



T.C.  
ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**İŞ GÖRENLERDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL  
ADALETİN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ “BİR DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ”**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan**  
Şevin ABBASOĞLU

**Danışman**  
PROF.DR. DİLAVER TENGİLİMOĞLU

Ankara- 2015



T.C.  
ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**İŞ GÖRENLERDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL  
ADALETİN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ “BİR DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ”**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan**  
Şevin ABBASOĞLU

**Danışman**  
PROF.DR. DİLAVER TENGİLİMOĞLU

Ankara-2015

## KABUL VE ONAY

Şevin ABBASOĞLU tarafından hazırlanan İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi “Bir Devlet Hastanesi Örneği” başlıklı bu çalışma, 19.01.2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

[ İ m z a ]

[Yrd.Doç.Fatma Ülkü Selçuk] (Başkan)

[ İ m z a ]

[Prof.Dr.Dilaver Tengilimoğlu] (Danışman)

[ İ m z a ]

[Yrd.Doç.Şule Tuzlukaya] [(İkinci Danışman)]

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim sadece Atılım Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

23.01.2015

Şevin Abbasoğlu



## ÖZET

ABBASOĞLU, Şevin

### **‘İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ‘Bir Devlet Hastanesi Örneği’**

Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015

Günümüzde teknolojiye yaşanan gelişmeler, hızla değişen dünya, ekonomik ve sosyal alandaki değişimler işletmeleri de büyük ölçüde etkilemektedir. Yeniçığa uyum sağlamak, işletmelerinde başlıca amaçları arasındadır. Bu anlamda yöneticilere ve işletme sahiplerine büyük görevler düşmektedir. Örgütün iç ve dış çevresinde yaşanan gelişmeler ve değişimlerin yanında bu sürece uyum sağlamak da işletmeler ve çalışanlar için son derece zorlu ve zahmetli bir süreçtir. Bu süreçte şüphesiz en önemli materyal insandır. İnsan değişime ve gelişime en hızlı uyum sağlayabilen canlıdır. Beşeri faktörler bu noktada önem kazanmaya başlar. Daha önceleri üzerinde fazla durulmayan bazı kavramlar beşeri niteliklerin önem kazanmasıyla ön plana çıkmıştır. Bunlar; örgütsel adalet, vatandaşlık, bağlılık, güven gibi insan motivasyonunu, performansını ve verimliliğini büyük ölçüde etkileyebilen kavramlardır.

Bu çalışmanın ana temasını oluşturan örgütsel adalet kavramı da böylece yönetim alanındaki yerini almıştır. İşletmelerin kaynaklarını, gelirlerini ve bunun gibi değer kaynaklarını çalışanlar arasında adil bir şekilde paylaşması, çalışanlarını birbirinden ayırmaması, herkese eşit muameleyi yapması gibi tanımlar örgütsel adaleti açıklar niteliktedir.

Bu çalışma kapsamında örgütsel adaletin tüm boyutları detaylı olarak ele alınacak ve motivasyon düzeyleri ile ilişkilendirilecektir. Sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların örgütsel olarak adaleti uygulayabilmeleri için gerekli olan tavsiyelerin verilmesi, iyileştirme sürecine destek sağlanması amaçlanmaktadır. Böylece çalışanların adalet algılarına artacak ve bununla doğru orantılı olarak motivasyon düzeyleri de yükselecektir

Bu çalışma, sağlık personelinin örgütsel adalet algılamalarının motivasyona etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma evrenini Sivas ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesi sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Anket çalışması 620 çalışandan 600 sağlık çalışanı üzerinde uygulanmış ve %96,7 geri dönüş sağlanmıştır. Örgütsel adalet boyutları ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiş, her boyut için ilişki aynı yönde olup düşük düzeyli olduğu saptanmıştır.

Çalışmada iki değişkenin (Örgütsel adalet ve Motivasyon) birbirleriyle olan ilişkilerinin yönü ve boyutu belirlenmeye çalışılmıştır. SPSS 15.0 istatistik programı ile veriler değerlendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır. T testi, ANOVA, Korelasyon, Regresyon analize ve Tukey HSD testleri uygulanmıştır. Araştırma sonuçları doğrultusunda; bağımsız değişken olan Örgütsel Adalet bağımlı değişken durumundaki Motivasyonu %9.4 oranında etkilediği bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Motivasyon

## ABSTRACT

### **‘Organizational Justice Perception among employees and the impact of organizational justice in the degree of work motivation of the employees**

Master of Science Thesis, Ankara, 2015

By: ABBASOĞLU, Şevin

The transitions which are experienced in technology in our day, the world that is rapidly transforming, the changes in the economic and social realms, do effect and influence the administrations substantially. To keep up pace with the new age is among the most important objectives of the administrations. In this respect, substantial duties fall to administrators and entrepreneurs. In addition to the developments and breakthroughs that are encountered within the internal and external environments of the organization, to keep up pace with said process is a very difficult, compelling and demanding task. Doubtlessly the most important material in this process is human. Humans are living beings which can adjust to change and transition most rapidly. Human factors start to gain importance at this point. Some concepts which are not emphasized or signified before come to the fore as the humane qualifications begin to gain importance. These are organizational justice, citizenship, human motivation such as relatedness and trust are the factors which affect performance substantially.

Hence the organizational justice concept which forms the main theme of this study has taken its place in management. The implication of the organizational justice may be defined as to distribute the resources, revenues and other similar value sources of the administration justly among the employees, to act equally and indifferently to the employees, to act every one equal conduct.

In this study, all of the dimensions of the organizational justice shall be handled in detail and they be associated with the motivation levels of the employees. It is sought in the institutions and administration that are active in health sector that in order to apply justice as a organizational factor, the necessary advises shall be given and the improvement process in this sector shall be supported. Thereby the justice perceptions

of the employees shall increase and their related motivation levels shall raise as directly proportional to the former.

This study was conducted to determine the impact of organizational justice perception on motivation of healthcare personnel. The sample of this study consists of the personnel of a public hospital, which is located in Sivas province. The questionnaires were conducted to a total of 620 healthcare employees and 600 were successfully completed and returned, corresponding to a percentage of 96,7. In this study, the relationship between organizational justice and motivation is investigated in various dimensions. The relationships between each of the organizational justice dimensions and motivation are found to be low and in the same direction.

I this study the relationships of the direction and dimension of two variables (organizational justice and motivation) towards each other are attempted to be specified. The data is evaluated by the statistic program: SPSS 15.0 and the results are interpreted. T-Test, ANOVA, Correlation, Regression Analysis and Tukey HSD Tests are applied. At the end of this research, it is observed at the end of this research that the independent variable which is organizational Justice in our case, effected the dependent variable which is motivation by a percentage of 9,4%

**Key Words:** Organizational Justice, Organizational Motivation

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar DİZİNİ .....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
ÖNSÖZ.....	xi

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İŞLETME YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

1.1.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	1
1.1.1. Adalet Kavramı.....	1
1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Kapsamı .....	1
1.1.3. Örgütsel Adalet Kavramının Unsurları ve Önemi .....	2
1.1.4. Örgütsel Adalet Teorileri .....	3
1.1.4.1. Adam's Eşitlik Teorisi .....	4
1.1.4.2.Deutsch'un Dağıtım Teorisi .....	5
1.1.4.3.Leventhal'in Adalet Yargı Modeli .....	6
1.1.4.4.Crosby'nin Görelî Yoksunluk Modeli.....	6
1.1.4.5.Thibaut ve Walker 'in Kişisel Çıkar Modeli.....	7
1.1.4.6.Grup Değeri Modeli .....	7
1.1.4.7.Araçsal Model ve İlişkisel Model .....	8
1.1.4.8.Ahlaki Erdemler Modeli ve Çoklu Yaklaşımlar Modeli.....	8
1.1.5 Örgütsel Adaletin Boyutları.....	8
1.1.5.1.Dağıtımsal Adalet.....	9
1.1.5.2.İşlemsel Adalet.....	11
1.1.5.3.Etkileşimsel Adalet .....	12

1.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI İLE ÖRGÜTSEL KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	13
1.2.1. Örgütsel Adalet ve Liderlik İlişkisi.....	14
1.2.1.1.Örgütsel Adalet ve Etkileşimci Liderlik.....	16
1.2.1.2.Örgütsel Adalet ve Karizmatik Liderlik İlişkisi .....	17
1.2.1.3. Örgütsel Adalet ve Dönüşümsel Liderlik İlişkisi .....	19
1.2.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	20
1.2.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi.....	22
1.2.4. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi .....	23
1.2.5.Sağlık Alanında Örgütsel Adaletle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	25

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ

2.1.İŞLETME YÖNETİMİNDE İŞ MOTİVASYONU VE ÖRGÜTSEL ADALET.....	28
2.1.1.Motivasyon Kavramı, Tanımı ve Boyutları .....	29
2.1.2.Motivasyonun Özellikleri ve Yönetim Birimindeki Önemi .....	35
2.1.3.İşletmelerde Motivasyon Süreçlerine İlişkin Araçlar .....	36
2.1.3.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar .....	36
2.1.3.2.Psikolojik ve Sosyal Araçlar .....	37
2.1.3.3.Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar .....	39
2.1.4.Motivasyon Kuramları ve Örgütsel Adalet Algısı .....	42
2.1.5.Kapsam Teorileri .....	43
2.1.5.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	43
2.1.5.2.Herzberg'in Çift Etken Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	46
2.1.5.3.David Mc Clelland'ın Başarı Kuramı Teorisi ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	47

2.1.5.4.Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	49
2.1.6.Süreç Teorileri .....	49
2.1.6.1.Vroom'un Beklenti Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi .....	49
2.1.6.2. Lawler ve Porter'in Ümit Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi ....	50
2.1.6.3. Skinner'in Pekiştirme Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	51
2.1.7.Örgütsel Adalet Türleri ve Motivasyon İlişkisi .....	52
2.1.7.1.Dağıtımsal Adalet ve Motivasyon İlişkisi.....	52
2.1.7.2.İşlemsel Adalet ve Motivasyon İlişkisi .....	53
2.1.7.3.Etkileşimsel Adalet ve Motivasyon İlişkisi.....	54

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## İŞ GÖRENLERDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ‘HASTANE ÖRNEĞİ’

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE TASARIMI.....	56
3.1.1.Araştırmanın Amacı.....	56
3.1.2 Araştırmanın Önemi.....	56
3.1.3. Veri Toplama Aracı .....	57
3.1.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	58
3.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	59
3.1.6. Araştırmanın bulguları .....	61
3.1.6.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişisel Özelliklerini İçeren Bulgular.....	61
3.1.6.2. Örgütsel Adalet ve Motivasyon değişkenlerine ve alt boyutlarını ilişkin bulgular .....	63
3.1.6.3. Kişisel Özellikler ile Örgütsel Adalet ve Motivasyon Değişkenleri Arasındaki Farklılıkların Analizine İlişkin Bulgular .....	67

3.1.6.4. Örgütsel Adalet ve Motivasyon Boyutları Arasındaki İlişkinin Analizine İlişkin Bulgular .....	74
3.1.6.5. Örgütsel adalet boyutlarının motivasyona etkilerinin analizine ilişkin bulgular .....	76
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	77
KAYNAKÇA .....	88

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 3.1. Kişisel özelliklere ilişkin bulgular .....	62
Tablo 3.2. Örgütsel adalet boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri.....	63
Tablo 3.3. Motivasyon Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri.....	64
Tablo 3.4. Örgütsel Adalet ve Motivasyonun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	67
Tablo 3.5. Örgütsel Adalet ve Motivasyon Kavramlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması .....	68
Tablo 3.6. Örgütsel Adalet ve Motivasyonun Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması ...	69
Tablo 3.7. Örgütsel Adalet ve Motivasyonun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması .....	70
Tablo 3.8. Örgütsel Adalet ve Motivasyonun Görevlere Göre Karşılaştırılması.....	71
Tablo 3.9. Örgütsel Adalet ve Motivasyonun Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	72
Tablo 3.10. Örgütsel Adalet ve Motivasyonun Aylık Gelir Gruplarına Göre Karşılaştırılması .....	73
Tablo 3.11. Örgütsel Adalet Boyutları ile Motivasyon Boyutları Arasındaki İlişki.....	75
Tablo 3.12. Örgütsel Adalet Boyutlarının Motivasyon Düzeyine Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları.....	76

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Eşitlik Teorisi .....	4
Şekil 1.2. Örgütsel Adalet Modeli.....	9
Şekil 2.1. Motivasyonun Temel Süreci .....	30
Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	44
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli .....	60

## ÖNSÖZ

İş görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi “bir devlet hastanesi örneği” isimli bu çalışmanın asıl amacı sağlık sektöründe çalışanların, örgütsel adalet algılarının, motivasyon düzeylerine etkisini ölçmektir.

Yapılan bu çalışmayla, sağlık sektöründe çalışanların örgütsel adalet ve motivasyon algılarını arttırmak, çalıştıkları kurum ile ilişkilerini geliştirecek ve kurumun da yönetsel faaliyetlerine yeni bakış açısı kazandıracak stratejiler geliştirmek amaçlanmıştır.

Uzun zamandır üzerinde çalıştığım yüksek lisans tezi çalışmam süresince, bu projenin her aşamasında desteğini esirgemeyen, bilgisi, deneyimleri ve hoşgörüsüyle beni her anlamda teşvik eden sayın danışmanım **Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu’na**, anket çalışmamın hazırlanmasında ve analizlerin yapılmasında bana çok destek olan ve her ihtiyacım olduğunda yanımda olan sayın hocam **Öğr. Grv. Ümit Naldöken’e**, bu süre zarfında bana sabır gösteren sevgili aileme sonsuz teşekkürler.

**Şevin Abbasoğlu**

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETME YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

#### 1.1.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

##### 1.1.1. Adalet Kavramı

Adalet; insanlığın yaradılışından günümüze ele alınıp açıklanmaya çalışılan bir kavramdır. Bu kavram ilk çağlarda en eski kanun olan Hammurabi kanunlarında yer almıştır. Pek çok tanımı bulunan adalet kavramı, kelimenin kökünü oluşturan ‘‘adl’’ sözcüğü yani İngilizcede ki ‘‘justice’’ kavramına karşılık gelmektedir. Kelimenin kökü olan ‘‘Just’’, bir sistemin düzenli olarak işlenmesi için gerekli olan her şeyin yapılması anlamındadır (İçerli,2010, s.68-69). Adalet insan davranışlarının etik olup olmadığını inceleyen, nesnel bir şekilde eleştiren yüce ve mutlak bir düşüncedir. (Cevizci,1911 s.11). Adalet, öncelikle herkese eşit davranmayı gerektirir. Adaletli olabilmek için; tarafsız olmak, her koşulda hukuk kurallarına bağlı kalmak, inanç ve prensiplerini duruma göre değiştirebilmek, tüm bunları yaparken, kişilerin hatalarından fayda sağlamamaktır (Özkalp ve Kirel, 2013, s.511 ).

Kısaca adalet; doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık ve doğru karar vermeyi, herkese eşit davranmayı hayat tarzı haline getirebilmektir. Bu bağlamda ele alındığında, kişilerin haklarının göz önünde bulundurulması, herkesin hak ettiği ödül ve ceza ile karşılaşmasıdır.

##### 1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Belirli bir amaç çerçevesinde toplanmış kişiler örgütünü oluşturur. Örgütler iş görenlerin ve işverenlerin, kısaca iş yapmak için bir araya gelen bireylere uygun ortam hazırlayan kuruluşlardır. Bu kuruluşlarda çeşitli görevlerde yer alan bireyler, onların beklentileri, çalışma koşulları, faaliyetleri örgüt yaşantısının temelini oluşturur.

İşverenler, bünyesinde ki iş görenlerinin, işletmedeki görevleri, çalışma süreleri, ücret beklentileri, motivasyonu; yani yapmakla yükümlü oldukları maddi manevi tüm faaliyetlerden birinci derecede sorumludur. Bu sorumluluğun işverenlerde olması, onların adil yönetim konusunda daha duyarlı ve bilinçli hareket etmelerini gerekli kılar. Bu sorumluluklar beraberinde örgütsel adalet kavramını ortaya çıkarır.

Örgütsel adalet kavramının literatür de pek çok tanımı vardır. Aynı konulardaki çalışanlara eşit muamele yapılmasını uygun gören adalet unsuru, örgütsel açıdan ele alındığında ‘‘çalışanların haklarının ve cezalarının örgüte olan yaptırımları doğrultusunda olması olarak tanımlanabilir.’’ (Bilsel, 2013, s.6).

Beugre ve Baron, örgütsel adaleti; ‘‘Çalışanların çalıştıkları kurumdaki çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle olan ilişkilerinde kendi algılarının nasıl şekillendiğini gösteren sosyal bir olgudur’’(Beugre ve Baron,2001, s.326’den aktaran Karademir ve Çoban, s.51).

Cropanzano’ya göre Örgütsel Adalet; yönetsel durumların etik ve ahlaki yönü hakkında yapılan kişisel bir değerlendirmedir. (Cropanzano vd.,2007, s.35-36). Çalışanların örgütsel adalet kavramı kapsamında oluşan algıları çalışanın kendisine adil davranılıp davranılmadığından çok bunu kendisinin nasıl algıladığı üzerinde durulmaktadır(Taşkıran, 2011,s. 93-95).

Farklı bir ifadeyle Taylor, örgütsel adaleti çalışanların kendi değerlerine ilişkin kişisel değerlendirme dereceleriyle, adalet olgusunun örgüt içinde paylaşılması ve karar mercii kişilerin çıktıkları paylaşırması esnasında süreçleri doğru şekilde izlemesi olarak tanımlamıştır (Taylor’dan Aktaran Taşkıran, 2011, s.122).

Sonuç olarak örgütsel adalet; Bir kurum içerisinde iş görenlere haklarının ne ölçüde adil dağıtıldığı ve kişilerin bu konudaki algıları örgütsel adaleti oluşturur. İşverenler uyguladıkları sistemin adil olduğunu düşünse de bazen bu iş görenler için geçerli olmayabilir. İş görenler ile işverenler arasında ki algı düzeyinin birbirine yakın olması, örgütsel adaletin uygulanabilirliğini güçlü kılar.

### **1.1.3. Örgütsel Adalet Kavramının Unsurları ve Önemi**

Örgütsel adalet tüm örgütsel yaşantısının her bir döneminde etkili olan bir etkidir. Öyle ki İşverenler kurum içerisindeki tüm çalışanların görevlerinin, sorumluluklarının yapmakla yükümlü oldukları tüm faaliyetlerin herkese adil bir şekilde dağıtılmasından sorumludur (Bilsel,2013, s.8).

Bir kurumda adaletin olması çalışanları motive eder. Çalışma ortamında, örgütte çalışanlar adaletin eksikliğini hissettikleri anda moralleri bozulur, işten kaçarlar, sorumluluk almak istemezler, iş arayışına girerler ve örgüte karşı intikam alma haline bile bürünebilirler.

(<http://serkankaraduman.blogspot.com.tr/2012/01/orgutsel-adalet.html>)

Beugre'ye göre, örgütsel adalet konusu üzerinde çalışma yapılması, üç nedenden ötürü önemli olarak değerlendirilebilir;

1) Adalet sosyal bir olgudur ve bu nedenle her türlü sosyal, örgütsel ve günlük Hayat da ortaya çıkabilecek bir unsurdur.

2) Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanlara nasıl davranıldığı bağlılık, güven, performans, işten ayrılma ve saldırgan olma gibi tutum ve davranışlarını etkilemektedir.

3) Daha eğitilmiş bir işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha vasıflı ve eğitilmiş bir hale geldikçe sadece iyi işler talep etmekle yetinmemekte, işyerinden saygı ve samimiyet de beklemektedir (Beugre (1998) 'den aktaran Taşkiran,2010,s. 123).

Tüm bu nedenler göz önünde bulundurulduğunda adalet kavramı her alanda olduğu gibi örgüt içerisinde de belirleyici bir faktördür ve kurum için de çalışanlar için de son derece önemlidir.

#### 1.1.4. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar ilk olarak sosyal psikoloji alanında yapılmıştır. (Şahin, 2007, s.184).

Örgütsel adaletle ilgili olarak yapılan araştırmalarda örgütsel adaletin türleri konusunda iki farklı sonucun çıktığı gözlemlenmiştir. İlk sonuca bakıldığında; örgütsel adaletin üç tür olduğundan bahsedilmektedir. Bunlar: dağıtım adaleti ( distributive justice), işlemsel adalet (procedural justice) ve etkileşim adaleti (interactional justice) dir. Çok sayıda kaynak da bu sınıflandırmaya rastlanılmaktadır.

İkinci sonuca göre ise araştırmacılar etkileşim ile ilgili faktörlerin işlemsel adaleti etkilediğini ve bu nedenle bu faktörlerin birbirinden ayıramayacağını belirtmişler ve etkileşimsel adaleti ve işlemsel adaleti bir arada incelemişlerdir. Örgütsel adalet bu sonuca göre ikiye ayrılmaktadır (Söyük,2007,s.8)

Araştırmalarda görüldüğü üzere örgütsel adalet türleri konusunda herhangi bir görüş birliği bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalarda çoğunlukla üç tür üzerinde yoğunlaşmıştır.

### 1.1.4.1. Adam's Eşitlik Teorisi

Örgütsel adalet kavramı Jay Adams (1963) 'dan aktaran "Eşitlik Teorisinin" bir uzantısıdır. Eşitlik teorisi, dağıtım adaletinin temelini oluşturur. Adams'a göre çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olması, örgüt içerisinde takdir görmeleri, ödüllendirilmeleri, ve örgüte bağlılıklarının artırılması ile mümkündür (Özkalp ve Kırel,2013,s.654).

Bu bağlamda "Eşitlik Teorisi" dört temel varsayım üzerine kurulmuştur (Taşkiran,2011,s.102) :

1-Çalışanlar kazanımlarını sürekli olarak arttırmaya çalışacaktır,

2-Çalışma grupları, ödüllerin ve ücretlerin eşit dağılımını öngören bir sistem geliştirebilirler.

3-Çalışanların çalıştıkları ortamda eşitlik olgusundan uzaklaştıklarını fark ettiklerinde, stres düzeyleri artabilir. Dolayısıyla, ilişki düzeyinin eşitlik seviyesinde kalması uygundur.

4- Çalışanlar eşitlikten uzak bir ilişki içerisine girdiklerini hissettiklerinde, eşitliği yeniden kurmaya çalışarak, streslerini ortadan kaldırmaya çalışırlar.

Çalışanların işten aldıkları (ücret düzeyi, zamlar, tanınma) ile işe verdiklerine (gayret, deneyim, eğitim, yetkinlik) ilişkin algıları bulunmaktadır, daha sonra bu çıktı-girdi oranını uygun diğer kişilerle karşılaştırırlar.

#### Oran Kıyaslamaları

$$\frac{o}{I} < \frac{o}{IB}$$

Daha az ödüllendirme sonucu eşitsizlik.

$$\frac{o}{I} = \frac{o}{IB}$$

Eşitlik

$$\frac{o}{I} > \frac{o}{IB}$$

Daha çok ödüllendirme sonucu eşitsizlik.

(Çalışan  $\frac{o}{I}$ , kendini gördüğü yer  $\frac{o}{IB}$ )

#### Algı

### Şekil 1.1. Eşitlik Teorisi

Yukarıda verilen tabloyu özetleyecek olursak; eğer oran uygun bulduğumuz kişiler ile karşılaştırıldığında dengeli ise eşitlik durumundan söz edilebilir; bu durumda adalet söz konusudur. Eğer durum dengede değilse eşitlik gerginliği yaşarız. Daha düşük düzeyde ödüllendirildiğimizi düşündüğümüzde bu durum öfkeye dönüşür, daha

yüksek düzeyde ödüllendirildiğimizi düşündüğümüzde ise suçluluk hissi devreye girer. J. Stacy Adams bu olumsuz gerilim sonucunda kişinin durumu tekrar dengeye getirmek için bir davranışta bulunacağını ve motive olacağını öne sürmektedir (Robbins ve Judge,2013, s.222).

Ödüllerin dağılımında adil olunması ve bu adaletin dengeli olması örgüt içerisindeki hırs, ihtiras ve kin gibi olumsuz duyguların oluşmaması açısından önemlidir. Fakat çalışanlar gerek algıları gerekse bu algılarının değerlendirme açısından çok farklı ve sübjektif davranışlar gösterdikleri için dengeli bir adalet sisteminin kurulmasının pek mümkün olmayacağı görülmektedir (Eren, 2009, s.576).

#### **1.1.4.2.Deutsch'un Dağıtım Teorisi**

Örgütsel adaletin ilk unsuru dağıtım adaletidir. Dağıtım adaleti iş görenlerin elde ettiklerinin adilliklerinin ölçüsüdür. Cezalar/ödüller, terfiler, ücretler, ve statüler gibi sonuçların kişiler arasında nasıl dağıtıldığını ve iş görenlerin bunu nasıl algıladığını ifade etmektedir

Deutsch (1975, 1978)'dan aktaran söz konusu bu durumun yedi farklı unsura göre şekilleneceğini öne sürmüştür(Taşkıran, 2010, s.129);

1-Dağıtılan kazanımların yapısı: Nitelik ve nicelik bakımından dağıtım adalet algısını etkiler,

2- Dağıtım sürecinde üstlenilen roller: Uygun nitelikte olmayan bireylerin dağıtım sürecinde bulunması adalet algısını etkileyecektir,

3- Dağıtımın zamanı ve planlanması: Dağıtım ile ilgili zamanlama ve planlama, adalet algısını etkileyecektir,

4- Dağıtımın temelini oluşturan değer: Dağıtım yapmadan önce, performans yönetim sistemi gibi süreçlerden yararlanmak ve bu yönde karar almak, adalet algısını etkileyecektir,

5- Kullanılan kriter, kural ve standartlar adalet algısını etkileyecektir,

6- Kriterleri uygulamak için kullanılan ölçüm sistemleri: Dağıtım adaletini sağlamak üzere kabul edilen kural ve kriterlerin uygulanması, adalet algısını etkileyecektir.

7- Yukarıda belirtilenlerin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için kararlar alma ve yerine getirme: Kararların alınmasında izlenen yollar, adalet algısını etkileyecektir.

### 1.1.4.3. Leventhal'in Adalet Yargı Modeli

Leventhal (1976)'dan aktaran yılında geliştirdiği bu teori, kazanımların elde edilmesinde inisiyatif ele alan birey açısından dağıtım adaletine odaklanmaktadır. (Taşkiran,2010,s.130).

Leventhal'dan aktaran altı temel kural olduğunu öne sürmektedir. Buna göre; adaleti etkileyecek, önyargılı olmamak, tutarlılık, doğruluk, düzeltibilme, etik ve temsilcilik üzere altı temel kuralı vardır (Meydan,2010,s.75);

- Tutarlılık**: Süreçler zamana ve kişilere tutarlı uygulanmalıdır. Kararlar birbirleriyle tutarlı olmalıdır.

- Önyargılı olmamak**: Süreçler inanç ve önyargılardan etkilenmemelidir.

- **Doğruluk**: Süreçler geçerli bilgiye dayanmalıdır.

- **Düzeltilme**: Alınan kararlara bireylerin itiraz edebilmeleri veya kararların düzeltilmesi mümkün olmalıdır.

- **Temsilcilik**: Bireyleri etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve onların kararlara katılımı sağlanmalıdır.

- **Etik**: Alınacak kararlar, özellikle dağıtım ve kullanılan işlemler, bireylerin sahip olduğu temel etik değerleri ile aynı yönde olmalıdır.

Dağıtım adaletinin ise üç temel kuralı; "eşit temelli paylaşım (equity)", "eşit paylaşım (equality)" ve ihtiyaçtır (need). Eşit temelli paylaşım kuralı; çalışanlara emeklerinin verilmesidir. Yani her çalışan emekleri oranında karşılık alır. Eşit paylaşım kuralında ise durum biraz değişkenlik gösterir. Tüm çalışanlar kazanım elde etsin etmesin ayrılmaz, haklar herkese eşit bir şekilde dağıtılır. İhtiyaç kuralında is herkese hakları ihtiyaçları oranında verilir.

Hangi yöntem ne kadar adildir bunu belirlemek zordur. Çalışma ortamında ödüller, cezalar, terfiler ve ücretlerin yetki ve sorumluluklara göre dağıtılması her zaman tam anlamıyla mümkün olmamaktadır. Kaynakların yetersizliği veya da kaynakları elde tutma isteği de bunun bir nedeni olabilir. Bu nedenle dağıtımın ne derece adil yapıldığının sorgulanması gerekmektedir.

### 1.1.4.4. Crosby'nin Göreli Yoksunluk Modeli

Eşitlik Teorisinde yer alan diğer bir teoride Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisidir. (Relative Deprivation Theory). Bu teoride de yine karşılaştırma esas

alınmıştır. Örgüt içerisinde çeşitli kademelerde çalışanlar birbirleriyle, kazanımları yönünden karşılaştırılmıştır. Bu kademeler arası karşılaştırmalar özellikle alt kademe çalışanlarda yoksunluk hissinin oluşmasına neden olmaktadır. (Yürür,2008,s.297).

Eşitlik teorisinde çalışanlar kendilerini aynı düzeydeki çalışanlar ile karşılaştırırken, görelî yoksunluk modelinde kişiler kendilerini üst kademelerdeki çalışanlarla karşılaştırırlar.

Martin(1984)'den aktaran göre bu süreç üç aşamadan oluşur. Çalışanlar ilk etapta hakların kişilere eşit dağıtıldığını düşünür. Sonraki aşamada farklı sınıflardan kendisini karşılaştıracağı kişi ya da kişileri seçer. Son olarak da aynı kazanımları elde edememesinden ileri gelen yoksunluk sendromu oluşur(Beugre,1998,s.33).

#### **1.1.4.5.Thibaut ve Walker 'in Kişisel Çıkar Modeli**

Thibaut ve Walker tarafından geliştirilmiş olan bu model işlemsel adaletin temelini oluşturmaktadır. Bu teori; bireyler diğer insanlarla iletişim kurarken aynı zamanda kendi değerlerini de maximum seviyeye çıkarmayı hedeflediklerini destekler. Tyler, bireylerin kendileri ile ilgili sonuçları etkileyen prosedürleri kontrol etmesi veya bu prosedürlerle ilgili görüş ve fikir bildirmesi işlemsel adaleti olumlu etkileyerek istenilen sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. Çalışanlara süreçleri kontrol etme imkanı tanınırsa algılanan adalet de yüksek olur. Arzu edilen sonuca ulaşılması için kişilerin adaleti yüksek oranda algılamaları şarttır. Bu model tutum ve çıkarları bireysel olarak ele aldığı için eleştirilmiştir (Taşkiran,2011, s.108)

#### **1.1.4.6.Grup Değeri Modeli**

Grup değeri modeli Lind ve Tyler tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde amaçlanan grubun çıkarlarının kişisel çıkarların önünde tutulması gerektiğidir. Bireyler içinde buldukları grubun etkisinde kalırlar. Grup kimliği altında çalışmak ve kendilerine adil davranılmasını sağlamak isterler. Buna bağlı olarak da grubu bir arada tutacak davranışlarda bulunurlar ve birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirmek için çaba gösterirler. Çalışanlar böylelikle pozisyonları ve statüleri ile ilgili söz sahibi olmak isterler.

#### **1.1.4.7.Araçsal Model ve İlişkisel Model**

Araçsal model örgütsel adaletin etkileşimsel boyutuyla ilgilidir. Çalışanlar yönetim ile ilgili alınan kararlarda söz sahibi olmak isterler. Çalışanların yönetimde bulunması, isteklerini belirtmesi kısacası kendi gelecekleri ile ilgili kararlarda etkin rol oynamaları yönetim faaliyetinin adil olarak algılanmasını sağlayacaktır.

Adaletli bir şekilde uygulanan işlemler araçsal modele göre çalışanlar açısından daha önemlidir. Çünkü adil işlemler çalışanların daha fazla değer elde etmesine olanak tanır.

Örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu ile ilgili olan “İlişkisel Modele” göre; çalışanlar yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile uzun dönemli ilişkiler kurma çabasıdır. Bu nedenle grup içi ilişkiler önemli olup grup birlikteliğini sağlamaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

#### **1.1.4.8.Ahlaki Erdemler Modeli ve Çoklu Yaklaşımlar Modeli**

Robert Folger’ın geliştirdiği Ahlaki Erdemler Modeli’ne göre, iş görenler saygınlıklarına ve kendi değerlerine önem verdikleri için adaleti isterler. (Poyraz vd., 2009,s.74). Adil davranılmadığında bu olgu kişilerin şahsi değerleri ile örtüşmeyecek ve kişiler buna tepki gösterecektir.

Çoklu yaklaşımlar modelinde ise; Çalışanların en az dört tane birbiriyle ilişkili psikolojik ihtiyacı vardır. Bunlar: ait olma ihtiyacı, denetleme ihtiyacı, olumlu kendilik saygısı ihtiyacı ve anlamlı bir var oluş ihtiyacı. Çalışan, diğer çalışanlar tarafından kötü muameleye maruz kalması durumunda bu dört gereksinim ile çatışır (Poyraz vd., 2009,s.74).

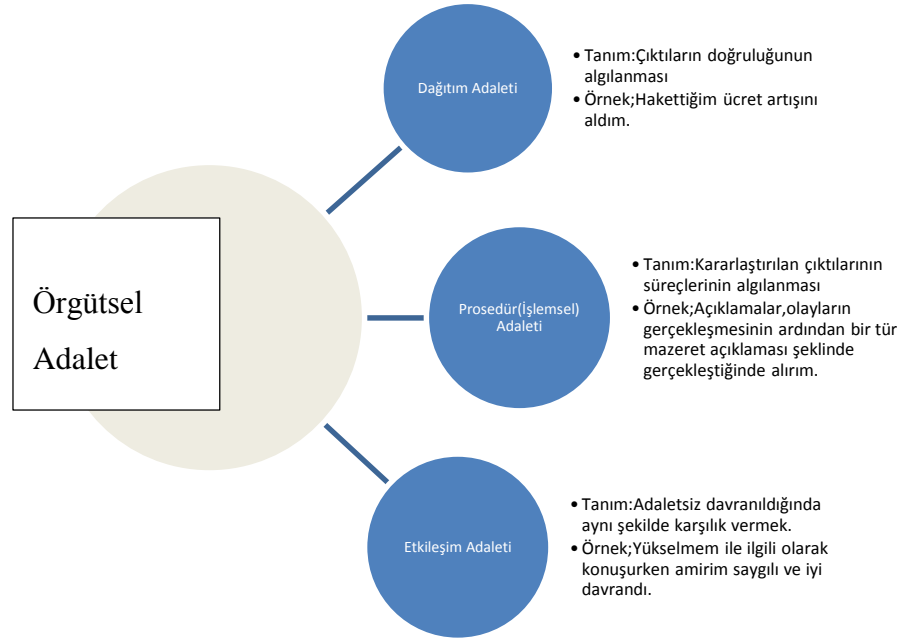
#### **1.1.5 Örgütsel Adaletin Boyutları**

Örgütsel adalet iş yerinde tarafsızlığı ortaya koyabilmek için geliştirilmiş bir kavramdır. Örgütsel Adalet teorilerinin araştırılma evresine bakıldığında ilk başlarda araştırmacıların örgütsel adaleti “Dağıtımsal Adalet-Adalet Dağıtımı-(Distributive Justice)” ve “Süreçsel Adalet-İşlemsel Adalet-(Procedural Justice)” olmak üzere iki boyutlu inceledikleri görülmektedir (Bakan, 2011, s.192).

Son yıllarda yapılan çalışmalarla birlikte örgütsel adaletin boyutlarına ‘Etkileşimsel Adalet’ de eklenmiş ve 3 boyutlu incelenmeye başlanmıştır.

Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda farklı sonuçlar elde etmiş ve farklı boyutlar altında incelemeye başlamışlardır. Bazı kaynaklarda üç bazılarında ise ‘‘Kişilerarası Adalet’’ kavramı da eklenerek dört boyutlu incelenmiştir.

Burada yapılan çalışmada örgütsel adalet kavramını aşağıda gösterilen tablodaki gibi üç boyutu ile ele alınacaktır (Robbins ve Judge,2013,s.224);



Şekil 1.2. Örgütsel Adalet Modeli

#### 1.1.5.1. Dağıtımsal Adalet

Araştırmacılara göre örgütsel adaletin ilk bileşeni dağıtımsal adalettir çünkü adaletin bu boyutu diğerlerinin elde edemediği sonuçlara ve çıktılara ulaşabilmiştir. Dağıtımsal adalet sonuçları kurumlara göre farklılık gösteren, bütün işçilere aynı muameleyi içeren bir gerçeklik anlayışından hariç, farklı bir gerçeklikle ilgilenir (Cropanzano vd., 2007, s.37).

Tarihsel olarak eşitlik teorisi, ödüllerin bireyler arasında adil bir şekilde paylaşılmasına ilişkin dağıtımsal adalet üzerinde durmuştur. Çalışanlar elde ettikleri çıktılar ve bunları elde etme şekillerine bağlı olarak örgütlerini adaletli olarak algılamaktadırlar. Örgütsel adaletin önemli bir faktörü bireyin adalet algısıdır. Diğer bir ifade ile adalet ve eşitlik subjektiftir, algılamamıza dayanır. Bir kişi için adaletsiz olan diğer bir kişi için mükemmel bir şekilde uygun olabilir (Robbins ve Judge, 2013, s.224).

Örgütsel adalet kavramı kapsamında tüm çalışanların eşit olarak nitelendirildiği söylene de uygulamada bu durum geçerli olmamaktadır. Çalışanların pozisyonları, performansları ve sağladıkları fayda değişiklik göstermektedir. Örgüt ise çalışanları bu faktörlere göre değerlendirmektedir. Dağıtımsal adalet bu noktada ortaya çıkmıştır. Hangi çalışanın ne kadar pay alacağı, neyin kime verileceği dağıtımsal adaletin alanına girmektedir.

Çalışanlar çalıştıkları kurum içerisinde kendilerini diğer çalışanlarla kıyaslama eğilimi içerisindedir. Yapılan kıyaslamalar olumsuz sonuçlara yol açabilir. Çalışan; çalışma arkadaşının kazanımlarını (terfi, ödül, gelir, sosyal haklar, prim vs.) kendi kazanımları ile karşılaştırır ve olumsuzluk durumu söz konusu olduğunda motivasyon düşüklüğü yaşanır. Çalışanlar kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bunun içinde dağıtım faaliyeti de bir sistem dahilinde yapılmalıdır. Araştırmacılar yapılan araştırmalarda çeşitli yöntemler kullanmışlardır.

Morton Deutsch, dağıtım kurallarını 3'e ayırmıştır. Bunlar: Hakçalık, eşitlik ve ihtiyaçtır. Bunların ilki olan Hakçalık, elde edilen değerlerin ve kazanımların çalışanların yatırımı oranında dağıtılması gerektiğini savunur. Eşitlik kuralında ise durum hakçalık kuralından biraz farklıdır. Bu kural çalışanların yatırımlarına bakılmaksızın dağılımın eşit olması gerektiğini savunur. İhtiyaç kuralı ise çalışanların mutluluğu göz önünde bulundurularak kazanımların dağıtılması amaçlanmaktadır. Morton Deutsch temel amaç olarak ekonomik açıdan verimlilik sağlamayı öngörür. Ancak işbirliğine dayalı dağıtım adaletinde baskın ilke hakçalık iken, eğlence temelli sosyal ilişkilerin kurulduğu ve sürdürülmesinin temel amaç olduğu ilişkilerde ise, dağıtım adaletinin baskın olduğu ilke eşitliktir. Kişisel gelişimin ve kişisel mutluluğun temel amaç olduğu ilişkilerde baskın olan ilke ise ihtiyaçtır (Atalay, 2002,s.15)

Bu kurallar kapsamında örgütsel kaynakların dağılımının adil olduğu algısına ulaşan çalışanların motivasyonlarında ve performanslarında olumlu gelişmeler olacaktır. Dolayısıyla çalışanların dağıtımsal adaleti daha pozitif bir bakış açısıyla karşılaması için sosyo-psikolojik kazanımların da bu dağılımına dahil edilmesini sağlamak gerekir. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar sonucunda adaletin işlemsel boyutu keşfedilmiştir. (Bilsel, 2013,s.19).

Sonuç olarak çalışanların elde ettiği kazanımlar örgüt içerisindeki performanslarına bağlı olarak yapılırsa da çalışanların algıları değişiklik göstermektedir. Bunların yapılmasına ilişkin örgüt içerisindeki alınan kararlar, planlamalar, takip edilen yöntemler ve uygulamalar ‘‘İşlemsel Adalet’’ kavramını doğurmuştur.

### **1.1.5.2.İşlemsel Adalet**

İşlemsel adalet; kararların alınmasında kullanılan biçimsel prosedürlere ilişkin algılanan adaleti ifade etmektedir (Yadong Luo’dan aktaran Taşkiran, 2011, s.106).

İşlemsel adalet kavramının temelleri Thibaut ve Walker (1975) tarafından, adli davalara ilişkin yürüttükleri araştırma ile atılmıştır. Araştırmacılar yargıda itham ve tahkik sistemlerini tarafsız ve adil kararlara zemin hazırlamadaki başarıları açısından kıyaslamışlar, çalışma bulguları ile hukuk alanının ötesine de ışık tutan katkılar sağlamışlardır (Karaeminoğulları, 2006, s.17).

Kumar (1996), işlemsel adaletin elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç ve yöntemlere odaklandığını belirterek, dağıtım adalet algısına kıyasla, çalışanlar üzerinde daha derin ve önemli etkiler bıraktığını vurgulamıştır. Bu bağlamda Kumar (1996), prosedürlerin uygulanmasında oluşan ilişkilerin her iki taraf için de tarafsızlık, doğru iletişim ve nezaket gibi kavramları içerip içermediğinin bu ilişkilerin ne kadar adil olduğunun belirtisi olduğunu savunmaktadır (Taşkiran,2011,s.107).

İşlemsel adaletin iki önemli faktörü süreç kontrol ve açıklamalardır. Süreç kontrol; kişilerin karar vericilere beklenen fayda ile ilgili kendi görüşlerini açıklama fırsatı verilmesiyle ilişkilidir. Açıklamalar ise yönetimin dağıtılan çıktılar ile ilgili nedenlerin açıklanmasıdır. Bu yüzden çalışanların bir süreci adaletli olarak değerlendirebilmesi için sonuçlar üzerinde kısmen de olsa kontrollerinin olduğunu hissetmeleri ve sonuçların neden bu şekilde gerçekleştiğine dair tatminkar açıklamaların yönetim tarafından yapılması gerekmektedir. Yöneticilerin tutarlı olması (kişiler arasında ve zaman içinde), önyargılı olmaması, doğru bilgilerle karar vermesi, görüşlere açık olması önemlidir( Robbins ve Judge, 2013, s.224-225)

İşlemsel adaletin varlığından söz edebilmek için yöneticilerin, karar alırken çalışanların bu karardan olumsuz etkilenmemesine ve tarafsızlığın olduğuna emin olunmalıdır. Aynı zamanda çalışanlarında verilen kararlarda söz sahibi olması da işletme içindeki özgürlüğünün göstergesidir. Yöneticilerin çalışanlara işle ilgili

kararlara, örgütsel çalışma sürecine katkıda bulunma ve örgütsel süreçlerde düşünceleri paylaşma olanağı vermesi, çalışanların süreçlere dahil olduklarını hissetmelerine yardımcı olmakta ve böylece işlemsel adalet algısı da artmaktadır. (Yavuz, 2010, s.12)

Son yıllarda yapılan araştırmalarda işlemsel adaletin etkileşim boyutu ele alınmıştır. Örgüt içerisinde insani ilişkileri özellikle de yönetici ve çalışan arasındaki bağın önemi artmış ve işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak etkileşim adaleti ortaya çıkmıştır.

### 1.1.5.3.Etkileşimsel Adalet

Dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalar ilerledikçe örgütsel adaletin farklı bir boyutu olan insan davranışları ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu uygulamaların insani davranışlar üzerindeki etkileri, yönetici ile çalışan ilişkisi, çalışanların adalet beklentileri gibi konular ele alınmış, kurum içerisinde insan ilişkilerinin önemi vurgulanmış ve iletişim odaklı ‘etkileşimsel adalet’ araştırma konusu olmaya başlamıştır.

Örgütsel adaletin dağıtım ve işlemsel boyutundan sonra üçüncü boyutu olarak ele alınan etkileşimsel adalet; kurumun uygulamada çalışanlarına davranışları ve çalışanların bu tutumun niteliğine ilişkin adalet algıları olarak tanımlanmaktadır(Bies ve Moag, 1986, s.43-55 ).

İşlemsel adaletin bir diğer boyutu olarak da adlandırılan etkileşimsel adalet örgüt içerisinde yapılan çalışmaların insan ilişkileri boyutunu yansıtmaktadır. Etkileşimsel adalet, çalışanların bekledikleri saygı, sevgi ve hoşgörü gibi değerlerin yöneticiler tarafından sunulması, gerekli durumlarda açıklayıcı bilgiler verilmesi ve her aşamada anlayışlı olunmasını gerektirir. (Eğilmezkol, 2011,s.25).

Bir bakımdan, etkileşimsel adalet örgütsel adalet bileşenlerinin en kolayı sayılır. Bu bir kişinin diğer bir kişiye nasıl davrandığını gösterir. Bir kişi bilgiyi uygun bir şekilde paylaşır, katı kurallar veya acımasız ihtarları önlerse iletişim sağlanmış olur(Cropanzano vd. ,2007,s.38).

Etkileşim adaletinin sağlanması için dört şartın sağlanması gerekmektedir (Bies & Moag, 1986’den aktaran Ülbeği, 2011, s.29):

**(1) Doğruluk:** Yöneticiler veya karar mercileri çalışanlarla ilgili alınan kararlarda açık ve net olmalı, çalışanlara dürüst davranmalıdır.

(2) *Saygı*: Yöneticiler veya karar mercileri çalışanlara karşı duyarlı olmalı ve kibar davranmalıdır. Yapılan eleştiriler yapıcı ve olumlu olmalıdır.

(3) *Uygunluk*: Yöneticiler veya karar mercileri bireyleri birbirinden ayıracak ifadelerden kaçınmalıdır. Yaş, cinsiyet, mezhep, ırk ve din ile ilgili çalışanlarda uygunsuzluk hissi yaratacak durumlara fırsat vermemelidir.

(4) *Gerekçeleştirme*: Yöneticiler veya karar mercileri, örgüt içerisinde alınan kararlar ile ilgili çalışanları yeterli ölçüde bilgilendirmelidir.

Stecher ve Rosse'nin çalışmaları (2005), etkileşim adaletinin örgütler açısından diğer iki adalet boyutuna nazaran daha belirgin sonuçlar yarattığını göstermektedir. Veriler, etkileşim adaletinin, diğer boyutlardan daha baskın biçimde, işten ayrılma niyeti, negatif duygulanım ve işle ilgili çaba üzerinde güçlü etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar da etkileşim adaletinin, örgütsel adaletin tam olarak ölçülebilmesi ve yorumlanabilmesi açısından gerekliliğini desteklemektedir (Stecher & Rosse, 2006'dan aktaran Karaeminoğulları, 2006, s.21)

Sonuç olarak etkileşimsel adalet; Çalışanlar saygılı ve nazik davranmak, söylenmek isteneni uygun şekilde söylemek, olayları ve durumları gerekçeleri ile açıklamayı gerektirir. Örgütler de çalışanların işe olan katkıları onların verimliliği ve iş motivasyonları ile doğru orantılıdır. İş görenlerin performanslarını olumlu yönde kullanabilmeleri için de adaleti tüm boyutları ile ele almak ve en doğru şekilde uygulamak gereklidir.

## **1.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI İLE ÖRGÜTSEL KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Örgüt içerisinde kullanılan ve son zamanlarda da üzerinde durulan kavramların tamamı örgütsel adalet ile ilişkilidir. Adalet bir örgüt için vazgeçilmez bir unsurdur. Buna bağlı olarak ele alınan tüm kavramlar bu bölümde incelenecek ve örgütsel adalet ile ilişkilendirilecektir. Örgütün yapısı, güven, liderlik, yönetim tarzı, iletişim tarzı, örgüt kültürü, iş doyumu gibi örgütle ilişkilendirilecek pek çok kavram, örgütsel adaleti etkilemektedir. Tüm bu kavramların gerçekleştirilmesinin ilk koşulu adaletin tüm boyutlarının uygulanmasıdır.

Yönetimde otoritenin varlığı örgüt içerisindeki çalışanların bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Merkezileşme arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Yani örgüt yapısı

ve yönetim şekli çalışanların örgüte bağlılıklarını etkilemektedir. Yönetimde özerkliğe yer veren örgütlerde çalışanların bağlılığı yüksek iken otoritenin olduğu yönetimlerde bağlılık düşüktür. (Atalay,2007,s.47).

İş görenlere güvenilmesi, insani duyguların ön planda tutularak onlara güven verilmesi çalışanların bağlılığını olumlu etkilemektedir. Örgütsel güven ve bağlanma arasında doğru orantı vardır. Çalışanlarla iletişim kurulması yönetici çalışan ilişkilerini güçlendirir. Aralarındaki ilişki ilerledikçe kişiler birbirleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olur ve güven duygusu giderek gelişir.

Örgütsel davranış için önemli özelliklerden birisi de bireyin işine karşı geliştirdiği tutum ve davranışlardır. İş tatmini olarak da nitelendirilen bu tutumların olumlu olması iş görenlerin tatmin düzeylerinin yüksek, olumsuz olması düşük olduğunu gösterir (Özkalp ve Kırel,2013,s.113).

Örgütsel adalet, iş tatmininin yüksek olmasında önemli pay sahibidir. Adalet algıları yüksek olan çalışanlar yaptıkları faaliyetlerde yüksek performans gösterirler ve işlerini daha iyi yaparlar. İnsan faktörünün ön plana çıkmasıyla yönetimde kullanılan bazı tabirler önem kazanmış ve üzerinde durulmaya başlanmıştır. (Bilsel, 2013, s.23-24).

Yapılan tüm bu araştırmaların ve ilişkilendirmelerin asıl amacı çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını arttırmak olduğu alınan neticelerde görülecektir.

### **1.2.1. Örgütsel Adalet ve Liderlik İlişkisi**

Liderlik kavramı ile örgüt kültürü arasındaki bağ diğer örgütsel tabirlerle olan bağa göre daha kuvvetlidir. Modern liderlik teorilerine göre liderlik, lider, izleyenler ve koşulların bir fonksiyonudur. Bu tanım doğrultusunda lider, çalışanların tepki ve davranışlarını izleyerek, örgüt kültürünün devamlılığı konusunda karar vermelidir. (Güney,2001, s.185).

Liderlik, örgütsel literatürde çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. Bu sözcüğün bir kişilik özelliği, bir makamın niteliği, bir davranış türü olarak kullanıldığı görülmektedir. Liderlik temel anlamıyla belirli bir güce sahip olmak ve çalışanlar üzerinde etki yaratmaktır. Kısaca güç sayesinde lider diğer insanları etkileyebilmektedir. Başkalarının davranışlarını etkileyebilme yeteneği güçtür. Lider ise

belirlediği amaç doğrultusunda çalışanlarını o amacı gerçekleştirmeye yönelten kişidir (Tengilimoğlu vd. ,2012, s.129-130).

Bir başka tanıma göre Lider; adaletin önemini vurgular, kişilerarası yeteneklere akıl hocalığı yapar ve çalışanların mesleklerinde ki hedef gelişimini, bilgilerini, yeteneklerini ve öz güvenlerini arttırabilir (Rai, 2013, s.279).

Lider girişimcidir, risk almayı sever, korkusuzdur. Kimseyi taklit etmez, özgün bir kişiliği vardır. Sabırlı ve yardımseverdir. Azimli ve vizyon sahibidir. Gelişime açıktır, değişen dünyaya uyum sağlar. Güven verir ve çalışanlarını motive eder (Erdoğan, 2012, s.6)

Her lider aynı zamanda bir yöneticidir ancak her yönetici lider olmayabilir. Lider olabilmek pek çok vasfı bir arada bulundurmaya ve bunları koordineli bir şekilde yürütebilmeyi gerektirir. Hakkaniyetli olmak, uygun çalışma ortamı yaratarak iş görenleri aynı hedefe yöneltebilmek, grup ruhunu çalışanlara verebilmek ve en önemlisi de tüm bunları yaparken adil olmayı başarmaktır. Son dönemlerde önemi artan insan ilişkileri, yönetici çalışan ilişkileri, çalışanların örgüt ile ilgili algıları örgütsel adalet kavramını yeniden gündeme getirmiştir.

Yönetimde başarılı olunmasının temel şartı çalışanların iyi yönetilmesidir. Nitekim Dale Carnegie de, “başarının sırrı insanları idare etmesini bilmektir” demiştir. Bu anlamda yönetici çalışanlarından verim alabilen, onların etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan ve başarı elde eden kişidir. İyi ve başarılı bir yönetim tarzı benimsemek ve bunu amaçların gerçekleştirilmesinde uygulayabilmek başarının temel koşuludur. (Tengilimoğlu & Yiğit,2005,s.377).

Örgüt içerisindeki hak ve görevlerin dağıtımının adil olması, paylaşımların adil yapılması örgütsel adaletin temelidir. Buna dayanarak, Pillai ve arkadaşları liderlik ve örgütsel adalet arasında önemli bir ilişkinin varlığına vurgu yapmışlardır (Yıldırım, 2010, 74). Liderlik tarzı ile algılanan adalet arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu algının oluşmasında liderlere büyük görevler düşmektedir. Liderler çalışanlarının yaptığı faaliyetlere odaklandığında, çalışanlar alınan kararlara daha fazla katılım gösterecek, lidere duyulan güven artacak ve oluşan bu süreç daha adil algılanacaktır. (Atalay, 2007, 24).

Çalışanların örgütsel adalet algılarının daha güçlü hale gelmesinde liderlerin payı büyüktür. Çalışanlarla iyi iletişim kurulması, onlara eşit fırsatlar sunulması ve

çalışanların örgüte olumlu bir bakış açısıyla yaklaşmasının sağlanması liderin temel görevleridir. Örgüt içi adaletin güçlendirilmesi, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve sisteme olan güvenlerini artıracaktır. Örgütsel adalet, çalışanlara “araçlara” göre değil, “sonuçlara” göre davranıldığını göstermesi açısından, sembolik bir öneme de sahiptir (Dilek, 2005, s.41.).

### **1.2.1.1.Örgütsel Adalet ve Etkileşimci Liderlik**

Bass, günün koşullarında liderlik kavramının daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasını ve her türlü soruya cevap verebilecek nitelikte olmasını ve geri kalmaması gerektiğini savunmuştur. Bu bağlamda etkileşimci lider kavramı önem kazanmıştır. Çalışanlarından beklediği performansı ve verimliliği onlarla net bir şekilde paylaşan, bu performansın karşılığında elde edecekleri kazanımları açıklayan lider etkileşimci lider olarak tanımlanmıştır (Bass, 1985,'den aktaran Yavuz ve Tokmak, s.18).

Etkileşimci liderler, konumunu korumayı, değişime ve gelişime tercih ederler. Bu da etkileşimci liderlerin risk almaktan hoşlanmadığını gösterir. (Koçel, 2011,s.591).

Etkileşimci liderlik, yapılan faaliyetlerde iki tarafında etkileneceği bir liderlik türüdür. Bu durumda çalışanlar hedeflerine ulaştıklarında ödül alır, ulaşmadıklarında ise cezalandırılır. Lider, çalışanlarının işlerine bağlı ve istekli olmalarını istemekte ve bunun içinde örgütsel bazı kaynakları kullanmaktadır. Kısaca lider çalışanlarının örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını kontrol altında tutmak için bir tür uyarımda bulunmakta ve bunun sonucundaki tepkileri ölçmektedir. (Morçin,2013, s.71)

Çalışanlar hedeflerine ulaştıkları doğrultuda ödüllendirilirken, tam tersi durumda yani hedeften uzaklaştıkça cezalandırılırlar. Bu da adaletin işlemsel boyutunu gündeme getirir.

Koçel (2010)'a göre; Etkileşimci Liderler üç temel metod çerçevesinde çalışanlarını hedefe yönlendirirler. Bunlar; Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim ve Tam Serbesti Tanımadır. Bu yöntemlerin uygulanmasında örgütsel adaletle liderlik ilişkisi ön plana çıkar(Koçel, 2011, s.592).

Bu metotlardan ilki olan koşullu ödüllendirme çalışanların ödüllendirilmesi esasına dayanır. Çalışanlara belirlenen hedeflere ulaşmaları durumunda ödüllendirmesi esasına dayanır. Burada esas alınan yapılan bu ödüllendirmenin adil olmasıdır. Örgütsel

adalet kavramı burada etkin olur. Çalışanların manevi ihtiyaçlarının tatmin edilmesi onları teşvik edecek ve işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacaktır.

Etkileşimci liderler “istisnalarla yönetim” stratejisi gereği, takipçileri ile olan ilişkilerinde yapıcıdır, beklentilerini ve bunun karşılığının nasıl olacağını çalışanları ile paylaşır. (Bilsel, 2013, s.28).

Bu anlayış kapsamında yönetici çalışanını sürekli gözlem altında tutar. Çalışmalarını takip eder, yönlendirir, sürekli iletişim halindedir. Takip altında tutulan çalışan yöneticisinden aldığı geribildirimlerle çalışmasına yön verir. Yöneticinin bu davranış şeklini benimsemesi hem çalışan hem de yönetici açısından olumlu sonuçlar doğurur. Çalışan işlerine daha fazla konsantre olur ve yöneticisi ile sürekli paylaşım içerisinde olduğundan yüksek motivasyon ile çalışır. Yönetici açısından bakıldığında; yapılan faaliyetlerin hepsi üzerinde denetim hakkı elde edilmiş müdahale hakkı doğmuştur.

Tam serbesti tanıyan liderlik; lider yönetim yetkisine çok az ihtiyaç duyan izleyicileri kendi hallerine bırakır, sorumluluk almak ve karar vermekten kaçınır(Ceylan vd. ,2005, s.36). Çalışan personeli yönlendirme ve onunla iletişim kurma minimum seviyededir. Yönetim faaliyeti etkisini en alt seviyede göstermektedir. Her bir çalışana bir çalışma planı oluşturulur ve çalışmanın seyri kendilerine bırakılır. Bu durumda kişiler yaptıklarına kendileri karar verdikleri için yani kendi kendilerini yönettikleri için örgütsel adalet algısı olumlu yönde olacaktır.

Bu üç metot kullanılarak örgütsel adalet uygulanmaya çalışılmıştır. Hangi yöntemin nasıl uygulanacağı ya da hangisinin ne kadar başarılı olduğu adalet algısını şekillendiren sorulardır. Bu uygulamaların karar mercileri yöneticiler yani liderlerdir.

### **1.2.1.2.Örgütsel Adalet ve Karizmatik Liderlik İlişkisi**

Karizma bilindiği üzere, çekiciliği (attractiveness) ifade etmektedir. Karizma başkalarını etkilemede ve yönlendirmede etkili bir güçtür denilebilir. Karizmatik lider ise karizmatik denilebilecek özellikleri sayesinde başkalarını kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilir. Bu modelde lider takipçilerinin performansını sahip olduğu yetenekler sayesinde arttırabilir (Koçel,1998,s.413).

Başka bir ifadeyle karizmatik lider takipçilerinde saygı hissi uyandıran, onlara yol gösteren, olumluya teşvik eden, yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı

uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, bakış açısını değiştiren ve örgütün misyonunu benimseten liderdir (Gül & Çöl,2003,s.165).

Karizmatik liderlerin sahip oldukları özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir(Toksöz, 2010,s.22);

- **Kendine güven:** Yargı ve yeteneklerine güvenleri tamdır.
- **Vizyon:** Şu an ki durumdan daha iyi bir konumda olmak için belirlenen hedeftir.
- **Vizyonunu anlaşılır bir biçimde açıklama yeteneği:** Vizyonunun net ve anlaşılması kolay bir biçimde açıklanması.
- **Vizyonlarına karşı yüksek inançları vardır:** Karizma sahibi liderler aldıkları kararlarda nettir, risk alırlar ve gerekirse kendini amaçları uğruna feda edebilirler.
- **Alışagelmşin dışında davranış gösterirler:** Gelişime ve değişime açıktırlar, kendilerini tekrarlamazlar.
- **Değişimi sağlayan kişi olarak algılanırlar:** Değişime açık olmaları yaptıkları uygulamalarda net bir şekilde görülmektedir.
- **Çevresel Duyarlılık:** Çevreye karşı duyarlı olup tehdit ve fırsatları değerlendirebilme yetisine sahiptirler.

Tüm bu yönetim özelliklerinin uygulanmasında karizmatik liderler adil yönetimi esas alır, beşeri faktörleri ön planda tutar ve buna bağlı olarak insanlarla hoşgörü ve dayanışma içerisinde çalışır. Hangi tür liderlik yaklaşımı olursa olsun liderin çalışanı etkilemesi onun karizmatik niteliklerine bağlıdır.

Çünkü karizmatik lider çalışanlarına veya takipçilerine aldığı kararlara itaat ettiklerinde neler kazanacaklarını bildirir ve onları ikna eder(Bilsel,2013,s.26).

Yönetimde adaleti sağlamak liderlerin temel görevidir. Bunun yerine getirilmemesi çalışanlar üzerinde olumsuz geribildirime neden olur. Uzun vadede performansları ve motivasyonları düşen çalışanlar liderlerinin etki alanından çıkar. Liderin çalışanını etkilemesi, çalışan üzerinde yaptırım olması adil yönetimle sağlanır. Lidere güvenen, adaletine inanan çalışan işine konsantre olur ve verimli çalışabilir. Böylece örgüt hedeflerine sağlıklı bir şekilde ulaşmış olur.

### 1.2.1.3. Örgütsel Adalet ve Dönüşümsel Liderlik İlişkisi

Bass(1985) dönüşümsel liderlik türünü uyumlu bir liderlik olarak tanımlamıştır. Dönüşümsel liderlik teorisi literatürde hipotez ilişkileri, işlemsel liderlik ve performans ile dönüşümsel liderliğin bağlantılı olduğunu destekler. Örneğin dönüşümsel liderlik derecelendirmesi, yönetsel performansın değerlendirilmesi, denetlenmesi, tanıtım tavsiyeleri, araştırma ve geliştirme ekibinin finansal hedefleri ve elde edilmiş stratejik iş birimleri ile olumlu korelasyon içerisindedir(Bass vd., 2003, s.217)

Başka bir tanıma göre Dönüşümcü Lider; izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarında, hedeflerinde ve inançlarının oluşumunda farklılık yaptırın kişidir.

Dönüşümcü lider, izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını bilir ve bunları değerlendirir. Ayrıca dönüşümcü liderler takipçilerinin nelerin motive edeceğini bilir ve daha yüksek seviyedeki ihtiyaçların karşılanması için çaba gösterir. Takipçileri iyi birer lider haline getirmek, onları motive etmek ve yükselmelerini sağlamak dönüşümcü liderliğin bir gereğidir (Toksöz, 2010,s.23).

Dönüşümcü liderlik teorisi adaletin işlemsel boyutuyla ilgilidir. Sosyal açıdan gelişme göstermeye aday çalışanlar dönüşümcü lider eşliğinde bu faaliyetleri sergileme eğilimindedirler. Bunun için liderin liderlik faktörlerini bünyesinde barındırması ve izleyicilerini değiştirebilme potansiyeline sahip olması gerekmektedir.

Bass dönüşümcü liderliği dört faktör ile açıklamaktadır(Bass,1990'dan aktaran Karahan,2009,s.18) Bunlar:

- **Karizma:** Dönüşümcü liderlik kavramının en önemli unsuru karizmadır. Bass bu faktöre “idealize edilmiş etki” de demiştir ki, izleyicilerin liderlerine olan güven, saygı ve hayranlıklarına dayanır. Karizma, dönüşümcü liderlik kavramı için gereklidir fakat tek başına yeterli değildir.

- **Bireysel İlgi:** Liderlik bazı fedakarlıklar gerektirmektedir. Bunlardan birisi de takipçilerini iyi tanımak, onların istek ve ihtiyaçlarına özel ilgi göstermektir. Takipçilerini desteklemek, cesaretlendirmek, onlara güvenmek, saygı ve sevgi göstererek onların gelişimine katkı sağlamak bu kapsama dahil edilebilir.

- **Entelektüel Teşvik:** Dönüşümcü liderliğin etik ve normatif boyutunu ön plana çıkaran entelektüel teşvik sağlama özelliği, izleyicilerin katkılarını, bilinç düzeylerini ve yaratıcılıklarını sergilemelerine destek olan dinamik bir süreçtir. Bu özellik,

izleyicilerin, sorunların çözümüne yönelik olarak yeni yaklaşımlar ve bakış açıları geliştirmeleri konusunda cesaretlendirilmesi temeline dayanır.

- **İlham Verici Motivasyon:** Bu özellik liderlerle takipçileri arasındaki iletişime dayanmaktadır. Takipçiler liderin değerlerine, hedef ve amaçlarına güven duyduklarında işlerine daha fazla motive olmaktadır. Böylece lider, bazı sembol ve imajları kullanarak takipçilerini motive etmekte ve onları paylaşılan amaçlara yönlendirmektedir.

Dönüşümcü liderin bu faktörleri yerine getirmesi için öncelikle çalışanlarına adil davranması gerekmektedir. Çalışanlarının güvenini kazanması ve onlar üzerinde yaptırım sağlayabilmesi adalet ile mümkündür. Çalışanlar çalışma yöntemlerinin ve kurum içerisindeki yönetim şekillerinin adil olmadığını düşündükleri anda liderin davranışları bir şeyleri değiştirme çabası olumsuz sonuçlanacaktır. İnsanlar doğası gereği değişime direnç göstermektedirler. Liderlerin sergilediği dönüşümcü tavır kişilerin örgütsel adalet algılarını etkiler. Adaleti algılamayan çalışan belli bir süre sonra liderin gücünü ve yetkilerini tanımamaya başlar. Böyle bir durumda ise liderlik kavramı önemini yitirir. Adil yönetimin sağlanmadığı bir kurumda çalışanların ihtiyaçlarını, inançlarını ve hedeflerini değiştirmek mümkün olmayacaktır.

### 1.2.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Bağlılık kavramı birleştirmek, bir araya getirmek anlamındadır. Latince bir kökten türemiştir. Mecburiyet, duygusal olarak harekete geçme hali olarak da tanımlanır. Bağlılığı olan insanlar kendilerini bir şeye ya da bir şeylere ait hissedeler ve bu aidiyetlik onları motive eder(Doğan,2013,s.66).

Bağlılık hayatın pek çok alanında karşımıza çıktığı gibi işyerinde yani örgüt içerisinde de karşılaştığımız bir kavramdır. Kişiler bir örgüt bünyesi altında çalışmak, çalıştığı örgüte güvenmek ve bağlanmak ister. Böylece çalışanlar motive olur ve faaliyetlerinde başarılı olurlar. Bu bağlamda ortaya çıkan ve son dönemlerde önem kazanan örgütsel bağlılık kavramının pek çok tanımı vardır.

Örgütsel bağlılık, ‘Belirli bir örgütte çalışmak ve o örgütün üyesi olmaya yönelik yoğun istek, örgüt adına faaliyet gösterme isteği, örgütün değerlerinin benimsenmesi, örgüt hedefleri doğrultusunda hareket etme şeklinde tanımlanabilir (Dilek, 2005, s.31)

Örgütsel bağlılık kavramsal olarak üç bileşenden oluşur. Meyer ve Allen (1987) tarafından yeni geliştirilen bağlılık modeli olan örgütsel bağlılık modelinin üç bileşeni sırasıyla ‘‘duygusal’’, ‘‘tutumsal, devam-devam etme isteği’’, ‘‘normatif-zorunluluk’’ bağlılığı şeklindedir. Bu yaklaşımlar yaygın olarak örgüt ve çalışanlar arasında ciro elde etme olasılığını azaltan bir bağlantı olarak bilinmesine rağmen aslında bu bağlantının niteliği farklıdır. Duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar ile örgüt arasında güçlü bir bağ vardır, kendilerini örgüt ile özdeşleştirirler. Devam bağlılığı güçlü olan çalışanlar çalıştıkları örgüte mali açıdan ihtiyaç duyarlar. Normatif bağlılığı olan çalışanlar zorunluluk bağı ile örgüte bağlıdır, kendilerini örgüt içinde kalmaya zorunlu hissederler( Allen & Meyer,1990,s.3).

Örgütsel bağlılıkla ilgili bazı kavramlar son dönemde önem kazanmaya başlamıştır. Bunlar; Mesleğe bağlılık, yapılan işe duyulan bağlılık, kariyer bağlılığı, çalışılan gruba veya takıma bağlılık, topluluk bağlılığı, işe ilgi odaklanması, piyango sorusu (finansal olmayan bağlılık), kontrol merkezi, örgütsel vatandaşlık davranışı, ayrılma-söz söyleme-gönüllülük-umursamazlık, belirli bir davranışa bağlılık(Bakan,2011,s.12-29).

Bütün bu bileşenler ve kavramlar bağlılığın varlığını ortaya koyar. Bağlılık bir kurum için vazgeçilmez bir unsurdur. Ancak bu bileşenler tek başına örgütsel bağlılığı açıklamaya yeterli olmaz. Örgütsel bağlılığın varlığının sağlanması için öncelikle örgütsel adaletin kurum içerisinde sağlanması gereklidir. Bireylerin örgütten elde edeceği çıkarların kişilere nasıl dağıtıldığı kimin ne kadar aldığının neye göre belirlendiği, onların kurum içerisindeki adalet algılarını oluşturur. Eşit şartlarda dağıtılan veya dağıtılmayan her türlü faydanın çalışanlara açıkça ifade edilmesi gereklidir. Aksi durumda çalışanların bireysel performansları düşecek olumsuz güdülenme yaşanacak ve motivasyon sağlanamayacaktır. Motivasyonu sağlayamayan çalışanları uzun vadede bir kuruma bağlı tutmak mümkün olmamaktadır. Bunun için çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça çalıştıkları kuruma daha sıkı sıkıya bağlanacaklardır. Kurumun hedeflerine ulaşmasında bireysel olarak daha fazla performans gösterecekler ve kurumun başarıya ulaşmasını sağlayacaklardır.

Çalışanların karşılıklı sorumlulukları ve görevlerinin açıkça belirtilmesi, çalışanlara ifade edilmesi, çalışanların bunları gönüllü olarak kabul etmesi ve bunların örgüt yaşamında çıkar olarak kabul edilmesi o kurumda adaletin olduğunun

göstergesidir. (Ersoy & Bayraktaroğlu, 2010,s.2). Adalet algısını örgütte hisseden ve örgüte güven duyan çalışmada devam etme, ayrılmama isteği oluşacak ve bağlılık sağlanmış olacaktır.

Sonuç olarak bağlılığın olması için çalışanların örgüte saygı duymaları ve değer vermeleri gerekir. Değer görmediğini, farklı muamele yapıldığını eşit davranılmadığını, sağlanan hak ve faydaların diğer çalışanlarla aynı olmadığını düşünen, öyle hissedilen çalışan aynı tepkiyi gösterecek ve çalıştığı kuruma bu değerlerle yaklaşmayacaktır. Bu değerler örgüt ve çalışan arasında karşılıklı sağlanmalıdır.

### **1.2.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi**

Örgütsel vatandaşlık davranışı pek çok şekilde tanımlanmıştır. Genel anlamda bireyin iş tanımında yer alan faktörler dışındaki iş ile ilgili davranışlarıdır. Birlikte çalışan bireylere ekstra yardımda bulunmak, iş ile ilgili özel faaliyetlerde gönüllü olmak, müşteri ve iş arkadaşlarının çıkarlarını gözetmek, dakiklik ve sorunlar ortaya çıktığında çözüm önerilerinde bulunmak gibi tutum ve davranışlar vatandaşlık kavramı içerisinde yer alır ( Graham 1991'den akt. Bakan, 2011, s.27).

Örgütsel vatandaşlık kavramı son dönemde önem kazanan başlıklardan biridir. Bu konuda pek çok bilim insanı çalışmalar yapmış ve önemli veriler elde etmişlerdir. Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışını örgüte güven duyduklarında gösterirler. Örgüte duyulan güven örgütten kendisine herhangi bir zarar gelmeyeceği düşüncesidir. Bu zarar kapsamına hakların elde edilememesi, adil davranılmaması, yönetimin tutum ve davranışları girmektedir. Bir örgüt çalışanı için bu kavramlardan en önemlisi örgütsel adalettir. Çalıştığı kurum içerisinde adaleti algılayan çalışanlar olumlu davranışlar sergilemekte, kurum içerisinde güven ortamı sağlanmakta ve örgüt hedeflerine ulaşmada başarılı bir yol izlemektedir.

Yapılan çalışmalarda çalışanlar, uygulamaların adaletli olduğunu algıladıklarında örgütsel vatandaşlık davranışını artırdıkları gözlenmiştir. Tersine olan negatif örgütsel adalet algısında ise sadakat ve performansı azaltabileceği, iş arkadaşlarına ve yöneticileri karşı olumsuz davranışlara neden olabileceği, çalışanları vatandaşlık davranışı göstermekten uzaklaşabilirler(Kuzucu,2013,s.29).

Yapılan bazı araştırmalar örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisiyle ilgili olarak birtakım bulgular ortaya çıkarmıştır. Bu bulgular şöyle sıralanabilir(Bülbül, 2010,s.33);

1. Örgütsel adaletin eksikliği, iş görenlerin örgüt refahını arttırmaya hizmet eden vatandaşlık davranışında ekstra rol sergilemelerini azaltır.

2. İş görenlerin yöneticileri tarafından adil muameleye tabi tutulup tutulmamaları örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir. Yöneticilerinin uygulamalarını adaletli bulan çalışanlar ekstra rol sergilerler.

3. Adalet algılaması, özgecilik boyutunu diğer boyutlardan daha fazla etkilemektedir.

4. Genç alışanlarda fedakarlık kavramı ve örgütsel adalet arasındaki bağ yaşlılara oranla daha yüksektir.

Örgütsel vatandaşlık iş tanımı dışında yapılan ve gönüllülük esasına dayanan faaliyetler olduğu için çalışanın örgüt ile arasındaki bağ çok önemlidir. Duygusal bir bağlılık ile bağlı olan çalışanlar adil bir çalışma ortamında çalışmak isterler. Eşitsizlik algılandığında bu bağ giderek zayıflar ve çoğunlukla da kopar. Kişiler ekstra faaliyetler bir yana kendiişlerini bile yapmak istemezler ve sürekli kaçma eğilimi gösterirler. Sürekli ara vermek, molaları uzatmak, işten uzaklaşmak, fazla süreli izin kullanmak gibi yapılan faaliyetleri duraksatacak eylemlerde bulunma isteği güçlü bir şekilde ortaya çıkar.

#### **1.2.4. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi**

Kurumlar değişen ve gelişen evre şartlarına uyum sağlamak, kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek ve verimliliği arttırmak çabası içerisine girmişlerdir. Bununla birlikte örgüt içerisinde bazı kavramlar önem kazanmaya başlamıştır. Bu kavramlardan birisi olan iş tatmini işletmelerin son dönemde olmazsa olmazları arasında yer almaktadır. Örgütlerin öncelikle amaçları arasına giren iş tatmininde asıl amaç tatmin seviyesini arttırmaktır.

İşletmelerin önemli unsurlarından birisi de çalışanlardır. İş tatmini kavramının temelinde örgüt içerisindeki personel yer almaktadır. Personel performansı, örgüte olan bağlılığı, örgüt içerisindeki vatandaşlık davranışı gibi örgütün hedeflerine yaklaştıran kavramların hepsi iş tatmininin artması ile mümkün olmaktadır.

Örneğin; emek yoğun özellik arz eden bir sektör olan turizm işletmeleri, çalışanların işlerinden memnuniyet duymasına özen göstermek zorundadırlar. Çünkü hizmet eden de hizmet edilen de “ insan” dır. Bu açıdan bakıldığı takdirde turizm işletmeleri gibi hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerde, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin çalışanların işleriyle ilgili olumlu düşüncelere sahip olabilmektedir(Sayın,2009, s.21).

Bu açıklamalara göre iş tatmini; bir kişinin çalıştığı kurum ile hedeflerinin uyuşması sonucu kişinin iş ile ilgili duyduğu pozitif duygu ve düşüncelerin tamamı olarak tanımlanabilir (Ugboro ve Obeng (2000)’den akt. İşcan & Sayın,2010, s.198).

Başka bir tanıma göre iş tatmini; çalışanların çalıştığı kurumda beklenti ve isteklerinin yerine getirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. İş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel iş tatmini; çalışanların kendilerini yaptıkları işe motive etmek durumunda olduklarını yani sorumluluğun kendilerine düştüğünü ifade eden bir kavramdır (Kutaniş & Mesci, s.531).

Dışsal iş tatmini ise kişiden bağımsız dış faktörleri içerir. Bunlar; kurum içi çalışma koşulları, terfiler, tanınma ve kendini gerçekleştirme, ekstra çalışmaya teşvik eden primler, motive edici unsurlar, yöneticinin çalışanlarına olan tutumu, ücret gibi faktörlerdir. Bunların olduğu algısı çalışanların tatminini sağlar. Bu faktörler arasında yer alan tutum ve davranışlar iş tatmininin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Yöneticilerin tutum ve davranışları nasıl sergilediğinden çok çalışanların bunu nasıl algıladığı önem arz etmektedir. Çalışanlar algıladıkları davranışlarda öncelikli olarak adalet ararlar. Örgütlerin kendilerine güvenip güvenmediğini, inanıp inanmadığını, adil davranıp davranmadığına yönelik bazı inançlar geliştirirler. Kuruma karşı davranışları bu doğrultu da şekillenir. Bu nedenle örgütsel adalet kavramının iş tatmini üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

Örgütler çalışanların adalet algısını zarara uğrattırsa kişiler buna işe olan bağlılıklarını azaltma ve iş tatminini düşürme olarak tepki göstereceklerdir. (Söyük, 2007, s.107).

Yapılan araştırmalarda örgütsel adaletin boyutları iş tatmini ile ilişkilidir. Bu ilişki adaletin iki boyutu ile ilgili olup ikisinde de farklı bir ilişki söz konusudur. Dağıtımsal adalet boyutu daha çok işin ücret kısmı ile ilgili iken işlemsel adalet de örgüte olan güven kavramı ön plandadır.

Örgüte bağlılık da ücret önemli bir faktördür. Maddi tatminin sağlanması iş tatminini arttıracaktır. Aldıkları ücreti yaptıkları işe denk gören çalışanların örgüte bağlılıkları artacak, adalet algıları olumlu olacaktır. Aynı şekilde güven de örgüte bağlılık sağlanmasında önemli bir unsurdur. Kişiler yaptıkları her faaliyet de güven ortamı ararlar. Çalıştığı kuruma güvenen çalışan emek arz ederken üzerinde düşünmeyecek ve bağlılıkla çalışmasını sürdürecektir. Her iki boyutun da çalışanlar üzerinde uygulanabilmesi yöneticilere bağlıdır. Adil yönetimi sağlayabilen yöneticiler çalışanlar üzerinde kontrol sağlayabilir, çalışanların memnuniyetini arttırabilirler. Memnuniyetin artması iş tatmin seviyesini de arttıracak ve hedefe ulaşılmış olacaktır.

### **1.2.5.Sağlık Alanında Örgütsel Adaletle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Örgütsel davranış konusu son yıllarda önem kazanmış yapılan araştırmalar bu doğrultuda ilerlemiştir. Örgütsel davranışın temelinde çalışanların örgütlerle ilgili algıları yer almaktadır. Yapılan araştırmalarda kişiler çalışma hayatlarında pek çok faktörden etkilenmekte ve bu etkilenmenin sonucunda da örgütsel davranış dediğimiz bir dizi davranışlar sergilemektedirler.

Söyük 2007 yılında hemşireler üzerinde örgütsel adalet algılarını ölçen bir çalışma yapmıştır. 881 hemşire üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı çalışanların iş tatmini ve örgütsel adalet algıları ve bu algıların sosyo-demografik açıdan nasıl değişiklik gösterdiğinin incelenmesidir.

Yapılan araştırmalar sosyo-demografik özelliklerin örgütsel adaletin boyutlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adaletin bir boyutu olan dağıtımsal adalet ile ilgili algıları onların çalışma şekillerine, iş sürelerine, görev dağılımlarına, deneyimlerine ve diğer çalışma arkadaşlarının gelirleri hakkındaki fikirlerine göre değişmektedir.

Çalışma şekillerine göre bu algı ortalamanın altında çıkmıştır. Vardiya usulü çalışanların dağıtımsal algısı diğer çalışanlara oranla daha yüksek çıkmıştır. Görevsel açıdan bakıldığında da yine farklılık görülmektedir. Sorumlu hemşireler sağlık memurları ve diğer hemşirelere göre daha yüksek oranda adalet algılamışlardır. Karar mercii olmaları bu durumun algılanmasında etkilidir.

Çalışma sürelerine bakıldığını sonuç 1 yıl ve daha az süre çalışan personelin bir yıl ve daha fazla çalışan personele göre adalet algısı daha yüksek olmuştur. Deneyim

açısından bakıldığında ise durum yine aynıdır. Ücret de yine beklenen sonuç alınmış, yüksek ücret alan çalışanların düşük ücret alan çalışanlara oranla adalet algıları fazla çıkmıştır.

Etkileşimsel adalet algısı incelendiğinde yine aynı faktörler göz önünde bulundurulmuştur. Gündüz mesaisinde çalışan personelin adalet algısı diğer çalışanlara oranla daha yüksek bulunmuştur. Çalışma sürelerinde ve deneyimlerinde ise beklenen sonuç bulunmuş; kısa süreli çalışanlarda bu algı daha yüksek çıkmıştır.

Eğitim durumlarında adalet algısına bakıldığında etkileşim adaleti algısı yüksek olan kısım lisans mezunlarıdır. Eğitim seviyesi arttıkça adalet algısı artmaktadır. Gelir seviyeleri açısından ise yüksek gelirli çalışanların adalet algısı yüksek çıkmaktadır(Söyük, 2007, 184-190).

Oral'ın 2012'de 221 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, sağlık çalışanlarının çalıştıkları kurumun adaletine yönelik oluşan algılarını etkileyen sosyo-demografik değişkenler ele alınmıştır. Bu değişkenlerin analiz edilmesinde parametrik testler uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde kişilerin adalet algılamaları düşüktür. Örgütsel adaletin alt boyutları açısından değerlendirildiğinde dağıtımsal ve prosedürel adalet algısı etkileşimsel adalet algısından daha düşük düzeydedir. Yapılan araştırma örgütsel adalet algısının iş görenlerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, deneyimler, pozisyonlar ve demografik değişkenlere göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur (Oral, 2012, s. 84-88).

Keklik ve Coşkun' un 2013 yılında bir devlet hastanesinde yaptıkları çalışmada, 100 sağlık çalışanı üzerinde örgütsel adalet algısını ölçmüşlerdir. Araştırma sonuçlarına göre yaş, cinsiyet, medeni durum ve kıdem sürelerine göre algıladıkları örgütsel adalet ve iş tatmini arasında belirli bir farklılık bulunmamıştır

Gür'ün 2014'te 327 hemşire ve sağlık personeli üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel adalet algısının sosyo-demografik özelliklere göre değişip değişmediğine bakılmıştır. Sonuçlar istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Cinsiyet faktörüne bakıldığında örgütsel adalet algısı anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Medeni durumları değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre evli olan personelin bekar personele göre adalet algısı daha yüksektir. İşlemsel ve dağıtımsal açıdan bir fark bulunmamakla birlikte bilgisel adalet algısı ve toplam adalet algısı açısından farklılık göstermektedir. Çocuk sayılarına göre değerlendirildiğinde

kişilerarası adalet algısı anlamlı bulunmuştur. İki ve daha üstü sayıda çocuğa sahip olan çalışanların adalet algısının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışılan kuruma göre yapılan değerlendirmede özel hastane çalışanları kamu hastaneleri çalışanlarına göre daha yüksek oranda adalet algılamışlardır. Bu durum çalışılan servise göre de değişiklik göstermektedir. Dahili – Cerrahi, Fizik Tedavi, çok önemli kişi (VIP) ve Kemik İliği ve Transplantasyon servisi çalışanlarının adalet algıları diğer servislere oranla daha yüksek bulunmuştur. Pozisyonlar açısından değerlendirildiğinde yüksek pozisyonlu çalışanların adalet algıları daha düşük pozisyonlu çalışanlara göre yüksek algılanmıştır(Gür, 2014, 73-75)

Kaya 2011’de yaptığı çalışmasında yine sosyo-demografik özelliklerin hemşirelerin örgütsel adalet algılarının oluşmasındaki etkilerini saptamayı amaçlamıştır. 310 hemşire üzerinde yapılan uygulamada sonuç şöyledir; Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet kavramları sorumlu hemşirelerde diğer hemşirelere oranla daha yüksek algılanmıştır. Bu durum yönetici pozisyonunda çalıştıklarından ileri gelmektedir. Evli çalışanların adalet algısı bekar çalışanlara oranla daha yüksektir. 45 yaş üstü çalışanların dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algıları diğer yaş grubundaki hemşirelere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durum deneyimin verdiği güven düzeyiyle ilişkilendirilmektedir. Sağlık meslek lisesi hemşirelerinin dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algıları diğer hemşirelere oranla daha yüksek bulunmuştur. Lisansüstü hemşirelerde ise işlemsel adalet algısı daha yüksektir. Çalışma şekilleri gündüz olan hemşirelerin adalet algısı ise vardiyalı veya gece çalışan hemşirelere göre daha yüksek algılanmıştır. Çalışma süresi açısından değerlendirildiklerinde is 1-5 yıl arası çalışanların adalet algısı daha yüksek olarak saptanmıştır(Kaya, 2011, s.104-108)

Sağlık alanında yapılan bu çalışmalara bakıldığında çalışanların sosyo-demografik özelliklerine bakılmış ve çalışanlar bu faktörlere göre değerlendirilmeye alınmıştır. Alınan sonuçlar çalışmadan çalışmaya farklılık göstermekle birlikte bazı faktörlerde benzerlikler olduğu görülmüştür.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ

#### 2.1.İŞLETME YÖNETİMİNDE İŞ MOTİVASYONU VE ÖRGÜTSEL ADALET

Günümüz iş dünyasında yer alan tüm işletmelerin başarılı olması çalışanlarının verimliliğine ve hedeflerine ulaşmada ki başarısına bağlıdır. Temel amacı büyümek ve devamlılığını sağlamak olan işletmelerin, bu faaliyetlerini yerine getirmesinde çalışanların yüksek performans göstermesi büyük rol oynamaktadır. Beklenen yüksek performans beraberinde motivasyon kavramını doğurmaktadır. Çalışanların hedeflerine ulaşmak için dışarıdan ve içeriden güdülenmeleri gerekmektedir. Motivasyon bu anlamda çalışanların başarı sağlamaya istekli olmalarıdır.

Bundan önceki dönemlerde çalışanların ihtiyaç kavramı daha dar kapsamlı olmakla birlikte son dönemlerde çalışanların farklı ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Sadece fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamakla yetinmeyen çalışanlar daha farklı ihtiyaç alanlarına yönelmişlerdir. Manevi tatmin ön plana çıkmıştır.

Çalışan bir birey olarak değerlendirildiğinde farklı kişilik özellikleri göstermektedir. Her bireyin çalıştığı kurumdan beklentisi farklıdır. Motivasyonu sağlamak bu anlamda zor olmaktadır. Ancak genel istatistiklere bakıldığında çalışanların örgütten büyük beklentileri yoktur. Emeklerinin karşılığının verilmesi(ücret), ödüllendirilme, herkese eşit davranılması gibi tüm örgütlerin zaten yapmaları gereken uygulamalardır.

Her şeyden önce çalışanlar kurumdan adalet beklerler. Yöneticilerin adil karar vermesi çalışanlar için son derece önemlidir. Adaletin olduğuna inanan çalışanlar, çalıştıkları kuruma güvenir ve bu güven duygusu zamanla örgütsel bağlılığa dönüşür. Örgütsel bağlılık bir çalışan için iş yapmada ve hedeflerine ulaşmada en büyük güdülenme kaynağıdır. Olumlu güdülenen çalışan yüksek performans gösterir. Bu hem çalışanın hem de kurumun fayda elde etmesini sağlar. Bu anlamda örgütsel adalet çalışanların performansı ve motivasyon arasında güçlü bir ilişki söz konusudur.

Adalet her konu başlığı için ayrı ayrı ele alınmalı ve üzerinde durulmalıdır. Çalışanların emeğinin karşılığı olarak tanımladığımız ücret kavramı bunların başında gelir. Aldığı karşılıktan memnun olmayan çalışan verimli çalışamaz. Zaman içerisinde

kendisi ile aynı pozisyonda çalışan iş arkadaşını kıyaslama yoluna gider. Adaletsizlik algısı olduğu andan itibaren performans giderek düşer. Bu durumun yaşanmaması için yöneticilerin önlem alması, bu algının oluşmamasını sağlaması gerekir.

Bu anlamda ele alınması gereken diğer bir kavram ödüllendirme ve takdir edilmedir. Yöneticiler tarafından başarıları takdir edilen çalışanlar yaptıkları işe motive olurlar ve daha verimli çalışırlar. Yine aynı şekilde ödüllendirme de motivasyon araçlarından birisidir. Çalışanlar, çalıştıkları kurum için faydalı olmak ve elde edilen başarı da pay sahibi olmayı isterler. Bu durum onları motive eder.

Yöneticiler konu olan tüm bu unsurların nasıl düzenlenmesi gerektiğini iyi analiz etmelidirler. Bunun için yöneticilerin en çok üzerinde durması gereken konu insan ilişkileridir. Bir yönetici çalışanları ile sürekli iletişim kurmalı, onları dinlemeli, sorunlardan haberdar olmalıdır. Yöneticinin yakınlığına ve samimiyetine güvenen çalışan büyük başarılar imza atmada ihtiyacı olan motivasyonu sağlar.

### **2.1.1.Motivasyon Kavramı, Tanımı ve Boyutları**

Motivasyon kavramı yeni bir kavram değildir, sanayi devrimiyle örgüt yaşamına girmeye başlamıştır. Sanayi devriminin ilk yıllarında, işçilerin ve ailelerinin fizyolojik ihtiyaçlarının çokluğu patronların ve yöneticilerin de dikkatini çekmiş ve bu ihtiyaçların giderilmesine yönelmişlerdir. Bu ihtiyaçların karşılanması işte başarılı olunması şartına bağlanmış, başarılı olamayanlara zorlama ve cezalandırma gibi yöntemlerle iş yaptırılmak istenmiştir. (Çelik,2011,s.2)

Motivasyon kelimesi, latin kökenli bir kelimedir. Latince de hareket etmek anlamında kullanılan “movere” kelimesinden türemiştir. İlerlemek, harekete geçmek, güdülenmek gibi pek çok karşılığı bulunmaktadır. Motivasyon; belirli bir hedef belirlemek ve bu hedef doğrultusunda insanları ilerletmek için verilen çabaların tümü olarak tanımlanabilir. (Tengilimoğlu,2012,s.127). Başka bir tanımla Motivasyon; bir hedefe ulaşmada ki kararlılık, çaba ve yoğunluktur(Robbins & Judge, s.204).

Güdü bir kişiyi harekete geçiren ve bu hareketin devamlılığını sağlayan güçtür. O halde güdü, içimizden gelen bir ihtiyaç ya da tutkudur. Bizi irademiz doğrultusunda şuurlu, yarı şuurlu veya şuursuz olarak bir tür eyleme götürür(Arslan, 2013, s.5). Motivasyon yönlendirici bir güç olarak bilinir. Kişiyi bir hedef doğrultusunda ileriye taşımak, yönlendirmek kısacası harekete geçirmek için kullanılan bir araçtır

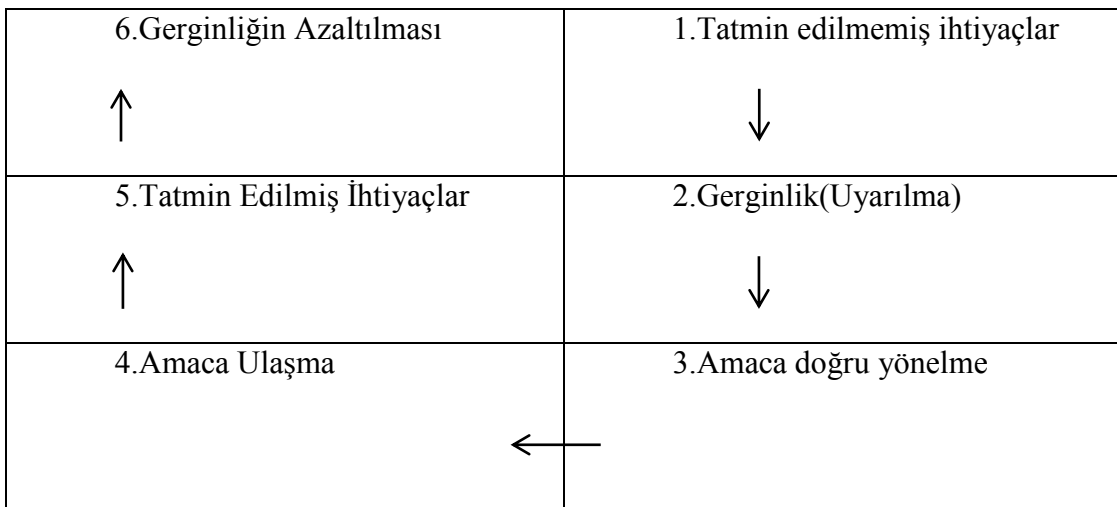
(Bakan,2011,s.253). Motivasyon davranışları açıklamak için kullanılan teorik bir yapıdır. Eylemlerimizin, isteklerimizin, ihtiyaçlarımızın vs. nedenini açıklayan bilimsel bir kavramdır (<http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>).

Yapılan bu tanımların ışığında motivasyon kavramının temelinde üç ana faktörün yer aldığını söyleyebiliriz (Aslanadam,2011,s.23);

- Bireyin kişisel yapısında var olan, saklı kalan ve davranışlarını şekillendiren özellikler aracılığı ile davranışların tetiklenmesi,
- Bir hedef doğrultusunda davranışın değerlendirmeye alınması
- Bireyin algıladığı hedef doğrultusunda davranış göstermesi

Motivasyon olarak tanımladığımız kavram çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Kişiler dışarıdan alacakları herhangi bir uyarıcıya karşı harekete geçebildikleri gibi içten gelen dürtülerde kişiyi harekete geçirebilir. Bu bir oluşum sürecidir. Bu süreçte kişilerin istek ve ihtiyaçları, iş ile ilgili hedef ve amaçlar ve gösterilen çaba gibi unsurlar önemli rol oynamaktadır.

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ve temel fizyolojik ihtiyaçlardan başlayıp kendini gerçekleştirmeye uzanan bireysel ihtiyaçların tatmin edilmesi gerekir. Tatmin edilmeyen ihtiyaçlar belirli bir süreden sonra kişide olumsuz duyguların oluşmasına yol açar. Bunun üzerine kişide bir rahatsızlık oluşur ve harekete geçme isteği belirir. Bu süreç motivasyonun temel sürecini oluşturur. Aşağıdaki şekilde durum açıkça belirtilmiştir(Efil,2013,s.161);



**Şekil 2.1. Motivasyonun Temel Süreci**

Dünyaya gelen canlı, kendisini farklı bir ortamda bulur. Yaşamını devam ettirmesi, sosyal açıdan gelişmesi, başarı elde etmesi ve başarısızlıkları hep bu ortam içerisindedir. İnsan sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlayacak niteliklerde donatılmıştır. Kendini ihtiyaç duyduğu olumlu ya da olumsuz her şeye yöneltebilir. Kişinin istek ve ihtiyaçlarının düşüncede oluşması ve kişiyi harekete geçirmesi süreci motivasyon olarak adlandırılır. Durağan bir şeyin harekete geçmesini sağlayan enerji de denilebilir.

Sonuç olarak motivasyonun sağlanmasındaki amaç bireyin davranışının değişimin sağlanmasıdır. Motivasyon için kısaca kişi davranışlarını etkileyen güç tanımı uygundur.

Motivasyon kavramı literatürde içsel motivasyon, dışsal motivasyon, içgüdüsel motivasyon, araçsal motivasyon, ve hedef içselleştirme olmak üzere beş boyutu ile ele alınmıştır.

**İçsel motivasyon:** Bizim ihtiyaçlarımız, inançlarımız, beklentilerimiz, zevklerimiz, hedeflerimizdir(Durmuş,2007,s.8). İçsel motivasyon kavramı; bireyi harekete geçirmede en etkili motivasyon boyutu olarak ele alınmaktadır. İstek ve ihtiyaçlar, dürtüler, arzular gibi kişinin içinde yaşadığı bir takım duygulardır. Bu duygular kişiyi kendi içerisinde hareket olgusunu başlatır. Günlük yaşantıda ve iş yaşamında bireylerin performanslarını etkileyen, onları yönlendiren ve davranışlar da süreklilik sağlayan en önemli itici güçtür.

Bireyin içsel motivasyonunu destekleyen bazı unsurlar şöyle sıralanmıştır (<http://www.erdemgenc.com/motivasyon/>);

- ✓ Sırtını okşama,
- ✓ Sosyal destekleyiciler
- ✓ Cesaretlendirici görevler
- ✓ Muayyen becerilerin üstesinden gelme arzusu
- ✓ Destekleyici sınıf ortamı
- ✓ Kişinin istekli olması,
- ✓ İş/Eğitim yaşantısından hoşnut olma,
- ✓ Becerilerine inanma,
- ✓ Umutsuzluktan kaçınma,
- ✓ Başarı fırsatları yaratma,

- ✓ Kişileri fert olarak değerlendirme,
- ✓ Risk alma davranışını cesaretlendirme,
- ✓ İlgiyi iletişime katma,
- ✓ Kendini değerli algılamasını oluşturma,
- ✓ Güvenle kabul etme,
- ✓ Bilgi edinme arzusu,
- ✓ İçgörü geliştirme,
- ✓ Merak,
- ✓ Otonomi-faaliyetlerin kendi seçimli olması
- ✓ Özdeşleşme, içselleştirme

İçsel motivasyon çoğunlukla bireylerin duygusal durumları ile ilişkilidir. İki durumda ortaya çıkar. İlk durumda bireyler kendi içlerinde olumsuz duygu ve düşünceler ürettiklerinde motivasyonları düşer ve işten uzaklaşırlar. Bu faktör uzaklaşma faktörüdür. İkinci olarak motivasyonun artması durumunda bireyler işlerine daha ilgili olurlar ki bu da yaklaşma olarak ifade edilir.

Olumsuz duygusal motivasyon (uzaklaşma) faktörleri şöyle sıralanır(James ve Edden'den akt.Kırcı,2013,8) ;

- ✓ Düş kırıklığı,
- ✓ Can sıkıntısı,
- ✓ Hayatı boşa harcama duygusu,
- ✓ Evde yanlış giden ilişkiler,
- ✓ Kendini gerçekleştirememe duygusu

Olumlu duygusal motivasyon (yakınlaşma) faktörleri ise şöyle sıralanır;

- ✓ Mutluluk,
- ✓ Heyecan,
- ✓ Tutku,
- ✓ Kendinden gurur duyma,
- ✓ Kararlılık,
- ✓ Sevgi,
- ✓ Öç alma

Bazı koşullarda olumsuz motivasyon faktörleri olumlu motivasyon faktörlerinden daha motive edici olabilmektedir. Düş kırıklığı, can sıkıntısı gibi

duygular kişiyi içinde bulunduğu durumdan çıkmaya zorlar ve motivasyon sağlanmış olur.

**Dışsal motivasyon:** Bireye dışarıdan; etrafındaki insanlardan, yöneticilerinden gelen ödüller, cezalar kısaca çevrenin bireyin davranışını kontrol etmesi ile başlayan süreçtir. Bu motivasyon boyutunda da yine davranışı destekleyen olumlu ve olumsuz faktörler sıralamak mümkündür. Örgütün çalışanlarını ödüllendirmesi, çeşitli kulüp ve derneklere üye olunmasını sağlaması, çalışmaların değerlendirilmesi ve puanlanması, kurum içerisinde tasdik edilme ve çalışanı benimseme gibi etmenler olumlu motivasyon araçlarıdır. Örneğin Burger King şirketi çalışanlarını motive etmek amacıyla şubelerinde ayın elemanını seçer ve seçilen kişinin unvanı bir ay süresince şubenin reklam panosunda yerini alır. Bununla birlikte olumsuz dışsal motivasyon faktörleri de mevcuttur. Bireyin kurum içerisinde benimsenmemesi, hakkının verilmemesi, kişiye adaletsiz davranılması, pozisyonu ile alay etme, çalışanı küçük görme ve cezalandırma gibi faktörler çalışanın motivasyonunu düşürür. Düşen motivasyon bireyin performansını düşürür. Bireysel bir zarar gibi görünse de motivasyon kaybı gerçek anlamda kurumun hedeflerine yaklaşmasında ki en büyük engellerden birisidir.

**İçgüdüsel Motivasyon;** Görünürde bir ödül olmamasına rağmen bir işle uğraşma isteğini ifade eder (<http://www.psikoloji.gen.tr/content.php?29-%DCst%FCnlerde-Motivasyonun-Rol%FC>). İçgüdü insanlarda herhangi bir öğrenme olmadan ortaya çıkan histir. İnsanlar öğrenme isteği ile dünyaya gelirler. Çocukluk dönemlerinde sürekli gelişime ve öğrenmeye açıktır. Başarılı olma, kariyer sahibi olma kısacası bir iş yapabilme güdüsü de içgüdüsel bir durumdur. Örgütler açısından bakıldığında iş görenlerin içgüdüsel motivasyonlarının yüksek olması istenen bir durumdur. Çalışanların, iş yaşamında ulaşmayı hayal ettikleri bir yer vardır. Bu kariyer basamağına ulaşmada kendilerine önemli görevler düşmektedir. Bu basamağa gelmesi, başarılar elde edilmesi ve hedeflere ulaşılması da iş görenin motivasyonu ve başarıma isteğine bağlıdır.

**Araçsal Motivasyon;** Bireyin öğrenme isteğinin kariyerinde ilerleme, gelir elde etme, pragmatik yarar ve çıkarlardan kaynaklandığı motivasyon boyutudur(Atay,2004,s.100).

Günümüzde insanların kariyer yapma, daha fazla gelir elde etme gibi uğraşları, kendilerini işlerine motive etmelerini sağlamaktadır. Birey bir eylem için harekete geçtiğinde öncelikli amacı kendi çıkarıdır. Örgüt yaşamı da bireylerin gelir elde etmek, çıkar sağlamak gibi yaşamını devam ettirebilmek için bazı araçların kullanıldığı bir alandır. Bunlar gelir, prim, kar gibi kişisel fayda içeren araçlardır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde görüldüğü gibi, elbette para dışında çalışarak kazanılan birçok ödül vardır. Özellikle mesleki ve kişisel gelişim fırsatları birçok insan için ayrı bir değer taşımaktadır. Fakat herkes için paranın stratejik önemi vardır. Para, çalışan birçok kişi için, işe sağladıkları katkının öneminin bir şekilde tanınması ve onaylanması olarak görülür. Alışveriş, servet biriktirme, mukayese aracı, saygı görme aracı gibi kavramlar düşünüldüğünde, en yararlı ödül muhtemelen paradır( Adair,2013, 204-205)

Araçsal motivasyon bireyler için güçlü bir güdüleme kaynağı olsa da sağlanan motivasyon düzeyi hep aynı kalmaz. Çalışanların yöneticileri tarafından da desteklenmesi gereklidir. Birey kendisini ne kadar motive ederse etsin dışarıdan gelen itici bir güce her zaman ihtiyaç duymaktadır.

**Hedef İçselleştirme;** Bireyin örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi ve bunları kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirmesini ifade eder( Durdu, 2010, s.10). İnanlardan verim almanın en etkili yolu, onların kendi kendilerini motive etmelerini sağlamaktır. Bu anlamda örgüte ve yönetici konumundaki çalışanlara büyük sorumluluklar düşer. Bireyin örgüt hedeflerini içselleştirmesi, kendiyile bütünleştirmesi örgüte güvenmesi ve bağlanmasıyla mümkündür.

Sonuç olarak yapılan her durum içinde bireyin motivasyonu kurum için çok önemlidir. Bir örgüt için çalışanlar müşterilerden daha önemlidir. Bir bireyin çalışma isteğini kaybetmesi, performansın düşmesi demektir. Bu durum, örgütün ve iş görenlerin kısa ve uzun vadeli hedeflerinden uzaklaşmasına neden olur.

### 2.1.2.Motivasyonun Özellikleri ve Yönetim Birimindeki Önemi

Bireyler dünyaya geldikleri andan itibaren sürekli bir şeylere ihtiyaç duyarlar. İhtiyaçlar hiyerarşisi giderek büyür ve farklılaşır. Maddi ya da manevi tüm ihtiyaçların tatmininin sağlanması ekonomik değerlerle mümkündür. Bu ekonomik değerlerin sağlanması ise çalışmak ve üretmek ile gerçekleşir. Bu nedenle çalışmak insan hayatının vazgeçilmez unsurudur. Bireylerin bu aşamada ekonomik değer elde etme zorunluluğu, günlük yaşamdaki olumlu veya olumsuz gelişmeler, yaptıkları faaliyetlerle bütünleşebilmesi, işe bağlılıklarını ve tatmin duygularını etkileyecektir. Motivasyon kavramı bu anlamda iş yaşantısının en önemli unsurlarından birisidir. Bireylerin çalışma yaşantısındaki motivasyonları, bir işi yapmaya istekli olmaları, hedeflerine ulaşmadaki tutarlılıkları örgüt performansı açısından son derece önemlidir.

Günümüz küresel iş dünyasında bütün işletmelerin başarısı, çalışanların hedeflerine olan bağlılıklarına ve bu hedefler doğrultusundaki çabalarına bağlıdır. Çalışma isteği yeterli seviyede olmadıkça başarı sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek zorlaşmaktadır (Bakan, 2011, s.253).

İş motivasyonu, örgütteki çalışanlar arasında etkili iş yönetimini arttırmak için yöneticilerin uyguladığı politikalardan birisidir. Motive olmuş bir çalışan ulaşması gereken amaç ve hedeflerine duyarlıdır bu nedenle çalışmalarına odaklanır(Manzoor,2012,s.3).

Çalışanları çeşitli iş faaliyetlerine dahil etmek onları motive etmektir. Öyle ki çalışanlar maddi ve manevi açıdan tatmin olmak için çalışırlar. Çalışanların iş aktivitelerine katılımını açıklayan dört faktör bulunmaktadır. Bunlar; gelir ihtiyacı, refah isteği, avantajlardan yararlanma ve çalışma isteği olarak sıralanabilir(Rusu&Avasilcai,2014,s.52).

İnsan davranışlarının büyük bir çoğunluğu bu amaçlar doğrultusunda meydana gelmektedir. Bu amaç kişiyi harekete geçirir ve hedefine ulaştırır. Çalışan bireylerin amacı yapmaktan hoşlandıkları bir işi yapmak ve bundan kazanç sağlamaktır. Bu bağlamda çalışanın iç motivasyonunun yanında yöneticinin dışsal motivasyonu sağlanması çok önemlidir. Çalışanların ödüllendirilmesi, teşvik edilmesi, prim ve zamlar gibi motive edici unsurlar ile çalışanların davranışının pekiştirilmesi gerekmektedir.

Motivasyon'un yönetim açısından önemine değinmek isteyen bir görüşe göre "İyi bir yönetici; çalışanlarına verdikleri emeklerden daha fazlasını alabileceği

duygusunu verebilecek motive gücüne sahip olmalıdır. Böylece çalışanlar güven duygusuyla, motive olmuş bir şekilde iş yapabilirler” (Yıldız, 2010, s.9).

Yöneticilerin, personelin nasıl motive edildiğini, ihtiyaçlarının neler olduğunu, davranışlarının altında yatan nedenleri bilmesi ve buna uygun bir sistem geliştirmesi ve uygulaması gerekmektedir. Bu sürecin doğru takibi ve uygulamaların bu doğrultuda yapılması zorunludur. (Ölçer, 2005,s.1).

Motivasyonun temel özelliklerinden birisi de herkes için aynı olmamasıdır. Her durumda olduğu gibi istek ve ihtiyaçların tatmini de kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Her birey birbirinden farklı olduğundan beklentileri ve tatmin seviyeleri de farklıdır. Yaşam tarzı, kültür unsuru, demografik özellikler bu farkın oluşmasında etkindir. Kimi çalışana göre karın tokluğuna çalışmak yeterli olabiliyorken kimisi için beklentiler çok daha fazla olabilmektedir.

Diğer bir özelliği motivasyonun ne yönde uygulanacağı algısıdır. Günlük yaşamında motivasyon düzeyi çok yüksek olan bir bireyin iş yaşamında düşük olduğu gözlemlenebilir. Bu anlamda örgüt için önemli olan temel unsur iş motivasyonunun sağlanabilmesidir. İş motivasyonu hem performansın hem de verimliliğin temel unsurudur.

### **2.1.3.İşletmelerde Motivasyon Süreçlerine İlişkin Araçlar**

Motivasyon kavramı kapsamında bazı araçların evrensel niteliklerde olduğu bilinse de bireylere, bu araçlar toplumlara ve işletmelere göre farklılık göstermektedir. Her işletme için farklı bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir (Aslanadam, 2011, s.38).

Yapılan araştırmalar ve elde edilen bulgular neticesinde motivasyon araçları kendi içerisinde sosyo-ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel araçlar olmak üzere üç gruba ayrılabilir.

#### **2.1.3.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar**

Ekonomik araçlar başlığı altında aşağıdaki kavramları sayabiliriz(Şimşek vd. ,2008, s.179);

➤ **Yüksek Gelir Elde Etme:** Bazı örgütlerde gelirler iş görenin çabalarının artmasıyla orantılı olarak artırılır. Bu şekilde gelirin artacağını bilem iş gören işine daha çok motive olabilir.

➤ **Ücret Artışı:** Ücret çalışanlar için ekonomik özendirme araçlarının başında gelir. Ekonomik ihtiyaçların karşılanmasından sosyal yaşantılarındaki değişimlerine, beklentilerin tatmininden saygınlıklarına kadar pek çok faktörün sağlanması ücret kavramına bağlıdır. Çalışanlar aldıkları ücretten ziyade kendilerini meslektaşlarıyla karşılaştırma yoluna giderler. Başka bir çalışanın aynı emek karşılığında aldığı ücret onlar için önem arz etmektedir.

➤ **Prim:** Prim çalışanların emeklerinin karşılığı olarak aldıkları maaş dışında teşvik amaçlı verilen ek değerdir. İşini verilen süreden daha kısa bir sürede yapabilen veya da aynı sürede daha fazla miktarda iş yapabilen çalışan için verilen prim, önemli ölçüde motive kaynağı olabilmektedir.

➤ **Ödüllendirme:** Çalışanlarını yaptıkları işe özendirmek amacıyla örgütlerin uyguladığı motivasyonu artırıcı bir uygulamadır. Kurumun ödül sisteminde izlenmesi gereken temel ilke; çalışanlara yönelik yaptırımlar da ceza yerine ödül yaklaşımının öncelikle tercih edilmesi gerektiğidir. Diğer bir ifade ile, çalışanları motive etmenin yolu, onların olumlu yanlarının başarılarının gündeme getirilip takdir edilmesidir(Taşpınar, 2006, s.62).

➤ **Kar'a Katılma:** Bu ekonomik faktör kapsamında; işletme elde ettiği karın bir kısmını yılsonunda çalışanları arasında paylaşır. Bu da yine özendirmek ve motive etmek amaçlı uygulanan bir sistemdir.

### 2.1.3.2.Psikolojik ve Sosyal Araçlar

Bu bölümde incelenecek psikolojik ve sosyal araçları çalışmada bağımsızlık, sosyal statüye kavuşma, özel yaşama saygı, takdir edilme, yapılmaya değer bir iş, iş güvenliği ve psikolojik güvence ve sosyal faaliyetler olarak sıralamak mümkündür.

➤ **Çalışmada Bağımsızlık:** Çalışanlar iş ortamında özgür olmayı isterler. Baskı altında, emir alarak çalışmak, çalışanlar için tercih edilmeyen bir durumdur. Böyle durumlarda çalışanların motivasyonları ve performansları düşer. Örgütler bağımsızlığı sağlayamadıklarında çalışanların verimliliği giderek düşer ve çalışanlar kurumdan uzaklaşmak isterler.

➤ **Sosyal Statüye Kavuşma:** Değer kavramı çalışanlar için manevi ağırlığı olan son derece önemli bir kavramdır. Her şeyden önce iş motivasyonunda önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan faaliyetlerin yöneticiler ve örgüt tarafından beğenilmesi,

değer verilmesi çalışanların iş doyumunu sağlar. Kuşkusuz her çalışan çalıştığı kurumda bir değerinin olmasını beklemektedir (Sözer, 2006, s.59). Statü ise hak ve görevlerin biçimsel organizasyon içindeki kademeleşmesini, subjektif anlamda statü ise, bireyin birbirlerini değerlendirmelerini ve kişisel hükümlerini ifade eder. Unvanlar ise bireyler arasındaki yetki ve yükümlülüklerin farkını ortaya koyan belirleyicilerdir (Eren, 2009, s.457). Kazandığı başarılar, aldığı terfiler ve unvanlar ve elde ettiği statü çalışanın kurum içerisindeki saygınlığını da beraberinde arttıracaktır. Bu durum iş gören motivasyonu açısından son derece önemlidir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı böylece tatmin olmuş olacaktır.

➤ **Özel Yaşama Saygı:** Çalışanların örgüte verimlilik sağlayabilmeleri için örgütün de çalışanların özel hayatlarına müdahale etmemesi ve saygı göstermesi gerekmektedir. Ayrıca da çalışanların yaşadıkları sorunlarda da çözüm odaklı yaklaşımlar sergilemelidirler.

➤ **Takdir Edilme:** “Marifet iltifata tabidir” atasözü takdir edilme kavramını en iyi şekilde açıklamaktadır. Bu kavram ile anlatılan çalışanların yaptıkları olumlu davranışların pekiştirilmesi ve bu davranışın tekrarının sağlanması için, övgü ve takdir gereklidir (Kırcı, 2013, s.25).

➤ **Yapılmaya Değer Bir İş:** Çalışanların işe başladıkları kurumdan pek çok beklenti içerisine girerler. Bunlardan birisi de kendilerine layık gördükleri yapılmaya değer bir iş yapıyor olmalarıdır. Beklentileri karşılandığında iş motivasyonu da yüksek olur.

➤ **İş Güvenliği ve Psikolojik Güvence:** Örgüt içinde nerede, kiminle çalışacağını, neyi nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilen bireyin kendine olan güven duygusu artar ve işi için daha çok çaba harcar. Çalışanların güven duygusunu yaratan yöneticilerdir(Şimşek vd.,2008, s.181).

➤ **Sosyal Faaliyetler:** Bireyin toplumla daha fazla ilişki kurmasını, sosyalleşmesini sağlayan her türlü faaliyet olarak tanımlanır. Yine bu faktörde motivasyonu arttırıcı unsurlardır. Bireyler yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile daha fazla zaman geçirdiğinde ekip duygusu güçlenir ve iş motivasyonu artar.

### 2.1.3.3.Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Bir örgütte herkesin mutlu olabileceği bir çalışma ortamı sağlamak kolay olmayabilir. Her çalışanın örgütten beklentisi farklı şekillenmektedir. Mükemmel yakın bir çalışma düzeni oluşturmak için bazı motivasyon araçlarının varlığı şarttır. Bu bölümde incelenecek olanlar; Amaç birliği, yetki ve sorumluluk, eğitim ve terfi, kararlara katılma, iş genişletme, iletişim, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, bağımsız çalışma grupları, müzik eşliğinde çalışma, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, esnek zaman, kalite çemberi, özel hayata saygı, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi olarak sıralanmış başlıklardır.

➤ **Amaç Birliği:** İşletmelerde yöneticilere düşen en önemli görev, örgüt ile çalışan dengesini kurmaktır. Hem örgüt hem de çalışan ortak bir çıkar paydasında buluşmak durumundadır. Örgütler çalışanların amaçlarına ulaşmasında birer araçtır. Bundan dolayı insanları kazanmak örgütler açısından önem arz etmektedir (Naldöken, 2008, s.55). Çalışanların olduğu gibi örgütünde beklentileri vardır. Burada önemli olan karşılıklı bu ihtiyaçların karşılanmasıdır. Amaç birliği ilkesi böylelikle sağlanmış olur.

➤ **Yetki ve Sorumluluk:** Çalışanların örgüt içerisindeki iş tatminini sağlamanın pek çok yolu vardır. Her çalışan örgüt içerisinde benimsenmek, yetki ve sorumluluk sahibi olmak ister. Bunun sağlanması çalışana olduğu kadar örgütü de ilgilendirmektedir. Yöneticiler çalışanlarına yetki ve sorumluluk vermelidir. Bu yetki ve sorumluluk çalışanlar için işin tanınmasına, öğrenilmesine fırsat tanır. Bu fırsatlar uzun vadede çalışanın iş kimliğinin oluşmasına olanak sağlar.

➤ **Eğitim ve Terfi:** Eğitim kavramı çalışanlar için her zaman bir ihtiyaçtır. Yapılan işi öğrenmek, o işle ilgili bilgi edinmek, uzmanlaşmak tüm çalışanların en tabii hakkıdır. Eğitim ve terfi kavramları motivasyonun bileşenleridir. Çalışanlar ilk gün ki motivasyonla tüm iş yaşamı boyunca çalışamazlar. Yaptıkları iş belirli bir süreden sonra monotonlaşmaya başlar. Bu iş yaşamında çalışanın terfi zamanının geldiğini gösteren işarettir. Yükselme de temel amaç kendini geliştirme aracılığı ile daha üst pozisyonlarda görev almaktır. Kişi her ne kadar kendisini daha üst mevkilerde görmek istese de, üst yönetimin çalışan hakkındaki kararları daha etkili olmaktadır. Bu aşamada yöneticilerin çalışanların istek ve ihtiyaçlarına daha duyarlı olmaları gerekmektedir. Çalışanın örgütteki çalışma sebeplerinden birisi de terfi almaktır ve bu da en az ücret kadar temel bir ihtiyaçtır. Terfi kavramının diğer bir tamamlayıcısı da adalettir. Eğer bir kurumda

terfi edilecek çalışanlar arasında örgütsel adalet sağlanamadıysa, verilen tüm çabalar uzun vadede boşa gidecektir.

➤ **Kararlara Katılma:** Herzberg'e göre bireylere işlerinde sorumluluk yüklemek onların başarılarını arttırır. Eğer işletmede bireylerin kararlara katılmasında izin verilmiyor, onlara sorumluluk yüklenmiyorsa bu durumda bireylerde işe yabancılaşma görülecek ve ‘gizli tatminsizlik, devamsızlık, direnişler, grevler, başarılı çalışanların işten ayrılması’ gibi sorunlar meydana gelir(Şimşek vd.,2008, s.181).

➤ **İş Genişletme:** Motivasyonu arttırmayı sağlayan araçlardan birisi de iş genişletmedir. İş genişletme bir çalışanın birden fazla alanda bilgi sahibi olmasıdır. Bu da uzmanlaşmanın faydalarını azaltırken sakıncalarını da yok etmekte ve monotonluğu da azaltmaktadır. (Kırcı, 2013, s.32)

➤ **İletişim:** Örgüt içerisinde iletişim, bir kurumda ast- üst veya aynı düzeyde görev yapan bireyler arasındaki bilgi, duygu, düşünce vb.lerinin aktarılmasında yardımcı olan ve bireyler arasında anlaşma sağlayan bir köprü niteliğindedir (Tengilimoğlu vd., 2012, s.238).

➤ **İş Zenginleştirme:** İş zenginleştirme; ele alınan işin başından sonuna kadar sadece bir çalışan tarafından yapılmasının sağlanmasıdır. Temel amaç çalışanın kendini daha fazla geliştirmesini ve yetiştirmesini sağlamaktır. Bu da yine çalışanların işi öğrenmelerini sağlayacak ve onların iş motivasyonunu yükseltecektir.

➤ **İş Rotasyonu:** Rotasyon kelime anlamı olarak yer değiştirmek olarak tanımlanabilir. İş rotasyonu çalışanın görevlerinin değiştirilmesidir. Yani bir süre belirli bir görevi yaptıktan sonra diğer görevlere geçişini sağlamak, iş rotasyonu kapsamındadır. Bunun yapılmasındaki amaç çalışanların örgütün her departmanı hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktır. Yapılan bu rotasyon hem çalışanın örgütü tanımasını hem de iş doyumunun sağlanmasına olanak tanır.

➤ **Bağımsız Çalışma Grupları:** Yapılan faaliyetlerin niteliklerine göre birlikte çalışması gerekli kişilerin bir ekip halinde çalıştırılmalarıdır. Birlikte iş yapmaları yapılan işin ihtiyaçları ve niteliği açısından daha iyi olacak ve görev dağılımları bu doğrultuda yapılacaktır(Naldöken,2008, s.61).

➤ **Müzik Eşliğinde Çalışma:** Yapılan araştırmalar müziğin verimliliği arttırdığını ve bireyleri stresten uzaklaştırdığını göstermektedir. Çalışanların motive edilmesi için müzik iyi bir seçim olabilmektedir.

➤ **Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi:** Çalışma ortamının uygunluğu iş görenlerin verimliliği açısından oldukça önemlidir. Zamanın büyük çoğunluğunu iş ortamında geçiren bireyler, çalıştıkları ortamın fiziksel koşullarının iyileştirilmesini isterler. Isınma, konfor, ışıklandırma ve pek çok fiziksel koşullar çalışanların yüksek performansla çalışmasını sağlayan koşullardır. İş görenlerin istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınması durumunda, çalışma etkinliği de artacaktır.

➤ **Esnek Zaman:** Normal çalışma sistemlerinde günde sekiz saat haftada ise 5 veya 6 gün çalışılır. Sabah belirlenen saatte çalışanlar işe gelir akşam da yine belirlenen saatte iş bırakırlar. Bu uygulama genellikle sabah 08:30-17:00 arasındadır. Bu zaman aralıklarında çalışanların iş yerinde bulunması gereklidir. Verimliliğin artırılması için getirilen esnek zaman uygulamasında çalışma saatleri dışındaki zamanlar, çalışanlar tarafından belirlenir. Esnek zaman yöntemi; devamsızlığı önleme, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime karşı düşmanlıkları azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme ve bağımsızlık ve sorumluluk duygusunu geliştirme gibi faktörlerle iş tatminini artırır (Altuğ, 1997, s.80)

➤ **Kalite Çemberi:** Yönetim faaliyetinde işletmenin tüm kaynakları olumlu, karlı ve sistemli olarak kullanmak zorundadır. Bu açıdan yönetim hem sanat hem de ilimdir. Yönetim sanatı işlerin başka kişiler aracılığı ile yaptırılması eylemidir. Yönetim ilmi ise bir işletmenin bünyesindeki çeşitli fonksiyonlarla ilgili işlem, sistem ve kontrollerin planlanması ile ilgilidir. Kalite kontrol çemberleri konusunda gelişmeler Japonya'da olmuştur. 2. Dünya Savaşı'ndan sonra ekonomik alanda Japonya'da yaratılan mucizeyi Japon yönetim sanatına bağlayanlar çoğunluktadır. Kalite kontrol çemberleri, aynı alanda faaliyet gösteren (Büro, atölye, hizmet gibi), sayıları 5 veya 10 kişi arasında değişen ve gönüllü olarak çalışan gruplardır. Bu gruplar örgütler tarafından benimsenecek ve takdir edilecek işlere imza attıklarından dolayı işlerine daha fazla motive olabilmektedirler (Efil,2013, s.255-256).

➤ **Özel Hayata Saygı:** Kişilerin iş yaşamları dışında bir de özel yaşamları vardır. Aile yaşamı, sosyal yaşam, din, sağlık, hobi ve eğlenceler gibi özel olarak ilgilendiği pek çok konu bu kapsama dahil edilebilir. Çalışanların özel yaşamları iş yaşamlarını etkilemektedir. Bu etki olumlu ya da olumsuz olabilir. Bu nedenle çalışanların iş yaşamı dışındaki sorunlarda da destek olunmalı ve çözüm sağlanmalıdır. . Bu özel hayata müdahale etmek demek değildir. Özel hayata saygılı olacak şekilde

çalışanların sorunlarını çözmede destek ve yardımcı olma, onların iş motivasyonunu arttıracaktır(Doğan, 1995, s.219).

➤ **Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi:** Çalışanların ihtiyaçlarının karşılık bulması onları motive eder. Bunun yanında motive eden bir başka etmen ise şikayetlerin dikkate alınmasıdır. Adil bir disiplin sistemi aracılığı ile bu durum sağlanabilir. Bu sistemin faaliyetlerini tam anlamıyla yerine getirmesi çalışanların işe olan ilgisini ve bağlılığını arttıracak, onları motive edecektir. Çalışanlara şikayet etme olanağı tanınmalıdır. Gelen şikayetler dikkate alınmalı ve çözümlenmelidir. Aksi durumlarda çalışanlar örgüte ve yöneticilerine karşı negatif bir tutum içerisinde olacaklardır. Bu tutum çalışanları ve işe olan ilgilerini azaltacak, demotive edecektir. Yöneticiler kurum içerisinde çalışanlarını her türlü kötü durumdan korumalı ve onlara destek olmalıdır (Eren, 1998, s.332)

#### **2.1.4.Motivasyon Kuramları ve Örgütsel Adalet Algısı**

Günümüzde bilim adamları çağdaş işletme yönetimi anlayışı ile iş ortamında en verimli nasıl olunur sorusuna cevap aramış ve araştırmaya başlamışlardır. Bu çalışmalar sonucunda motive olmanın iki temel ögesi olarak ekonomik ve psiko-sosyal güdüler farklı anlayışların doğmasına ve gelişmesine yol açmıştır(Özkalp&Kirel, 2013, s.279).

İşbölümü ve uzmanlaşma kavramları ilk olarak endüstri devrimi döneminde ortaya çıkmıştır. Bu kavramların önem kazanması bazı sorunları beraberinde getirmiş, çalışanlarda işe karşı ilgisizlik ve isteksizlik ortaya çıkmaya başlamıştır. Taylor ve Mayo gibi pek çok araştırmacı bu ilgisizliğin ve isteksizliğin çözüm yollarını aramış ve çalışanları yeniden motive edebilmenin çok çeşitli boyutlarını incelemişlerdir. Bu incelemeler kurumsal boyutlara ulaşmıştır. Üzerinde durulan önemli konulardan biri çalışanların davranışlarının altında yatan gerçek nedenleri bulmak olmuştur (Sabuncuoğlu&Tüz, 2008, s.47).

Bu arayışlar bilim adamlarını motivasyonun farklı yönlerine sürüklemiş ve yeni motivasyon teorileri ortaya çıkmıştır. 1950'ler motivasyon teorilerinin gelişimi açısından oldukça zengin bir dönemdir. Bu dönemde geliştirilen teoriler, her ne kadar yüksek düzeylerde eleştirilmiş ve geçerliliği tartışılmış da olsa muhtemelen günümüzde çalışan motivasyonuna ilişkin en bilinen açıklamalarda bunlardır(Robbins&Judge, 2013, s.205)

Motivasyonla ilgili birçok teori ve yaklaşımdan söz edilebilir. Ancak katılımcı yönetim uygulamaları ile doğrudan ilgili olan motivasyon yaklaşımları; kapsamına göre ve uygulanan süreçlere göre motivasyon teorileri olmak üzere iki grupta sınıflandırılır(Çiçek,2005,s12).

Kapsam teorileri; insanların davranışlarının nedenlerini araştırır ve bu nedenlerin ışığında pek çok soruya cevap arar. Kapsam teorileri başlığı adı altında, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Alderfer'in VIG Teorisi incelenmiştir. Süreç teorileri; kapsam teorilerinin aksine ihtiyaç ve güdüler üzerinde durmak yerine, insan ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan ve amaç (sonuç) diyebileceğimiz dışsal birtakım faktörler üzerinde yoğunlaşmışlardır(Şimşek vd. , 2008,s.185-194).

Süreç teorileri başlığı altında, Vroom'un Beklenti Teorisi, Porter-Lowler'in Beklenti Teorisi, Locken' in Amaç Teorisi, Skinner'ın Pekiştirme Teorisi ve Adam's Eşitlik Teorisi incelenmiştir.

Motivasyon teorilerini ele alındığında, motivasyon kavramının ortaya çıkışında ve gelişmesinde örgütsel adaletin rolü olduğunu görmek mümkündür. Bu bağlamda incelendiğinde örgütsel adaletin ve boyutlarının motivasyon üzerindeki etkilerini, hangi örgütsel oluşumlarda ne şekilde ortaya çıktığı belli olacaktır.

### **2.1.5.Kapsam Teorileri**

#### **2.1.5.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Freud'un psiko-analiz teorisinde olduğu gibi, Maslow (1943) insan motivasyonu teorisini, yardım almak için ona gelen insanların kişisel yaşamlarındaki mücadele ettikleri zorluklardan çıkardığı gözlemlerden elde ettiği sonuçlarla ilişkilendirdi. Bu teori "Büyük Depresyon" süresince oluşturuldu(Latham, 2012,s.32).

Motivasyon konusundaki en bilinen teorinin Maslow'un ihtiyaçlar teorisi olduğu söylenebilir. Maslow'un hipotezine göre her insanda beş hiyerarşik ihtiyaç bulunur. Bu ihtiyaçlar şunlardır (Özkalp & Kirel, 2013, s.281);

**Fizyolojik İhtiyaçlar:** Acıkma, susama, barınma, cinsellik ve diğer vücut ihtiyaçlarını içerir.

**Güvenlik İhtiyaçları:** Fiziksel ve duygusal olarak nitelendirilebilen her türlü tehlikeden korunma, güvenliğin sağlanması ihtiyacı olarak tanımlanır.

**Sosyal İhtiyaçlar:** Sevgi ve ilgi görme, aidiyet duygusu, kabul edilme gibi duyguları içerir.

**Saygı İhtiyaçları:** Özsaygı, çevredeki kişilerden saygı görme isteği, başarı, statü ve konum sahibi olma, dikkat çekme gibi içsel ve dışsal faktörleri içerir.

**Kendini Gerçekleştirme:** İnsanın yapabileceklerini yetenekleri doğrultusunda sonuna kadar ilerletmesi ve kendi potansiyeline ulaşması olarak ifade edilir.



**Şekil 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Maslow'a göre insanlar, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlarının tatminini denemeden önce daha düşük seviyedeki ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere güdülenmektedirler. Bundan başka bir ihtiyaç doyurulduğunda artık güçlü bir güdüleyici olmamaktadır. Örneğin, sendikalar daha yüksek ücretler, iş güvenliği, yardımlar ve güvenlik standartları için görüşürler. Bu pazarlık konuları doğrudan Maslow'un düşük düzeydeki ihtiyaçlarıyla ilişkilidir. Ancak fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri tam anlamıyla karşılandığında üst düzey ihtiyaçlar (sosyal, ego ve kendini gerçekleştirme) ağırlıklı konular haline gelir(Şimşek vd., 2008, s.187).

İnsanların en temel ihtiyaçları fizyolojiktir. Acıkma, susama, giyecek içecek gibi ihtiyaçlar, insan hayatının vazgeçilmez unsurlarıdır. Çok az miktarda dahi olsa tatmin edilmedikleri takdirde insanlar yaşayamaz. Biyolojik hayatın devamlılığı için temel ihtiyaçların öncelikli olarak karşılanması şarttır.

Fizyolojik ihtiyaçların karşılanması, farklı ihtiyaçların oluşmasına ortam hazırlar. Temel ihtiyaçların karşılanmasından sonraki aşamada bireylerde güvenlik

ihtiyacı oluşur. Yaşamını devam ettirmek için biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan insanların ihtiyaç duyacağı ikinci temel faktör güvenlidir. Buradaki amaç bireyin kendini her türlü tehlikeden uzak tutmak istemesidir. Korku insanı esir alan en güçlü duygudur. İnsanlar korku duygusunu hissettikleri anda kendilerini garanti altına almak ve tehlikeden uzaklaşmak isterler. Bu durum insanların sadece fiziksel değil aynı zamanda ekonomik olarak da güvenliğini sağlamasını zorunlu kılar (Eren, 2009, s.536)

Güvenlik ihtiyacı ve fizyolojik ihtiyaçlar Maslow'a göre düşük düzeyli ihtiyaçlar grubuna dahildir. Ait olma ve sevgi ihtiyacı,değer ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ise yüksek düzeyli ihtiyaçlardır. Güvenlik ihtiyacında da tıpkı diğer ihtiyaçlarda olduğu gibi tatmin edildiğinde sona erme durumu söz konusudur. Fizyolojik ihtiyaçları ve güvenlik ihtiyaçları son bulan insanlar ihtiyaçlar hiyerarşisinin bir üst basamağı olan ait olma ve sevgi ihtiyacına yönelmişlerdir. Bir aileye, millete ya da örgüte ait olmak, sevgi görmek ve benimsenmek insanların üçüncü basamak ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaç basamağı iş görenleri yakından ilgilendirmektedir. Zamanının büyük çoğunluğunu örgüt içerisinde geçiren iş gören, bunu motive olarak yapmak ister. Motive olması için iş görenin kendisini örgüte ait hissetmesi, örgütte çalışan diğer iş görenler ve yönetim tarafından benimsenmesi ve sevilmesi gerekir. Bir ekip olmayı, ortak değerler paylaşmayı becerebilen iş görenler ve bu değerleri çalışanlarına verebilen yöneticiler birlikte büyük başarıları imza atacaktırlar.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde dördüncü basamak da değer ihtiyaçları yer almaktadır. Bu basamak da yine diğer basamaklarda olduğu gibi kendinden önceki ihtiyaçların tatmin edilmesi sonucunda ortaya çıkar. İnsanlar kendilerine ve diğer insanlara (iş ortamında, aile içerisinde, toplumda) saygı göstermelidir. Saygı kavramı insan ilişkilerinde yerleştiğinde sevgi de kendiliğinden gelir. İnsanların bu ihtiyaç grubundan beledikleri sevgi görme isteğidir. Ruh ve beden sağlığı için bu ihtiyacın tatmini şarttır.

**Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Bu ihtiyaç basamağında kişi ulaşabileceğı son noktaya ulaşmak ve potansiyelinin tamamını kullanmak istemektedir. İnsanlar bu ihtiyacı doğru seviyede tutmayı başarırlarsa daha verimli bir şekilde çalışırlar.

Kuşkusuz ki, daha alt seviyedeki gereksinimler tatmin edilmeden buna ulaşamaz. Kendini gerçekleştiren bireyler de bazı hatalar yapabilirler. Onlar da

suçluluk duyarlar, ancak bunları sağlıklı olarak benimsemeleri bu tip insanların kişiliğine katkıda bulunur(Aslanadam, 2011, s.29).

İnsan ihtiyaçlarını beş basamak da ele alan Maslow, bir ihtiyacın tatmin edilmeden diğerine geçilmediğini ve düşük düzeyli ihtiyaçların yüksek düzeyli ihtiyaçlardan önce geldiğini örneklerle açıklamıştır.

Maslow'un ihtiyaçlar teorisi özellikle yöneticiler tarafından olmak üzere oldukça geniş bir kesimden kabul görmüştür. Sezgisel olarak mantıklı ve anlaşılması kolaydır. Bununla birlikte ne yazık ki araştırmacılar tarafından geçerliliği kanıtlanamamıştır. Maslow görüşünü destekleyen bir kanıt sunmamaktadır, ayrıca teorisinin geçerliliğini test etmeye çalışan bir takım araştırmalar destekleyici yeterli kanıt bulamamışlardır. İhtiyaçların Maslow'un öngördüğü tabloda sıralandığına ilişkin sınırlı kanıtlar, tatmin edilmemiş ihtiyaçların motive edici özellikleri olduğunu ya da bir ihtiyacın tatmin edilmesinin ardından yeni bir düzeye geçildiğini belirtmektedir (Robbins & Judge, 2011, s.206)

Bu hiyerarşide ele alınan tüm ihtiyaçlar insan üzerine temellendirilmiştir. İnsan motivasyonu, örgüt içerisindeki başarısı, performansı bu ihtiyaçların karşılanmasına bağlıdır. Güvenlik kavramı örgütsel adalet açısından son derece önemlidir. Çalıştığı örgüte ve yöneticilerine güven duyan çalışanın örgütsel adalet algısı yüksektir. İşini kaybetmeden çalışabileceğine inanan iş gören yüksek motivasyon ve performans ile çalışmaktadır. Örgüt içerisinde kişinin saygı ve değer görmesi, fikrinin alınması yani kısaca örgüt tarafından benimsenmesi işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algısını arttıran bir diğer faktördür.

Hiyerarşinin son basamağı olan kendini gerçekleştirme bireyin adalet algısı ile doğrudan ilişkilidir. Kişinin kendini gerçekleştirme aşamasında örgüt kültürünün oluşması, çevrenin etkileri ve tüm bunların adaletli bir şekilde oluşturulması etkileşimsel adalet algısını arttırmaktadır.

#### **2.1.5.2.Herzberg'in Çift Etken Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Herzberg (1967) tatmine neden olan faktörlerin genellikle tatminsizliğe yola açarlardan farklı olduklarını öne sürmüştür. Bu sonucu işçilerle yaptığı bir dizi mülakata dayandırmıştır. Bireyler, işlerinden memnun oldukları bir dönemle ilişkili faktörleri değerlendirmeleri istendiğinde genel olarak işin kendisi, sorumluluklar ve

başarılar (“güdüleyiciler”) gibi içsel faktörlerden söz etmişlerdir. İşçilerden tatminsizliğe neden olan faktörleri değerlendirmeleri istendiğinde ise, tam tersine çoğu kişi şirket politikaları, çalışma koşulları ve ücret (“hijyen faktörler”) gibi dışsal faktörleri gündeme getirmiştir.

Herzberg içsel faktörlerin tatminle, dışsal faktörlerin ise tatminsizlikle çok daha güçlü bir korelasyona girdiğini tespit etmiştir. Herzberg bu bulgulara dayanarak bir işteki hijyen faktörlerinin ortadan kaldırılmasının yalnızca tatminsizliği gidereceğini ancak tatmine yol açmayacağını öne sürmüştür. Bu durumda örgütün iş tatminini sağlamak için işin daha ilginç, zorlayıcı ve kişisel ödül getirici bir hale getirmesi gibi güdüleyici faktörlere odaklanması gerekmektedir (Anderson vd., 2009, s.32).

Sonuç olarak işletme politikası, çalışma koşulları ve maaş Herzberg tarafından hijyen faktörler olarak ele adlandırılmıştır. Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve bu faktörler bireylerin motivasyonunu artırır. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise (örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması) motivasyonel etki ortadan kalkar(Tengilimoğlu vd., 2012,s129).

Bu faktörler uygun olduğunda insanlar tatminsiz olmayacak ancak tatmin de olmayacaktır. Herzberg insanları işe güdülemek istiyorsa başarıya, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme üzerinde durulmasını önermektedir. Bu özellikler insanların içsel olarak ödüllendirici bulduğu özelliklerdir(Özkalp & Kırel,2013, s.285-286). Örgütsel adalet algısı motivasyon ile yakından ilişkilidir. Motivasyonun tüm faktörleri ve boyutları, örgütsel adaletin yüksek algılanmasında önemli birer etkidir.

Güdüleyiciler ve Hijyen Faktörler örgütsel adalet kavramının gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Maaş, terfi, ödüller, gelir, sosyal haklar ve prim gibi hijyen faktörler, dağıtımsal adaletin oluşmasında ve gelişmesinde önemli rol oynar. İşin kendisi, başarılar ve sorumluluklar gibi güdüleyiciler ise işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının yüksek olmasını sağlar.

### **2.1.5.3.David Mc Clelland’ın Başarı Kuramı Teorisi ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

David McClelland 1947 ve 1953 yılları arasında bir puanlama sistemi geliştirmiştir. Güdüler için geliştirilen bu sistem de insan kişiliği hakkında bazı sonuçlar elde edilmiştir. McClelland, Test (TAT)’ i kullanmıştır. Bu sistem de Morgan ve

Murray tarafından geliştirilmiştir. TAT ilişki kurmayı, motivasyonu ve güç kavramlarını ölçer. Bu sistemi kullanan McClelland bireyleri 3 şekilde gruplandırmıştır. Bunlar; başarıma ihtiyacıyla doğanlar, ilişki kurma ihtiyacı olanlar ve güç kazanmaya ihtiyaç duyanlar. Başarma ihtiyacı ile doğan kişiler öncelikle bir hedef belirler ve bu hedef doğrultusunda çaba gösterir. Verdikleri emeklerin karşılığında ise takdir ve övgü beklerler. Diğer bir grupta ilişki kurma ihtiyacı olanlar yer alır. Bu grupta bireyler yakınları ve arkadaşları ile vakit geçirmeyi çalışmaya tercih ederler. Son grupta ise güç kazanma ihtiyacı olan insanlar yer almaktadır. Bu gruptaki bireyler insanları yönetmek ve kontrol altına almak gibi özelliklere sahiptirler. Yöneticilik gibi yönetim kademeleri bu gruptaki bireyler için uygundur.

McClelland'ın bakış açısı insanların tamamı için söz konusu olabilecek bir ihtiyaçlar bütününden söz edilemeyeceğinden yanadır. Kişilik ile ilgili olan ihtiyaçlar hiyerarşik ihtiyaçlar zincirini belirler. McClelland başarı kavramına yoğunlaşmış ve uyguladığı testte güç, başarı ve bütünleşme gibi güdülerini ölçmüştür. Bireyler için bazı resimler seçilmiş ve kişilerden seçilen bu resimlerle ilgili hikayeler anlatılması istenmiştir. Daha sonra anlatılan bu hikayeler analiz edilmiştir. Buradaki amaç üzerinde çalışılan belirli güdünün elde edilmesidir. Bu işlemlerle aynı hikayelerin farklı kişiler tarafından incelenmesinde benzer sonuçlar ortaya çıkarken, hikayelerin aynı kişiler tarafından farklı zamanlarda incelenmesinde daha az yakın sonuçlar elde edilmiştir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008, s.60).

McClelland'ın başarı teorisi bu yönüyle etkileşimsel adaletle ve dağıtımsal adaletin teorilerinden olan Grup Değeri Modeli ile ilişkilidir. Her iki yaklaşımda da iyi kurulan insan ilişkilerinin, grup bilincine sahip olmanın önemi vurgulanmıştır. Örgütlerde yapılan uygulamaların adil olup olmadığı algısı iş gören motivasyonunu önemli ölçüde etkilemektedir.

İş görenlerin adaletsiz uygulamalardan en az derecede etkilenmesi, iş arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve sağlıklı ilişkiler kurmasına bağlıdır. Söz konusu olan ve üç farklı şekilde ortaya çıkan iş gören ihtiyaçları bireylerin örgüt içerisinde kendilerini nasıl konumlandırmak istediklerini ortaya koyar. Bu ihtiyaçlar farklı zamanlarda ortaya çıkabileceği gibi aynı anda da oluşabilir. Bireyin grup bilincine sahip olması ve iletişim yönünün kuvveti, bunların karşılanmasında ve tatmininde önemli rol oynar.

#### **2.1.5.4.Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin basitleştirilerek geliştirilmesi sonucu elde edilen Clayton Alderfer tarafından geliştirilen bir yaklaşımdır. İhtiyaçların sıralanması bu yaklaşımda biraz daha basite indirgenmiştir fakat sıralanması esastır. İhtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi alt basamaklardaki ihtiyaçların tatmini sağlanmadan üst basamaklara geçilmemektedir. Bu teoride üç temel ihtiyaç üzerinde durmaktadır. Var olma ihtiyacı (V), İlişki kurma ve aidiyet ihtiyacı (İ) ve ve Gelişme ihtiyaçlarının baş harflerinden oluşan VİG teorisi ile, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi modern çağa uyarlanmıştır. Bu teoride Maslow'un birinci basamak ihtiyacı olan fizyolojik ihtiyaçlar ile bu teoride yer alan var olma ihtiyacı örtüşmektedir. İkinci basamakta ise yine ilişki kurma ve aidiyet ihtiyacı ile Maslow'un güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar basamağı örtüşmektedir. Üçüncü basamağı oluşturan ihtiyaçlar da (gelişme ihtiyacı ve saygınlık ve kendini gerçekleştirme) yine örtüşmektedir. (Koçel, 2001, s.516.)

VİG Teorisinin son basamağını oluşturan gelişme ihtiyaçları bundan önceki iki basamaktaki ihtiyaçların karşılanması ile birlikte tamamlanır ve giderek artan bir motivasyon sürecini oluşturur. Bir basamaktaki ihtiyacı gideremeyen bir birey bunu saklamak isteyebilir. Bu gibi durumlarda bireyler bir önceki basamaktaki ihtiyacına geri dönerek bu noktada yoğunlaşabilir. (Can, 1994, s.161)

VİG (ERG) teorisinin temelini oluşturan Var olma, İlişki kurma ve Gelişme ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, tıpkı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ihtiyaçların tatmini gibi örgütsel adaletin boyutları ile ilişkilidir. Bireylerin çalışma arkadaşları ile ilişki kurması ve kendini geliştirmesi etkileşimsel adalet algısını olumlu yönde etkileyecektir.

#### **2.1.6.Süreç Teorileri**

##### **2.1.6.1.Vroom'un Beklenti Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Süreç teorilerinin ilki Vroom'un ümit kuramıdır. Süreç kuramları genel olarak davranışın aşamalarını inceler. Bu aşamalardaki değişkenleri açıklar. Kapsam kuramları ise klasik kuramlardır. Sadece kişileri motive eden faktörler üzerinde dururlar. Davranışlara olan etkileri ve davranışların işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermezler. Bu teoriye göre bireylerin motive olma süreçleri aynıdır fakat her birey değişik görüşlere ve değer yargılarına sahiptir (Eren, 2009, s.567).

Beklenti teorisi belirli bir davranışı gösterme eğilimini, davranışın sonuçlarının çekiciliğine ve sonuçlara ilişkin beklentilerin gücüne bağlamaktadır. Daha basit anlamda, bireyler olumlu bir performans değerlendirme ile sonuçlanacağına inandıkları takdirde yüksek düzeyde gayret göstereceklerdir; olumlu performans değerlendirme prim, ücret artışı, terfi gibi örgütsel ödüllerle sonuçlanmalıdır; ödüller çalışanların kişisel hedeflerini tatmin edici nitelikte olmalıdır. Bu nedenle teori üç ilişki üzerine odaklanmaktadır(Robbins&Judge, 2013, s.225-226);

1. **Gayret-Performans İlişkisi:** Bireyin gayreti ile gayret sonucunda oluşan performans arasındaki ilişki arasındaki olasılığa yönelik çalışanın algısı
2. **Performans-Ödül İlişkisi:** Belirli düzeyde performans gösterme ile performans sonucu arzulanan ödüle ulaşma arasındaki ilişki
3. **Ödül-Kişisel Hedefler İlişkisi:** Örgütsel ödüllerin kişisel hedefleri veya ihtiyaçları karşılama oranı ya da potansiyel ödüllerin kişi için çekiciliği

Vroom'un beklenti kuramı da diğer motivasyon kuramları gibi örgütsel adalet ile doğrudan ilişkilidir. Bireylerin beklentileri arasında olan ödüller, terfi, ücret ve prim gibi motive edici artı değerler, iş görenlerde dağıtımsal adalet algısını arttırmaktadır. Kendisini diğer çalışma arkadaşlarıyla kıyaslama yoluna giden iş gören ilk olarak maaş, prim ve terfi gibi dağıtımsal adaletin belirleyicilerini hedef alır. İş motivasyonu açısından son derece önemli olan örgütsel adalet algısının sağlanması, bu kıyaslamaların olumlu sonuçlar vermesine bağlıdır.

### 2.1.6.2. Lawler ve Porter'ın Ümit Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Lawler ve Porter'e göre fazla gayret göstermek her zaman fazla performansa ulaşmka demek değildir. Başarılı olmak için sadece fazla gayret göstermek yetmez. Aynı zamanda bilgi ve yetenek sahibi olmak gerekir. Örneğin muhasebe konusunda herhangi bir bilgisi olmayan bir kişinin defter kayıtlarını tutması beklenemez. Bu teoriye göre kişinin kendisi için benimsediği rol de motivasyon kavramı üzerinde etkindir. Çalışanların motive olabilmeleri için örgüt içerisindeki rollerini benimsemiş olmaları şarttır. Aksi bir durumda rol çatışması yaşanır ve kişilerin performansları olumsuz etkilenebilir (Gümüş &Sezgin, 2012, s.13).

Beklenti kuramına göre valence ve bekleyişler motivasyonu belirler. Bekleyiş, yapılan bir eylemin beklenen sonucu doğuracağına inanılmasıdır. Bu inancın derecesi

“0” ile “1,0” arasında değişebilir. İnanç derecesi “0” ise davranışın beklenen sonucu doğurmayacağı düşünülmektedir. Bu derece “1” ise beklenen sonucundan çıkacağından emin olduğunu gösterir. Diğer taraftan bireyin arzulama derecesini ifade eden valence ise, bireyin beklediği ödüle verdiği değeri temsil etmektedir. Bireyin ödülü arzulama derecesi “+1,0” dan “-1,0” a kadar uzanan yelpaze üzerinde değer bulmaktadır. Bu değerler, iş görenin sonuçları arzulama durumuna göre değişiklik gösterebilmektedir. Bekleyişler “1. Çaba- Performans (EP) Bekleyişleri ve 2. Performans- Sonuç (PO) Bekleyişleri” olmak üzere ikiye ayrılır. E-P Bekleyişi, bireyin çabasının performans sağlayacağına olan inancıdır. Örneğin, iş gören mesai yapmanın mutlaka performans düzeyini arttıracığı kanaatinde olabilir. P-O Bekleyişi ise, iş görenin yüksek düzeyli üretim yapmanın ücretinde artış sağlayacağına inanmasıdır (Şimşek vd., 2008, s.196-197).

Bu kurama göre; iş doyumunu yüksek başarı sağlanmasından çok dağıtılan ödüllerin adil olup olmadığı ile ilgilidir. Fakat bazı durumlarda örgüt içerisinde düşük başarı gösterdiği halde motive olan insanlar olabildiği gibi, yüksek başarı sağlayıp aradığını bulamayan insanların varlığı bilinmektedir. Dolayısıyla herkesi beklediği seviyede tatmin etmek mümkün değildir (Naldöken, 2008, s.42).

### **2.1.6.3. Skinner’ın Pekiştirme Kuramı ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Amaç kurma teorisine zıt olan bir kuramda Pekiştirme Teorisidir. Temeli bilişsel yaklaşıma dayanarak bireyin amaçlarının onun hareketine ve davranışına yön verdiğidir. Pekiştirme kuramı davranışsal bir yaklaşımdır. Pekiştirme kuramcılarının göre bireyin davranışları çevre faktöründen etkilenir. Kuramcılar pekiştirmelerin davranışları kontrol ettiğini savunurlar. Bir davranışın pekiştirilmesi onun tekrarlanmasına olanak tanır. Kişinin davranışları ele alınırken içsel durumu göz önünde bulundurulmaz. Sadece kişinin hareketleri ve davranışları üzerinde çalışılır. Davranışların ortaya çıkmasına neden olan olay ve olguların önemi yoktur. Bu teori motivasyonun belirlenmesi üzerinde çalışan bir teori değildir. Sadece motivasyon açıklamalarıyla ilgilidir. (Özkalp & Kırel, 2013, s.290)

İş gören motivasyonunda pekiştirmenin önemi yadsınamaz. Davranışları pekiştirilen iş görenler yaptıkları işe daha fazla motive olurlar ve performansları

yükselir. Ödüllendirme, takdir etme ve onaylama bireyin kendisine ve örgüte olan güven duygusunu olumlu yönde etkiler. Örgütsel güveni hisseden çalışanın çalıştığı kurum hakkındaki örgütsel adalet algısı da artar.

### **2.1.7.Örgütsel Adalet Türleri ve Motivasyon İlişkisi**

Örgütsel adalet algısının oluşmasına ortam hazırlayan bileşenlerin hepsi motivasyon algısı içinde geçerlidir. Bu iki kavram detaylı olarak incelendiğinde bireylerin adalet algılarının azalması beraberinde motivasyonu da düşürdüğü gözlemlenmiştir. Bu bağlamda motivasyon ile örgütsel adaletin doğru orantılı olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet kavramları ile motivasyon kavramı arasında da anlamlı ve doğrusal bir ilişki söz konusudur.

Örgütsel adalet algısı, yönetim ve çalışanlar arasındaki sorunları gidermeye yarayan etkili bir birleştirici mekanizma fonksiyonunu yürütebilmektedir. Adaletli yönetim, çalışanların yönetimi meşru olarak algılamasına katkı sağlamaktadır(Konovsky'den akt. Dilek, 2005, s.31)

Çalışanların örgüt içerisindeki adalet algılarının yüksek olması motivasyonlarını da yükseltir. Motivasyon araçları olarak örneklendirdiğimiz ücret, prim, ödüllendirme, insan ilişkileri gibi bileşenler aynı zamanda örgütsel adaletin boyutlarını oluşturan temel faktörlerdir.

#### **2.1.7.1.Dağıtımsal Adalet ve Motivasyon İlişkisi**

Örgütsel adalet kavramı kapsamında tüm çalışanların eşit olarak nitelendirildiği söylene de uygulamada bu durum geçerli olmamaktadır. Çalışanların pozisyonları, performansları ve sağladıkları fayda değişiklik göstermektedir. Örgüt ise çalışanları bu faktörlere göre değerlendirmektedir. Dağıtımsal adalet bu noktada ortaya çıkmıştır. Hangi çalışanın ne kadar pay alacağı, neyin kime verileceği dağıtımsal adaletin alanına girmektedir.

Dağıtımsal adalet ilkesinin temelinde etik ve objektif davranma olgusu yer almaktadır. Bu ilke doğrultusunda benzer koşullara sahip bireylere benzer davranılmalı farklı koşullardaki bireylere ise farklılıkları oranında davranılmalıdır. Dağıtımsal adalet eşitlik teorisinin bir uzantısıdır. Eşitlik teorisine göre eşit çaba eşit sonuç getirir. Eşit

şartlarda çalışanların gösterdikleri performans doğrultusunda cezalandırılmaları veya ödüllendirilmeleri söz konusudur. (İşcan, 2005, s.155)

Kendilerine her şartta ve durumda eşit davranılması gerektiğine inanan iş görenler, çalıştıkları kurum içerisinde kendilerini diğer çalışanlarla kıyaslama eğilimi içerisindedir. Yapılan kıyaslamalar olumsuz sonuçlara yol açabilir. Çalışan; çalışma arkadaşının kazanımlarını (terfi, ödül, gelir, sosyal haklar, prim vs.) kendi kazanımları ile karşılaştırır ve olumsuzluk durumu söz konusu olduğunda motivasyon düşüklüğü yaşanır. Çalışanlar kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu noktada çalışanların örgüt ile arasındaki bağ zayıflamaya başlar. Kendisini çalışma arkadaşlarıyla kıyaslayan iş görende örgüt ile ilgili bir adalet algısı oluşur. Bu süreç çok önemlidir. Adalet algısı düşük olduğu anda bu his büyüyerek ilerlemeye başlar.

Dağıtımsal adalet işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutuna göre iş görenler üzerinde daha büyük bir etkiye sahiptir. Dağıtımsal adaletin bileşenleri (ücret, prim, terfiler, ödüllendirme ve cezalandırma) birey motivasyonunu hızla düşüren faktörler olduğu için, iş görenler örgütten ve işten hemen uzaklaşma isteği içerisine girerler. Performansları büyük oranda düşer ve örgüte sağladıkları fayda azalır. İş görenlerin örgütte bulunmalarındaki asıl amaç, yaptıkları işin karşılığında ücret almaktır. Dağıtımsal adaletinde motivasyonunda sağlanmasındaki temel etken ücrettir.

Kısaca yapılan uygulamalar iş görenlere performansları ve elde ettikleri kazanımları doğrultusunda yönlendirilirse, onlara adil davranılırsa ve bu algı iş görenler tarafından hissedilirse, dağıtımsal adalet sağlanmış olacaktır. Dağıtımsal adalet algısının yüksek olması iş gören motivasyonunu ve performansını da arttıracaktır.

### **2.1.7.2. İşlemsel Adalet ve Motivasyon İlişkisi**

İşlemsel adalet sonuçlara ulaşmada bir araçtır, katılımcıların yönetimin karar alma süreçlerindeki rollerini belirler (Crapanzono vd., 2007, s.38)

İşlemsel adalet, çalışanların sürecin işleyişi ile ilgili kural ve prosedürlerin adil olup olmadığına dair algılarıyla oluşmaktadır. Örneğin çalışanlar, kimin terfi ettiğine bakmaksızın, terfi ettirilme sürecinde kullanılan prosedürlerin ve tüm sürecin adil olup olmadığını sorgulayabilmektedir. Bu manada, işlemsel adaletin genel prensipleri, tarafsızlık, fırsat eşitliği ve ifade özgürlüğü olarak sıralanmaktadır. Sürecin tarafsızlığı, çalışanlara davranma şekli ve karar verme mekanizmalarının güvenilirliği, algılanan

işlemsel adalet seviyesi açısından büyük önem taşımakta olan unsurlardır(Taşkıran, 2010, s.133).

Çalışanların işlemsel adalete genel bakış açıları negatif yönde eğilim gösterirse işe olan ilgi azalır, motivasyon ve performans düşer ve işten ayrılmalar yaşanabilir. Bunun doğuracağı sonuçlardan yöneticiler birinci derecede sorumlu olurlar (Yeniçeri vd., 2009, s.86).

İşlemsel adaletin örgütler ve yöneticiler açısından önemi, adil olmayan bir kararın dahi olumsuz bir tepkiyle karşılanmamasını sağlayabilecek olmasından ileri gelmektedir. Ancak bu durum tersten okunduğunda, işlemsel adaletin garanti altına alınmadığı bir örgütte kuruma ve otoriteye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar artacaktır(Karaeminoğulları, 2006, s.18-19).

Sonuç olarak; İş görenlerin yüksek performansla faaliyetlerini sürdürmeleri, başarılarına imza atmaları ve tüm bunları gerçekleştirirken motivasyonlarının düşük olmaması, örgütsel adaletin sağlanmasıyla mümkündür. Yapılan işlemlerde ve sürdürülen faaliyetlerde iş görenlerin fikrinin alınması, örgüt tarafından benimsenmesi ve yönetime katılması, bireylerin motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları açısından son derece önemlidir. Bu değerlerin iş görenlere sağlanması işlemsel adalet algısının yüksek olmasını ve iş görenlerin motivasyonunun olumlu etkilenmesini sağlar.

### **2.1.7.3.Etkileşimsel Adalet ve Motivasyon İlişkisi**

Etkileşimsel adalet, adalet sürecinin insan boyutunu ele almıştır. İş görenlerin çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle ilişkilerini ve bu ilişkilerin adil olup olmadığı soruları, etkileşimsel adaletin konusunu oluşturur.

Çalışanlar kurum içerisinde yöneticilerinden adil iletişim kurulmasını isterler. Her çalışana eşit davranmayan yöneticiler çalışanlar tarafından adil algılanmazlar. Çalışanların etkileşim adaletsizliği algılaması, yöneticilerine karşı tepkili olmasına yol açar (Özdevecioğlu, 2003, s.79).

Bu bağlamda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Adaletin her boyutunda olduğu gibi etkileşimsel adalet için de algı oldukça önemlidir. Yöneticiler ne kadar adil davrandıklarını düşünseler de önemli olan iş görenin adalet algısıdır. Çalışanlar saygılı ve nazik davranmak, söylenmek isteneni uygun şekilde söylemek, olayları ve durumları gerekçeleri ile açıklamayı gerektirir. Örneğin sağlık konferanslarına ve eğitimlerine

hangi personelin katılacağı, seçilen personellerin hangi kriterlere sahip olmaları gerektiği diğer çalışanlara uygun bir şekilde açıklanması, etkileşimsel adalet algısının olumlu olmasını sağlayacaktır. Örgütler de çalışanların işe olan katkıları onların motivasyonları ile doğru orantılıdır.

Sonuç olarak; iş görenlerin performanslarını olumlu yönde kullanabilmeleri için de adaleti tüm boyutları ile ele almak ve en doğru şekilde uygulamak gereklidir. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında iş görenler müşterilerden daha fazla önem taşır. İş görenler bir kurumun çekirdek yapısını oluşturur. Yöneticiler bu temeli sağlam kuramadıklarında önce çalışanlar sonra da örgütler uzun vadede varlığını sürdüremezler. Bu temelin sağlam olması için iş görenin yüksek motivasyonla çalışması ile şarttır. Motivasyonun sağlanmasında ise en önemli faktörlerden birisi kurum içi adaletin sağlanmasıdır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ GÖRENLERDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ‘HASTANE ÖRNEĞİ’

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE TASARIMI

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısının iş motivasyonu seviyelerine etkisi işlenmektedir. Bu bağlamda, örgütsel adalet ile motivasyon kavramları arasındaki ilişki ve etkileşimin boyutlarını sınırlandıran ve bu sınırlar ile birlikte araştırmanın evrenini oluşturan bir çalışma hazırlanmıştır.

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı çalışanların örgütsel adalet algısının motivasyon düzeylerine etkisini belirlemektir. Bu anlamda örgütsel adaletin 3 alt boyutu olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile motivasyon kavramları incelenmiştir. Elde edilen bulgular yardımıyla araştırmanın evrenini oluşturan bir çalışma programı hazırlanmıştır.

Bununla birlikte bu çalışmada örgütsel adalet ve motivasyon değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin yönü ve etkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Ayrıca, anket çalışmasına dahil olan bireylerin sosyo-demografik özelliklerine bakılacak, farklılık olup olmadığı detaylı olarak incelenecektir.

##### 3.1.2 Araştırmanın Önemi

Yönetim alanında yapılan araştırmalar, çalışanların ihtiyaç alanlarını genişlediğini göstermiştir. Önceki dönemlerde fizyolojik ihtiyaçları ağır basan çalışanlar, son dönemlerde manevi tatmin sağlamaya yönelmişlerdir. Bunun oluşmasında günümüz şartları etkili olmuş, kurumlar sürekli artan rekabetin olduğu bir ortamda, çalışanlardan maksimum performans beklemeye başlamışlardır. Artan beklentiler ve ağırlaşan çalışma koşulları, çalışanların da beklentilerinin artmasına neden olmuş ve bazı kavramlar ön plana çıkmaya başlamıştır.

Örgüt içerisinde istikrarlı bir başarı ortamı yaratmak, çalışanların olduğu kadar yöneticilerinde sorumluluk alanına girmektedir. Yöneticilerin uygun çalışma ortamı

sağlaması, çalışanların isteklerine kulak vermesi ve her koşulda onların yanında yer alması ile mümkün olmaktadır. Çalışanlara eşit şartlarda davranılması ve emeklerinin karşılığının eksiksiz verilmesi bu ortamın oluşmasında temel şarttır. Adalet algısı burada ön plana çıkmaktadır. Örgütsel adalet olarak tanımladığımız kurum içerisindeki adil yaklaşımların tamamı, çalışanların davranışlarına yön vermektedir.

Bu çalışmada örnek olarak aldığımız kurum hastane, sektör sağlıktır. Sağlık sektörü hizmet işletmeleri grubundadır. Sağlığa verilen önemin giderek büyümesi sağlık hizmetlerinde kalitenin artmasını sağlamış ve sektörün gelişimi ivme kazanmıştır. Hızla değişen ve gelişen bu sektörde minimum hata ile çalışılması son derece önemlidir. Geri dönüşümü mümkün olmayan hatalar söz konusu olduğunda, bunun bedeli çok ağır olabilmektedir. Bu nedenle çalışanların yüksek performansla çalışmaları ve bunun için de motive olmaları gerekmektedir. Motivasyonun temel şartlarından birisi de örgütsel adalettir.

Bu araştırma ile amaçlanan örgüt içerisindeki çalışanların performanslarının belirleyicileri olan motivasyon ve adalet kavramlarının çalışanlar üzerindeki payının belirlenmesidir. Örgütsel adalet kavramının çalışanların üzerinde ne gibi etkilerinin olduğunun bilinmesi, diğer faktörlerden ayıran payının belirlenmesi sağlıklı sonuçlar alınmasını sağlayacak ve tersi durumlar için önlem alınmasını kolaylaştıracaktır. Böylece kurumların amaçlarına ulaşmasında destekleyici bazı öneriler sunulması planlanmaktadır.

### **3.1.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Daha önce kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan örgütsel adalet ve motivasyon ölçekleri kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 7 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde örgütsel adalet algısını ölçen 20 soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise motivasyon düzeyini ölçen toplam 29 soru bulunmaktadır. Anket toplam da 56 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular 5'li Likert şeklinde hazırlanmıştır.

Kesinlikle Katılmıyorum(1),Katılmıyorum(2), Kısmen Katılıyorum(3), Katılıyorum(4), Kesinlikle Katılıyorum(5) şeklinde kodlanmış ve puanlanmıştır.

Örgütsel adaletin ölçülmesinde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Dilek Dürdane Atalay'ın da 2007 yılında "Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi" isimli çalışmasında kullandığı ölçek izin alınarak kullanılmıştır. Atalay çalışmasında örgütsel adaletin 3 boyutunu da ölçmüştür. Birinci boyutu dağıtımsal adaleti, ikinci boyutu işlemsel adaleti, üçüncü boyutu ise etkileşimsel adaleti ölçmektedir. Dağıtımsal adalet boyutu 5 maddeden oluşmaktadır (1-5. maddeler). Adil işlem boyutunu 6-11 arası maddeler oluşturmaktadır. Adil etkileşim boyutu 12-20 arasındaki maddeler olmak üzere ölçek toplam 20 maddeden oluşmaktadır. (Atalay, 2007,s.83).

Motivasyonun ölçülmesinde J. Barbuto ve R. School tarafından geliştirilen ve Bülent Aslanadam'ın 2011 yılında "Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma" isimli çalışmasında kullandığı ölçek izin alınarak kullanılmıştır.

Motivasyon ölçeği 5'li likert şeklinde uygulanmıştır. Kesinlikle Katılmıyorum(1), Katılmıyorum(2), Kısmen Katılıyorum(3), Katılıyorum(4), Kesinlikle Katılıyorum(5) şeklinde kodlanmış ve puanlanmıştır. Bu ölçekte içgüdüsel motivasyon, araçsal motivasyon, dışsal motivasyon, içsel motivasyon, ve hedef içselleştirme olmak üzere toplam 5 boyut ele alınmıştır. İçgüdüsel motivasyon(1-6), araçsal motivasyon(7-12), dışsal motivasyon(13-18), içsel motivasyon(19-23), hedef içselleştirme(24-29) şeklinde sıralanmıştır (Aslanadam,2011,s.49).

Anket çalışması pilot olarak Sivas Devlet Hastanesinde 44 kişiye uygulanmış, söz konusu anketin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu çalışma SPSS 15.0 programı ile analiz edilmiş ve Cronbach's Alpha katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur. Yapılan bu analizde soruların anket dışı bırakılması durumunda güvenilirliğin ne ölçüde değişeceği değerlendirilmiş fakat herhangi bir sorunun ankette çıkarılmasının önemli bir değişikliğe neden olmayacağı görülmüştür.

Anket güvenilirliğinin sağlanması için Cronbach Alpha değerinin 0,70 olması tercih edilmektedir. Bu analize göre çalışma kapsamında kullanılacak anketin güvenilirlik derecesi yüksek olarak saptanmış ve uygulanmasına karar verilmiştir.

#### **3.1.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

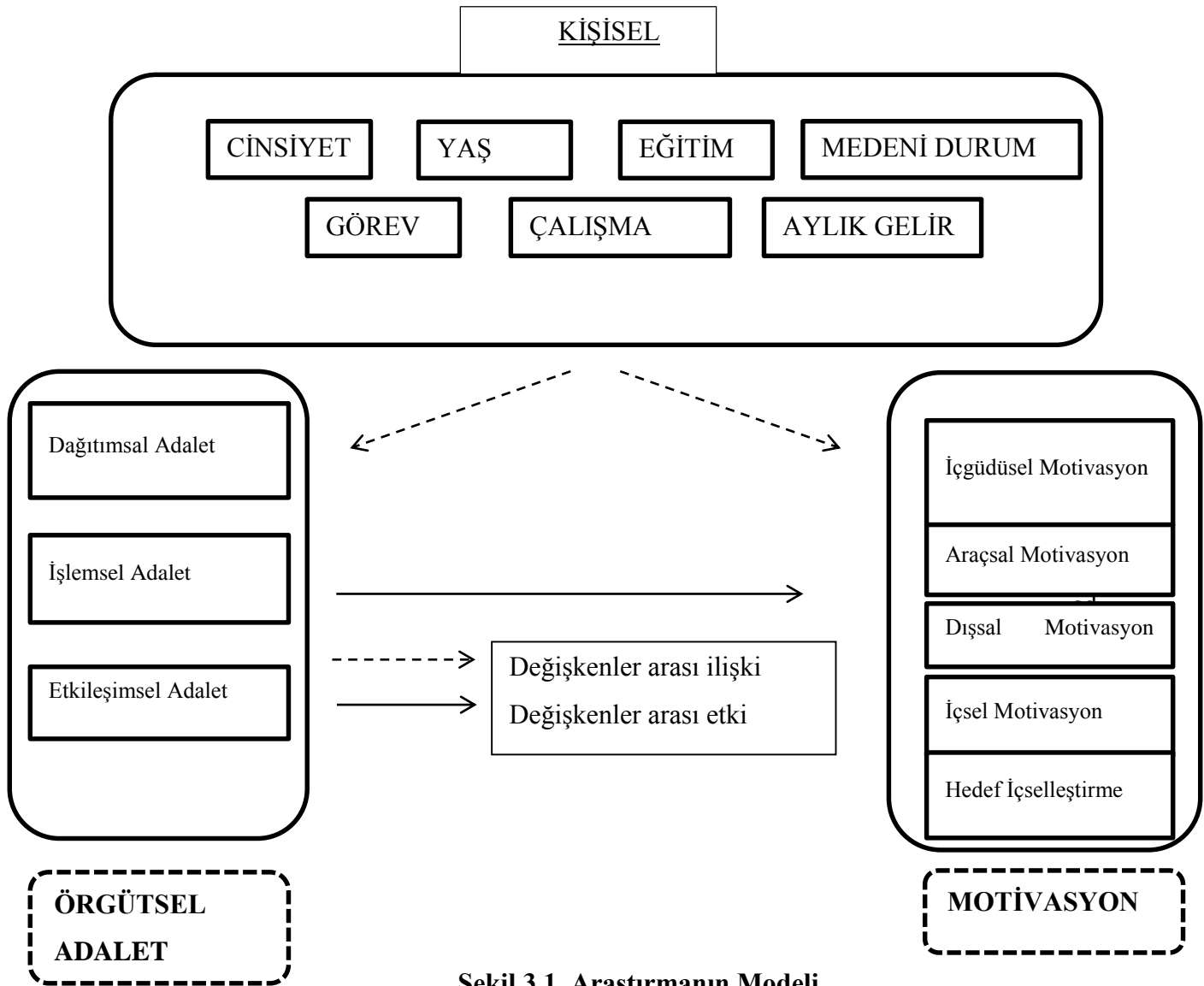
Araştırmanın evrenini 15-30 Eylül tarihleri arasında Sivas'ta bir kamu hastanesinde(Sivas Numune Hastanesi) çalışan 917 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. 297

şirket çalışanı çalışma kapsamına dahil edilmemiştir. Araştırma süreci başlamadan önce ilgili kurumlardan gerekli izinler alınmış ve veri toplama araçlarının uygulanması araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Anket ile ilgili içerikler uygulayıcılara sözlü olarak açıklanmış, bu çalışmanın gönüllülük esasına dayalı olduğu vurgulanmıştır. Anketler çalışanlara teker teker dağıtılmıştır. Anketlerin bir bölümü hemen toplanmış kalan kısmı için ise uygun görülen zamanlara randevu alınarak tamamlanmıştır.

Çalışma kapsamında örneklem seçilmemiş, evrenin tamamına uygulanmaya çalışılmıştır. Çalışmada belirtilen tarih aralıklarında anket çalışması toplam 620 kişi ile paylaşılmış ve 600 adet sağlıklı sonuç elde edilmiştir. 20 adet anket çalışması eksik veya yanlış olmakla birlikte, çalışanların %96,7'si çalışmaya dahil edilmiştir.

### **3.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Araştırma örgütsel adalet algısının çalışanlarının motivasyonuna etkisini saptamak amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda elen alınacak diğer bir konu ise örgütsel adalet ve motivasyona ait alt boyutların aralarındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünün analiz edilmesidir. Örgütsel adalet ve motivasyon düzeylerinin kişisel değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğinin incelenmesi ve analiz edilmesi öngörülmektedir. Buna uygun olarak oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki gibidir.



**Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli**

Oluşturulan model doğrultusunda hipotezler aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.

H1: Örgütsel adalet boyutları ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Örgütsel adaletin dağıtım sal boyutu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Örgütsel adaletin işlemsel boyutu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel adaletin motivasyona anlamlı bir etkisi vardır.

### **3.1.6. Araştırmanın Bulguları**

Bu aşamada araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizine ve bu analizin sonuçlarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Araştırma öncesinde yapılan ön çalışma ile ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Çalışma sonrası tekrar analiz yapılmasının, araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda ölçek için bulunan güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,87 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç bize ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet ve motivasyon ölçekleri için ayrı ayrı analiz yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Örgütsel Adalet Ölçeği: 0,87
- Motivasyon Ölçeği: 0,88

#### **3.1.6.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişisel Özelliklerini İçeren Bulgular**

Tablo 3.1.'de çalışanların kişisel özelliklerine göre frekans(n) ve yüzde dağılımları(%) gösterilmektedir.

**Tablo 3.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular**

Değişkenler		Frekans(n)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	348	58,0
	Erkek	252	42,0
Yaş	25 yaş ve altı	88	14,7
	26-35 yaş	222	37,0
	36-45 yaş	218	36,3
	46-55 yaş	68	11,3
	56 yaş ve üzeri	4	0,7
Eğitim	İlköğretim / Lise	138	23,0
	Ön Lisans	170	28,3
	Lisans	170	28,3
	Yüksek Lisans	38	6,3
	Doktora / Tıpta Uzmanlık	84	14,0
Medeni Durum	Bekâr	140	23,3
	Evli	460	76,6
Görev	Doktor	100	16,7
	Ebe / Hemşire	242	40,3
	Sağlık Teknisyeni	98	16,3
	İdari Personel	44	7,3
	Teknik Personel	54	9,0
	Diğer Personel	62	10,3
Çalışma Süresi	5 yıldan az	246	41,0
	6-10 yıl	132	22,0
	11-15 yıl	74	12,3
	16-20 yıl	64	10,7
	20 yıl ve daha fazla	84	14,0
Aylık Gelir	1000 TL'den az	104	17,3
	1001-2000 TL	52	8,7
	2001-3000 TL	318	53,0
	3001 TL ve daha fazla	126	21,0
Kurum	Sivas Numune Hastanesi	600	100

Araştırmaya katılan toplam çalışan sayısı 600'dür. Bu çalışanların 348'ü (%58) kadın, 252'si (%42) erkek, %73,3'ü 26-55 yaş aralığında, 85'i (%28,3) lisans mezunu, 230'u(%76,6) evli, 121'i(%40,3) ebe/hemşire, 52'si (%17,3) geliri 1000 TL'den az, 123'ü (%41) 5 yıldan az süre ile görev yapmakta ve 600'ü (%100) Sivas Numune Hastanesinde çalışmaktadır.

### 3.6.1.2. Örgütsel Adalet ve Motivasyon Değişkenlerine ve Alt Boyutlarını İlişkin Bulgular

**Tablo 3.2.** Örgütsel Adalet Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Soru No	Kesinlikle Katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kısmen Katılmıyorum (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Ort. $\bar{x}$	Standart Sapma
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%		
<b>Dağıtımsal Adalet</b>											12,11	4,45
1 (Çalışma prog. adildir)	130	21,7	58	19,3	48	16,0	114	38,0	15	5,0	2,85	1,27
2 (Ücret adildir)	254	42,3	96	32,0	34	11,3	33	11,0	10	3,3	2,01	1,13
3 (İş yükü adildir)	182	30,3	95	31,7	52	17,3	58	19,3	4	1,3	2,30	1,13
4 (Kazanımları adildir)	140	23,3	107	35,7	58	19,3	60	20,0	5	1,7	2,41	1,10
5(Sorumluluklar adildir)	122	20,3	97	32,3	70	23,3	63	21,0	9	3,0	2,54	1,12
<b>İşlemsel Adalet</b>											14,90	4,8
6 (Kararlar tarafsız alınmaktadır)	130	21,7	99	33,0	85	28,3	47	15,7	4	1,3	2,42	1,04
7(Çalışanların görüşleri alınır)	148	24,7	130	43,3	56	18,7	35	11,7	5	1,7	2,22	1,00
8(Karar vermeden önce doğru bilgi toplanır)	108	18,0	120	40,0	87	29,0	34	11,3	5	1,7	2,39	0,96
9(Kararlar çalışanlara açıklanır)	82	13,7	107	35,7	60	20,0	89	29,7	3	1,0	2,69	1,07
10(Kararlar uygulanırken ayırım gözetilmez)	122	20,3	108	36,0	58	19,3	69	23,0	4	1,3	2,49	1,09
11(Kararlara karşı çıkılabilir)	122	20,3	75	25,0	72	24,0	86	28,7	6	2,0	2,67	1,15
<b>Etkileşimsel Adalet</b>											24,59	8,44
12(Yöneticiler naziktir)	66	11,0	92	30,7	69	23,0	91	30,3	15	5,0	2,88	1,11
13(Yöneticiler saygılıdır)	78	13,0	79	26,3	82	27,3	83	27,7	17	5,7	2,87	1,13
14(Yöneticiler duyarlıdır)	98	16,3	90	30,0	86	28,7	62	20,7	13	4,3	2,67	1,11
15(Yöneticiler dürüst ve samimidir)	82	13,7	83	27,7	89	29,7	76	25,3	11	3,7	2,78	1,08
16(Yöneticiler hakları gözetirler)	98	16,3	86	28,7	94	31,3	59	19,7	12	4,0	2,66	1,09
17(Yöneticiler kararların sonuçlarını tartışır)	92	15,3	96	32,0	83	27,7	63	21,0	12	4,0	2,66	1,09
18(Kararlar için uygun gerekçeler)	80	13,3	96	32,0	79	26,3	74	24,7	11	3,7	2,73	1,09
19(Akla uygun açıklmlr.)	110	18,3	92	30,7	67	22,3	73	24,3	13	4,3	2,66	1,16
20(Kararlar net açıklanır)	102	17,0	99	33,0	60	20,0	74	24,7	16	5,3	2,68	1,17

**Tablo 3.3.** Motivasyon Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Soru No	Kesinlikle Katılmıyordum		Katılmıyordum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama $\bar{x}$	St. Sp.
	m(1)		m(2)		m(3)		m(4)		m(5)			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>İçgüdüsel Motivasyon</b>											13,80	4,35
1(hoşlandığım şeyleri yapmaktan hoşlanırım)	130	21,7	134	44,7	24	8,0	56	18,7	21	7,0	2,44	1,22
2(hoşlandığım bir işi yapabilmek için elimdeki işi ertelerim)	254	42,3	129	43,0	22	7,3	19	6,3	3	1,0	1,81	0,90
3(iş seçerim)	204	34,0	135	45,0	23	7,7	31	10,3	9	3,0	2,03	1,05
4(zaman geçirdiğim kişiyi severim)	102	17,0	91	30,3	56	18,7	73	24,3	29	9,7	2,79	1,25
5(iş seçimi yaparken, hoşlandığım işi seçerim)	128	21,3	85	28,3	46	15,3	84	28,0	21	7,0	2,71	1,27
6(işten hoşlanmazsam, ayrılırım)	214	35,7	106	35,3	56	18,7	26	8,7	5	1,7	2,05	1,02
<b>Araçsal Motivasyon</b>											17,45	4,88
7(çabamı işte yapılması gerekenler belirler)	70	11,7	50	16,7	46	15,3	133	44,3	36	12,0	3,28	1,22
8(günlük ücrete günlük iş yaparım)	170	28,3	105	35,0	55	18,3	39	13,0	16	5,3	2,32	1,17
9(daha fazla ücret alırsam, çok çalışırım)	90	15,0	78	26,0	40	13,3	80	26,7	56	18,7	3,10	1,41
10(en fazla ücret ödenen işi seçerim)	116	19,3	101	33,7	60	20,0	60	20	21	7,0	2,62	1,20
11(en çok ücret ödendiği günü severim)	100	16,7	101	33,7	57	19,0	43	14,3	49	16,3	2,80	1,33
12(yeni iş fırsatları değerlendirilen.)	58	9,7	56	18,7	52	17,3	118	39,3	44	14,7	3,33	1,29
<b>Dışsal Motivasyon</b>											17,32	4,68
13(onaylanmak önemli)	90	15,0	94	31,3	44	14,7	94	31,3	23	7,7	2,85	1,23
14(insanların fikirleri önemli)	120	20,0	114	38,0	62	20,7	51	17,0	13	4,3	2,47	1,12
15(çevremdekilerin değer vermesi önemli)	74	12,3	74	24,7	72	24,0	98	32,7	19	6,3	2,96	1,15
16(tanınmak önemli)	84	14,0	64	21,3	60	20,0	106	35,3	28	9,3	3,05	1,22
17(iş arkadaşlığı önemli)	98	16,3	98	32,7	73	24,3	68	22,7	12	4,0	2,65	1,12
18(yetkililerin değer vermesi önemli)	60	10,0	48	16,0	57	19,0	124	41,3	41	13,7	3,33	1,19
<b>İçsel Motivasyon</b>											18,87	4,30
19(kararlarım hedeflerimi yansıtır)	26	4,3	32	10,7	65	21,7	145	48,3	45	15,0	3,59	1,01
20(yeteneklerimi sergilememeye olanak tanıyacak bir kurum ararım)	28	4,7	27	9,0	36	12,0	128	42,7	95	31,7	3,88	1,10
21(tutarlılık içinde karar veririm)	36	6,0	26	8,7	27	9,0	142	47,3	87	29,0	3,85	1,12
22(kendimi motive ederim)	36	6,0	22	7,3	54	18,0	142	47,3	64	21,3	3,71	1,07
23(kişisel başarı duygusu önemli)	18	3,0	27	9,0	43	14,3	143	47,7	78	26,0	3,85	1,01
<b>Hedef İçselleştirme</b>											19,16	4,64
24(kurumun hedeflerini onaylamam önemli)	54	9,0	65	21,7	111	37,0	63	21,0	34	11,3	3,04	1,11
25(kurumun hedeflerine inanmam önemli)	22	3,7	41	13,7	49	16,3	135	45,0	64	21,3	3,67	1,07
26(çalışmanın gereğine inanmam önemli)	74	12,3	64	21,3	95	31,7	81	27,0	23	7,7	2,96	1,13
27(inanç ve değerlerimi paylaşan bir kurum ararım)	52	8,7	64	21,3	61	20,3	97	32,3	52	17,3	3,28	1,22
28(örgüt misyonu değerlerime uymalı)	44	7,3	66	22,0	66	22,0	102	34	44	14,7	3,27	1,17
29(kişisel başarımlarım ön plana çıkmalı)	94	15,7	70	23,3	64	21,3	92	30,7	27	9,0	2,94	1,24

Örgütsel adalet ölçeğinde 5'li likert kullanılmıştır. Tablo3.2'de görüldüğü gibi "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir. Sonuçlar "1" değerine yaklaştıkça örgütsel adalete ilişkin algı olumsuz olmakla birlikte "5" değerine yaklaştıkça olumlu örgütsel adalet algısı ortaya çıkmaktadır. Çalışanların dağıtımsal adalet boyutunda en çok katıldıkları ifade 2,85 ( $\pm 1,27$ ) ortalaması ile 1.soru (Çalışma programım adildir), en az katıldıkları ifadenin ise 2,01 ( $\pm 1,13$ ) ortalama ile 2.soru (Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum) olduğu görülmüştür. İşlemsel adalet boyutunda en çok katıldıkları ifade 2,69( $\pm 1,07$ ) ortalaması ile 9. soru (Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler), en az katıldıkları ifadenin ise 2,22 ( $\pm 1,00$ ) ortalaması ile 7. Soru (Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar) olduğu görülmüştür. Etkileşimsel adalet boyutunda ise çalışanların en çok katıldıkları ifade 2,88 ( $\pm 1,11$ ) ortalaması ile 12. Soru (İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar), en az katıldıkları ifade ise 2,66 ( $\pm 1,16$ ) ortalaması ile 19. Soru (İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar) ifadesi olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet boyutlarının ortalamalarına bakıldığında, dağıtımsal adalet 12,11 ( $\pm 4,45$ ), işlemsel adalet 14,90( $\pm 4,8$ ), etkileşimsel adalet 24,59 ( $\pm 8,44$ ) şeklinde olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalete ilişkin ortalamalarının en yüksek etkileşimsel boyutta olduğu görülmektedir.

Motivasyon ölçeğinde de 5'li likert kullanılmıştır. Tablo 3.3.'de görüldüğü gibi "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir. Sonuçlar "1" değerine yaklaştıkça motivasyon düzeyi düşmekte "5" değerine yaklaştıkça motivasyon düzeyi artmaktadır.

Çalışanların içgüdüsel motivasyon boyutunda en çok katıldıkları ifade 2,79 ( $\pm 1,25$ ) ortalaması ile 4. Soru (İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir), en az katıldıkları ifade ise 1,81 ( $\pm 0,9$ ) ortalaması ile 2. Soru (İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işi ertelerim) olduğu görülmüştür.

Araçsal motivasyon boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 3,33 ( $\pm 1,29$ ) ortalaması ile 12. Soru (İnsanlar daha iyi iş fırsatlarını yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır), en az katıldıkları ifade ise 2,32 ( $\pm 1,17$ ) ortalaması ile 8. Soru (Bir günlük ücret veriliyorsa bir günlük iş yaparım) olduğu görülmüştür.

Dışsal motivasyon boyutunda en çok katıldıkları ifade 3,33 ( $\pm 1,19$ ) ortalaması ile 18. Soru (Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirim, var gücümle çalışırım), en az katıldıkları ifade ise 2,48 ( $\pm 1,11966$ ) ortalaması ile 14. Soru (Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım) olduğu görülmüştür.

İçsel motivasyon boyutunda en çok katıldıkları ifade 3,88 ( $\pm 1,1$ ) ortalaması ile 20. Soru (Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir), en az katıldıkları ifade ise 3,59 ( $\pm 1,01$ ) ortalaması ile 19. Soru (Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır) olduğu görülmüştür.

Hedef içselleştirme boyutunda en çok katıldıkları ifade 3,67 ( $\pm 1,07$ ) ortalaması ile 25. Soru ile (Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir), en az katıldıkları ifade ise 2,94 ( $\pm 1,24$ ) ortalaması ile 29. Soru (Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir) olduğu görülmektedir.

Motivasyonun boyutlarına bakıldığında, içgüdüsel motivasyon boyutunun ortalamasının 13,80 ( $\pm 4,35$ ), araçsal motivasyon boyutunun ortalamasının 17,45 ( $\pm 4,88$ ), dışsal motivasyon boyutunun ortalamasının 17,32 ( $\pm 4,68$ ), içsel motivasyon boyutunun ortalamasının 18,87 ( $\pm 4,30$ ) ve hedef içselleştirme boyutunun ortalamasının 19,16 ( $\pm 4,64$ ) olduğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı çalışanlar arasında motivasyon açısından hedef içselleştirme boyutunun ortalamasının diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu, içgüdüsel motivasyon boyutunun ortalamasının ise düşük olduğu görülmektedir.

### 3.1.6.3. Kişisel Özellikler ile Örgütsel Adalet ve Motivasyon Değişkenleri Arasındaki Farklılıkların Analizine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel adalet ve motivasyon düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Frekans (n)  $\geq 30$  olduğundan parametrik testlerin uygulanması uygun görülmüştür. Bu analizde “Bağımsız Örneklem T Testi” ve “ANOVA (Tek yönlü varyans analizi)” testi uygulanmıştır. Bağımsız örneklem T testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılır ve arada bir fark varsa bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına karar verilir. İki den fazla grubun karşılaştırılmasında ise ANOVA testi uygulanır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel bazı veriler elde edilmiştir. Bu veriler doğrultusunda anlamlı fark bulunan boyutlar için farkın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi aşamasında ise Tukey HSD testinden yararlanılmıştır. Tukey HSD testi ikişerli grupların karşılaştırılması yapılır. Bu testle, HSD adı verilen en küçük önemli fark hesaplanır. Eğer iki grubun ortalamaları arasındaki fark, HSD’den fazlaysa, iki grubun ortalamalarının birbirinden önemli derecede farklı olduğu söylenebilir. (<http://tip.baskent.edu.tr/egitim/mezuniyetoncesi/calismagrp/ogrsmpzsnm12/10.1.pdf>)

**Tablo 3.4.** Örgütsel Adalet ve Motivasyonun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Örgütsel Adalet	Kadın	174	51,85	16,01	0,356	0,4
	Erkek	126	51,20	14,76		
Motivasyon	Kadın	174	87,28	16,33	0,808	0,890
	Erkek	126	85,76	15,56		

P\* $<0,05$  anlamlı farklılık, T= test değeri, n=frekans

Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel adalet ve motivasyon düzeylerine yönelik değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analiz edilmesinde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara Tablo: 3.4’de yer verilmiştir. Analiz sonucunda çalışanların örgütsel adalet ve motivasyon düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. (p $>0,05$ )

Çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel adalet ve motivasyon düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farkın analizinde ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunan değerlendirmeler için farklılıklara hangi grupların neden olduğunun saptanmasında Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara Tablo 3.5’de yer verilmiştir.

**Tablo 3.5.** Örgütsel Adalet ve Motivasyon Kavramlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

	Yaş Grubu	n	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Post Hoc.
Örgütsel Adalet	<= 25	88	51,50	16,02	2,215	0,067	
	26-35	222	48,91	15,10			
	36-45	218	52,96	15,50			
	46-55	68	56,56	15,05			
	>=56	4	40,50	3,54			
Motivasyon	<= 25	88	92,68	18,24	2,734	0,029	1-3 p=8,08*
	26-35	222	87,23	16,42			
	36-45	218	84,61	13,73			
	46-55	68	84,32	15,83			
	>=56	4	71,50	34,65			

P\* < 0,05 anlamlı farklılık, <sup>12345</sup> Post Hoc. Karşılaştırmalarında kullanılmıştır.

Çalışanların örgütsel adalet algısına ilişkin değerlendirmeleri ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Çalışanların motivasyon düzeyine ilişkin değerlendirmeleri yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını saptamak için uygulanan Tukey testi sonucunda farklılığın 25 yaş ve altındakiler ile 92,68 ( $\pm 18,24$ ) 36-45 yaş 84,60 ( $\pm 13,73$ ) arasındakilerden kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre 25 yaş altındakiler diğer yaş gruplarına göre motivasyonu daha pozitif olarak algıladıkları düşünülmektedir.

**Tablo 3.6.** Örgütsel Adalet ve Motivasyonun Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Post Hoc.
Örgütsel Adalet	İlköğretim/Lise	138	48,07	14,59	5,415	0,00	1-4 p=8,82* 5-1 p=8,62*
	Ön Lisans	170	51,13	16,90			
	Lisans	170	51,14	14,08			
	Yüksek Lisans	38	56,89	16,28			
	Doktora/TıptaUzmanlık	84	56,69	14,51			
Motivasyon	İlköğretim/Lise	138	83,14	18,62	6,400	0,00	1-4p=14,12* 2-4p=10,11* 3-4p=11,42* 4-5p=9,12*
	Ön Lisans	170	87,15	15,20			
	Lisans	170	85,85	16,15			
	Yüksek Lisans	38	97,26	12,48			
	Doktora/Tıpta Uzmanlık	84	88,14	11,20			

P\* < 0,05 anlamlı farklılık, <sup>12345</sup> Post Hoc. Karşılaştırmalarında kullanılmıştır

Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel adalet ve motivasyon düzeylerine yönelik değerlendirmeler arasındaki farkın analizinde ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunması ve bulunmaması durumları söz konusudur. Farklılık bulunması durumunda, yapılan değerlendirmeler için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının saptanmasında Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara Tablo 3.6.'da yer verilmiştir.

Çalışanların örgütsel adalete ilişkin değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p < 0,05). Farklılığın hangi eğitim düzeylerinden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın İlköğretim/Lise mezunları ile (48,07±14,59) yüksek lisans mezunları(56,89±16,28) ve

doktora/tıpta uzmanlık (56,69±14,51) mezunları arasından kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre ilköğretim/lise mezunlarının diğer eğitim gruplarına göre örgütsel adalet algılarının daha düşük olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların motivasyona ilişkin değerlendirmeleri ile eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Farklılığın hangi eğitim düzeylerinden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın yüksek lisans mezunları (97,26±12,48) ile ilköğretim/lise mezunları (83,14±18,62), ön lisans mezunları(87,15±15,2), lisans mezunları (85,85±16,15) ve doktora/tıpta uzmanlık (88,14±11,2) mezunları arasından kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre ilköğretim/lise mezunlarının ortalaması diğer eğitim gruplarına göre daha düşüktür. Yüksek lisans mezunları kişi sayısının diğer eğitim gruplarına göre düşük olması da, bu farklılığın kaynağı olabilir.

**Tablo 3.7.** Örgütsel Adalet ve Motivasyonun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Örgütsel Adalet	Bekar	140	51,06	15,42	-0,4	0,87
	Evli	458	51,66	15,48		
Motivasyon	Bekar	140	89,61	17,48	2,564	0,02
	Evli	458	85,67	15,41		

$P* < 0,05$  anlamlı farklılık, T=test değeri, n=frekans

Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel adalete yönelik değerlendirmeleri arasındaki farklılığın saptanmasında bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Analiz sonucunda çalışanların örgütsel adalete ilişkin değerlendirmeleri medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0,05$ ).

Çalışanların medeni durumlarına göre motivasyona ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizinde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir. Analiz sonucunda çalışanların motivasyona ilişkin değerlendirmeleri medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir( $p<0,05$ ). Motivasyonu bekarların (89,6±17,48) evlilere göre (85,67±15,41) daha pozitif algıladıkları düşünülmektedir.

**Tablo 3.8.** Örgütsel Adalet ve Motivasyonun Görevlere Göre Karşılaştırılması

	Görev	n	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Post Hoc.
Örgütsel Adalet	İdari Personel	44	52,95	13,79	8,618	0,00	1-6 p=10,21* 2-5 p=-9,32* 3-5 p=-7,82* 3-6 p=7,05* 4-6 p=9,80* 5-6 p=14,88*
	Teknik Personel	54	48,30	13,52			
	Sağlık Teknisyeni/teknikeri	98	49,79	15,10			
	Ebe/Hemşire	242	52,54	16,28			
	Hekim	100	57,62	14,08			
	Diğer	62	42,74	12,82			
Motivasyon	İdari Personel	44	91,14	14,52	3,037	0,00	1-6p=8,10*
	Teknik Personel	54	85,48	14,73			
	Sağlık Teknisyeni/teknikeri	98	83,39	15,98			
	Ebe/Hemşire	242	87,03	17,42			
	Hekim	100	89,76	11,39			
	Diğer	62	83,03	17,18			

P\* $<0,05$  anlamlı farklılık, <sup>12345</sup> Post Hoc. Karşılaştırmalarında kullanılmıştır.

Çalışanların örgütsel adalete ilişkin değerlendirmeleri görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Örgütsel adalete ilişkin değerlendirmelerde farklılığın hangi görevlerden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın ‘‘diğer’’ grubuna dahil olan çalışanlar ( $42,74\pm 12,82$ ) ile idari personel ( $52,95\pm 13,79$ ), sağlık teknisyeni/teknikeri ( $49,79\pm 15,11$ ), ebe hemşire ( $52,54\pm 16,28$ ) ve hekim ( $57,62\pm 14,08$ ) arasından kaynaklandığı saptanmıştır.

Belirlenen diğer bir farklılık da hekimler ile ( $57,62\pm 14,08$ ) teknik personel ( $48,30\pm 13,52$ ) ve sağlık teknisyeni/teknikeri ( $49,79\pm 15,10$ ) arasından kaynaklandığı saptanmıştır.

Buna göre ‘‘diğer’’ grubuna dahil olan çalışanların örgütsel adalet algıları hekimlere, sağlık teknisyenlerine, idari personele ve ebe/hemşirelere göre daha düşük seviyededir. Ayrıca hekimlerin adalet algısı ortalaması teknik personele ve sağlık teknisyeni/teknikerine göre daha yüksek bulunmuştur. Çalışılan pozisyona göre örgütsel adalet algısının değiştiğini söyleyebiliriz.

Çalışanların motivasyona ilişkin değerlendirmeleri görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Motivasyona ilişkin değerlendirmelerde farklılığın hangi görevlerden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın idari personel ( $91,14\pm 14,52$ ) ile diğer grubuna dahil olan çalışanlar ( $83,03\pm 17,18$ ) arasından kaynaklandığı saptanmıştır.

**Tablo 3.9.** Örgütsel Adalet ve Motivasyonun Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

	Çalışma Süresi	n	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Post Hoc.
Örgütsel Adalet	≤5 yıl	246	51,63	15,28	9,403	0,00	1-2 p=6,22*
	6-10 yıl	132	45,41	13,81			1-5 p=-5,33*
	11-15yıl	74	55,19	14,21			2-3 p=-9,78*
	16-20yıl	64	52,84	17,11			2-4 p=-7,43*
	≥21yıl	84	56,95	15,28			2-5 p=-11,54*
Motivasyon	≤5 yıl	246	87,91	16,76	4,299	0,002	1-4 p=7,69*
	6-10 yıl	132	84,74	15,65			3-4 p=9,00*
	11-15yıl	74	89,22	13,34			4-5 p=-8,31*
	16-20yıl	64	80,22	15,73			
	≥21yıl	84	88,52	15,25			

Çalışanların çalışma sürelerine göre örgütsel adalet ve motivasyona yönelik değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizinde ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık içeren sonuçlar için farklılığa hangi grupların neden olduğunun saptanmasında Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.9 'da gösterilmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algısına yönelik değerlendirmeleri çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Farklılığın hangi çalışma sürelerinden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın 5 yıl ve daha az çalışanlarla ( $51,63\pm 15,28$ ) 6-10 yıl çalışanlar ( $45,41\pm 13,81$ ) ve 21 yıl ve daha fazla çalışanlar ( $56,95\pm 15,28$ ) arasında olduğu saptanmıştır. Buna göre 21 yıl ve daha fazla çalışanların örgütsel adalet algısı 5 yıl ve daha az çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlara göre daha pozitiftir. Ayrıca başka bir farklılığın 6-10 yıl çalışanlar ( $45,41\pm 13,81$ ) ile 11-15yıl çalışanlar ( $55,19\pm 14,21$ ) ,16-20yıl çalışanlar ( $52,84\pm 17,11$ ) ve 21yıl ve daha fazla çalışanlar ( $56,95\pm 15,28$ ) arasında olduğu saptanmıştır. Buna göre

6-10 çalışanların örgütsel adalet algısının 11-15 yıl çalışanlar, 16-20 yıl çalışanlar ve 21 yıl ve daha fazla çalışanlara göre daha düşük olduğu söylenebilir.

Çalışanların motivasyona ilişkin değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Farklılığın hangi çalışma sürelerinden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın 16-20 çalışanlarla ( $80,22\pm15,73$ ) 5 yıl ve daha az çalışanlar ( $87,91\pm16,76$ ), 11-15yıl çalışanlar ( $89,22\pm13,35$ ) ve 21 yıl ve daha fazla çalışanlar ( $88,52\pm15,25$ ) arasında olduğu saptanmıştır. Buna göre 16-20 yıl çalışanların motivasyon algısı 5 yıl ve daha az çalışanlar, 11-15 yıl çalışanlar ve 21 yıl ve daha fazla çalışanlara göre daha düşük olduğu söylenebilir.

Çalışanların aylık gelirlerine göre örgütsel adalet ve motivasyon düzeylerine yönelik değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizinde ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunan değerlendirmeler için farklılığa hangi grupların neden olduğunun saptanmasında Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara Tablo 3.10 'da yer verilmiştir.

**Tablo 3.10.** Örgütsel Adalet ve Motivasyonun Aylık Gelir Gruplarına Göre Karşılaştırılması

	Aylık Gelir	n	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Post (fark) Hoc.
<b>Örgütsel Adalet</b>	≤1000 TL	104	47,15	13,16	8,782	0,00	1-4 p=-9,67* 2-4 p=-8,52* 3-4 p=-5,35*
	1001-2000 TL	52	48,31	16,19			
	2001-3000 TL	318	51,47	15,84			
	≥3001 TL	126	56,83	14,58			
<b>Motivasyon</b>	≤1000 TL	104	85,75	17,75	1,628	0,182	
	1001-2000 TL	52	83,96	13,36			
	2001-3000 TL	318	86,39	17,18			
	≥3001 TL	126	89,11	11,57			

$P^*<0,05$  anlamlı farklılık, <sup>12345</sup> Post Hoc. Karşılaştırmalarında kullanılmıştır.

Çalışanların örgütsel adalete yönelik değerlendirmeleri aylık gelirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Farklılığın hangi gelir gruplarından kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın 3001 TL ve daha fazla aylık geliri olan çalışanlarla ( $56,83\pm14,58$ ), 1000 TL ve daha az

aylık geliri olan çalışanlar ( $47,15 \pm 13,12$ ), 1001-2000 TL geliri olan çalışanlar ( $48,30 \pm 16,19$ ) ve 2001-3000 TL geliri olan çalışanlar ( $51,47 \pm 15,84$ ) arasında olduğu saptanmıştır.

Buna göre 3001 TL ve daha fazla geliri olan çalışanların örgütsel adalet algısının, 1000 TL ve daha az aylık geliri olan çalışanlar, 1001-2000 TL geliri olan çalışanlar ve 2001-3000 TL geliri olan çalışanlara göre daha pozitif olduğu söylenebilir.

Çalışanların motivasyona yönelik değerlendirmeleri aylık gelirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ).

#### **3.1.6.4. Örgütsel Adalet ve Motivasyon Boyutları Arasındaki İlişkinin Analizine İlişkin Bulgular**

Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olmasına bakılmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla yapılan analiz “korelasyon analizi”dir. Pearson korelasyon katsayısı, aralıklı ölçekte ölçülmüş olan değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin derecesinin ve yönünün belirlenmesinde en sık kullanılan katsayıdır. Fakat bu ilişki neden-sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir. Korelasyon katsayısı ‘r’ ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Korelasyon katsayısı değeri 0’a yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişki zayıflamakta, 1’e yaklaştıkça ise değişkenler arasındaki doğrusal ilişki güçlenmektedir. Korelasyon katsayısının işareti ilişkinin yönünü gösterir. (-) işareti değişkenler arasında ters yönlü ilişkiyi gösterirken, (+) işareti değişkenler arasında aynı yönlü ilişkiyi göstermektedir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak anlaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0,70-1,00 arasında olması yüksek, 0,70-0,30 olması orta ve 0,30 ile 0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişkiye işaret etmektedir( Sipahi vd.,2010,s.215)

**Tablo 3.11.** Örgütsel Adalet Boyutları ile Motivasyon Boyutları Arasındaki İlişki

		İçgüdüsel Mot.	Araçsal Mot.	Dışsal Mot.	İçsel Mot.	Hedef İçselleştirme
<b>Dağıtimsal Adalet</b>	<b>r</b>	0,16	0,10	0,12	0,12	0,10
	<b>P</b>	0,00	0,01	0,003	0,003	0,02
	<b>n</b>	600	600	600	600	600
<b>İşlemsel Adalet</b>	<b>r</b>	0,9	0,77	0,79	0,142	0,12
	<b>P</b>	0,028	0,06	0,52	0,00	0,003
	<b>n</b>	600	600	600	600	600
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	<b>r</b>	0,11	0,19	0,16	0,296	0,22
	<b>p</b>	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>n</b>	600	600	600	600	600

P\* < 0,05 anlamlı ilişki, r = korelasyon katsayısı, n = frekans

Tablo 3.11.örgütsel adalet boyutları (Dağıtimsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) ile motivasyon boyutları (İçgüdüsel motivasyon, araçsal motivasyon, dışsal motivasyon, içsel motivasyon, hedef içselleştirme) arasındaki ilişkileri göstermektedir.

Dağıtimsal adalet ile içgüdüsel motivasyon (r=0,16) ,içsel motivasyon (r=0,12), dışsal motivasyon (r=0,123), araçsal motivasyon (r= 0,10) ve hedef içselleştirme (r=0,10) ile arasında aynı yönde düşük düzeyli bir ilişki bulunmuştur(p<0,05). Dağıtimsal adalet algısı arttıkça içgüdüsel motivasyon, araçsal motivasyon, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyinin de arttığı düşünülmektedir. İşlemsel adalet ile araçsal motivasyon ve dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır(p>0,05). İşlemsel adalet ile içgüdüsel motivasyon (r=0,028), içsel motivasyon (r=0,142) ve hedef içselleştirme (r=0,12) arasında aynı yönde düşük düzeyli bir ilişki bulunmaktadır. İstatistiksel olarak da anlamlıdır (p<0,05). İşlemsel adalet algısı arttıkça içgüdüsel motivasyon, içsel motivasyon ve hedef içselleştirme düzeyinin de arttığı söylenebilir.

Etkileşimsel adalet ile içgüdüsel motivasyon (r=0,114), içsel motivasyon (r=0,296), araçsal motivasyon (r=0,187), dışsal motivasyon (r=0,156) ve hedef içselleştirme (r=0,219) arasında aynı yönde düşük düzeyli bir ilişki bulunmuştur. İstatistiksel olarak da anlamlıdır (p<0,05). Etkileşimsel adalet algısı arttıkça içgüdüsel motivasyon, içsel motivasyon, araçsal motivasyon, dışsal motivasyon ve hedef içselleştirme düzeyinin de arttığı düşünülmektedir.

### 3.1.6.5. Örgütsel Adalet Boyutlarının Motivasyona Etkilerinin Analizine İlişkin Bulgular

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken ( $y$ ), diğerlerinin bağımsız değişkenler ( $x$ ) olarak ayrımının yapılması ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene etkilerinin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Regresyon analizinde, bağımlı değişken tek bağımsız değişken tek ise basit regresyon analizi, bağımlı değişken tek bağımsız değişken iki ya da daha fazla ise çoklu regresyon analizi, bağımlı değişken iki ya da daha fazla ise çok değişkenli regresyon analizi uygulanır (Büyüköztürk, 2009, s.216). Burada örgütsel adalet boyutlarının motivasyon düzeyine etkilerinin belirlenmesi için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına ait bulgular yer almıştır.

**Tablo 3.12.** Örgütsel Adalet Boyutlarının Motivasyon Düzeyine Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Katsayılara İlişkin İstatistikler					Modele İlişkin İstatistikler			
	B	Standart Sapma	Beta	T	P	R <sup>2</sup>	Standart Sapma	F	P
Sabit	74,88	2,19		34,14	0,00	0,094	15,25	20,65	0,00
Dağıtım Adalet	0,35	0,18	0,96	1,98	0,05				
İşlemsel Adalet	-0,72	0,22	-0,22	-3,29	0,001*				
Etkileşimsel Adalet	0,75	0,12	0,39	6,40	0,00*				

Örgütsel adalet boyutlarının motivasyon düzeyine etkilerine ilişkin yapılan çoklu regresyon analizinin boyutlarına Tablo 3.12’de yer verilmiştir. Tabloya göre bağımsız değişken olan örgütsel adalet bağımlı değişken durumundaki motivasyon düzeyine ait varyansı %9,4 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile motivasyon düzeyinin %9,4 oranında bu bağımsız değişkenlere bağlı olarak şekillendiği görülmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

Tablodaki modele yönelik istatistik sonuçları ( $F(3,596) = 20,648$ ;  $p < 0,05$ ) şeklinde ifade edilebilir.

Katsayıların yer aldığı istatistikler tablosu ise, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bu katsayıların anlamlılık düzeylerini

göstermektedir. Motivasyon düzeyi ile işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişki  $p < 0,05$  olduğundan istatistiksel olarak anlamlıdır. Dağıtımsal adalet ve motivasyon düzeyi arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. ( $p > 0,05$ ) Bu sonuçlara göre dağıtımsal adaletin motivasyon düzeyine anlamlı bir katkı sağlamadığı söylenebilir.

Tablodaki verilerden hareketle motivasyon düzeyinin alabileceği değer şu şekilde formül haline getirilebilir;

Motivasyon Performansı =  $74,883 + 0,745$  Etkileşimsel Ad. -  $0,724$  İşlemsel Ad.  
Etkileşimsel adalet motivasyon performansı ile doğru orantılı iken, işlemsel adaletin ters orantılı olduğu formülde açıkça görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojik çağın gerekleri ve küreselleşme ile birlikte iş yönetiminin ve işletmelerin önemi giderek artmıştır. Büyüyen ve gelişen pazarda bazı kavramlar ön plana çıkmaya başlamış, önceden var olan bazı değerler de daha önemli hale gelmiştir.

Artan rekabet ortamı, işletmeleri en iyisine, en mükemmeline, en başarısına yöneltmiş ve bununla birlikte işletmelerde arayış içerisine girmişlerdir. Bu arayış hem çalışanları geliştirme hem de işletmenin kendi kendisini yeterli kılma çabasıdır. İşletmeleri oluşturan en kritik faktör insandır. Çalışanlara yönelik en büyük beklenti ise onların motive olmaları ve yüksek performans göstermeleridir.

Motive olmak; yüksek performansla ve verimli bir şekilde iş görebilmenin temel koşuludur. Bağımlı değişken olan motivasyon pek çok örgütsel kavramdan etkilenmektedir. Bu çalışma kapsamında, örgütsel adaletin motivasyona etkileri ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Günümüzde iş gören tüm kurum ve kuruluşlar için örgütsel adalet ve motivasyon kavramı son derece önemlidir. Çünkü bu kavramlar her ne kadar ayrı iki faktörmüş gibi görünse de aslında birbirini tamamlayan değişkenlerdir. Çalışanlarda motivasyon sağlanması için öncelikle örgütsel adalet algısının oluşması gerekir. Motivasyon algısı oluştuğunda, performans ve verimlilik sağlanmış olur. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, motivasyon gibi örgütsel kavramlar bir zincirin halkaları gibi birbirlerine bağlıdır. Bu halkaların birisinde oluşan herhangi bir zayıflama diğerlerine zarar verir.

İşletmelerin kurulmasındaki temel amaç kar ve tatmin sağlamadır. Tatmin kavramı işletmeler ve çalışanlar açısından karşılıklı gerçekleştiğinde başarı büyük ölçüde sağlanmış olur. Günümüz şartlarında işletmelerin çalışanlardan beklentilerinin yüksek olması, mükemmeliyetçi ve titiz bir tavır sergilemeleri, iş hayatının yıpratıcı şartları çalışanlarda ön yargılı bir görüşe neden olmaktadır. Bu görüş çalışanların örgütsel adalet algısını zedelemekte ve motivasyon düzeyine olumsuz etkileri olmaktadır. Bu algıyı yıkmak, olumlu bir bakış açısı ile değiştirmek kolay olmamaktadır. Yöneticiler ve liderler bu noktada önemli pay sahibidir. Oluşan algıların olumlu yönde olması, motivasyonun sağlanması, performans ve verimliliğin artması başarılı bir liderin veya yöneticinin görevleri arasındadır.

Ülkemizde sağlık sektörü dinamik bir sektördür. Sürekli olarak değişime ve gelişime açık olması çalışanları da dinamik bir hale getirmiştir. Bu alanda varlığını sürdürmek yine çalışanlara ve onları iyi yönetmek zorunda olan işletmelere bağlıdır. Bireysel ve kurumsal olarak fedakarlığın yoğun olduğu sağlık sektörü çalışanları gerek iş gerek özel yaşantısında zorlamaktadır. Günün her saatinde çalışanların yüksek motivasyonla, sabır ve hoşgörü ile çalışması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, her iki açıdan da konuya bakıldığında çalışanların örgütsel adalete bakış açıları ve iş motivasyonları, işletmeyi yönetmenin ne kadar zor ve zahmetli bir süreç olduğunu gözler önüne sermektedir.

Yapılan bu araştırma kapsamında örgütsel adaletin tüm boyutları ve motivasyon düzeyine etkileri ve bu boyutlar ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel adalet ilk boyutu olan dağıtımsal adalet algısı çalışanlarda farklı şekillerde ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamındaki çalışanlar dağıtımsal adalet boyutunu ölçen sorularda en fazla ‘‘çalışma programlarının adil olduğu’’ düşüncesine katılırken, ‘‘ücretlerinin adil olduğunu’’ düşünenlerin ortalamaları düşüktür. Bu nedenle, çalışanlar ekonomik bir değer olan ücretin, iş yükünün, çalışma programının, elde edilen diğer kazanımların ve iş sorumluluklarının dağılımının adil olmasını istemektedirler. Hastanelerde sağlık çalışanlarının aylık maaşı dışında döner sermayeden katkı payı verilmektedir. Verilen bu katkı payı maaş oranlarını büyük ölçüde değiştirmektedir. Ücretin adil olmadığı düşünülmesinin nedeni olarak yardımcı sağlık personeline yapılan ödemelerin düşük olması da gösterilebilir. Taşkaya'nın 2009 yılında sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmış, hekimlerde dağıtımsal adalet algısının daha yüksek olduğu saptanmıştır(Taşkaya, 2009, s.118). Dolayısıyla çalışanların adalet algılarının ve motivasyonlarının yüksek düzeyde olmasını isteyen hastane yöneticilerinin bu noktada daha hassas davranmaları ve adaleti sağlamaları beklenmektedir. Genel olarak çalışanların dağıtımsal adalet algıları diğer adalet boyutlarına göre düşüktür.

İşlemsel adalet algısına bakıldığında, çalışanlar ‘‘yöneticilerinin alınan kararları kendilerine açıkladığını ve ek bilgiler verdiğini’’ daha yüksek bir ortalama ile tercih ederken,’’ işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerinin alındığı’’ ifadesine katılım düşük oranda olmuştur. Yani çalışanlar çalıştıkları kurum tarafından benimsenmek, kabul görmek isterler. Bunun sağlanmasında çalışanların fikirlerinin

alınması, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplanması, alınan bütün kararlarda tarafsız davranılması ve ayırım gözetmeksizin uygulanması ve bunların çalışanlara açıklanması hastane yönetimin başarı elde etmesini sağlar. İşlemsel adalet algısının dağıtımsal adalet algısına göre biraz yüksek oranda olduğu söylenebilir.

Etkileşimsel adalet boyutunda ise çalışanlar “yöneticilerinin kendilerine nazik davrandığı” konusunda hem fikir olurken, “alınan kararlarda akla uygun açıklamalar” yapıldığı ifadesi çalışanlar tarafından destek görmediği söylenebilir. Buna göre çalışanlar yöneticilerinden haklarının gözetilmesini, işle ilgili kararların sonuçlarının kendileri ile tartışılmasını, kendilerine karşı dürüst ve samimi olunmasını, kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranılmasını, alınan her kararda kendilerine karşı net olunmasını ve uygun gerekçelerle açıklanmasını ve tüm bunların nazik ve ilgili bir şekilde yapılmasını beklerler. Hastane yöneticileri ise başarı sağlamak ve hedeflerine ulaşmak için bu istekleri karşılamak durumundadır. Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının, örgütsel adaletin diğer boyutları olan dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarına göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Oral’ın 2012’de 221 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında yaptığı araştırma da benzer sonuçları elde etmiş, etkileşimsel adalet algısı dağıtımsal ve işlemsel adalet algısına göre yüksek algılanmıştır(Oral, 2012, s.84-88).

Bağımlı değişken olan motivasyon düzeyi bu çalışmada 5 boyutta incelenmiştir. İlk boyut olan içgüdüsel motivasyon da çalışanların en çok katıldıkları ifade” iş ortamında zamanını birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir” ifadesi olurken en az katılım gösterilen ifade “çalışanların elindeki işi erteleyip sevdiği bir işi seçebilme hakkının bulunması” ifadesidir. Buradan çalışanların iş ortamında iş seçme özgürlüklerinin çalışanların beklentilerine göre düşük seviyede olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanlara iş seçme özgürlüğünün verilmesi, istediği işe öncelik verme hakkının tanınması onların içgüdüsel motivasyonunu arttıracaktır. İçgüdüsel motivasyon boyutu diğer boyutlara göre daha düşük seviyede desteklenmiştir.

Araçsal motivasyon boyutuna bakıldığında, “çalışanlar sürekli olarak etrafi gözlemlemeli, ve daha iyi fırsatları değerlendirmeli” ifadesi çalışanlar tarafından en çok tercih edilen ifade olmakla birlikte “bir günlük ücret veriliyorsa, bir günlük iş yaparım” ifadesine katılım düşük seviyede olmuştur. Dolayısıyla, iş yapmanın en önemli gerekçelerinden birisi olan ücret kavramının bireylerin seçimine bırakılmadığını ve

bireylerin daha iyi, daha mükemmel şartlarda çalışma isteğinin hep var olduğunu ve bunun için arayış içerisinde olduklarını söyleyebiliriz. Benzer sonuçlara Kırcı'nın 2013 yılında sağlık çalışanlarının motivasyonlarını ölçmek üzere yaptığı bir çalışmada ulaşılmıştır. Yapılan anket çalışmasında %62'lik bir sonuçla çalışanlar aldıkları ücretin, yaptıkları işin karşılığı olmadığını belirtmişlerdir (Kırcı, 2013, s.73). Çalışanların yüksek motivasyon düzeyinde performans göstermelerinin ve arayış içerisine girmemelerinin sağlanmasında hastane yöneticilerine büyük rol düşmektedir. İnsanların çalışmalarındaki temel amaç ücrettir. Ücret motivasyonun sağlanmasında en önemli araçtır. Çalışanlara emekleri karşılığında ücret verilmesi, çalışanlardan işin gereksinimleri doğrultusunda çaba göstermelerinin beklenmesi gerekir.

Dışsal motivasyon boyutunda ise çalışanlar “çabalarının kurumdaki en yetkili kişiler tarafından desteklendiğini bilmek koşulu ile yüksek performans ile çalışacaklarını” desteklemişlerdir. Buna karşılık en az katıldıkları ifade ise “kararlarımı sık sık insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım” ifadesi olmuştur. Çalışanların kurum içerisindeki diğer insanlardan pek etkilenmediklerini fakat yöneticileri tarafından desteklenmek ve motive edilmek istediklerini söyleyebiliriz. Diğer insanlar ve yöneticiler tarafından onaylanmak, yaptığı faaliyetlerle kabul görmek, iş çevresinin geniş olması, iş arkadaşları ile uyumlu olmak çalışanları dışsal boyutta motive etmektedir. Bu anlamda hastane yöneticilerinin kurum içi etkinliklerle çalışanları kaynaştırması, bir takım olmanın verdiği coşkuyu çalışanlarına yaşatması şarttır.

İçsel motivasyon boyutuna bakıldığında çalışanlar “yetenek ve becerilerinin kullanımına izin verecek bir kurumda çalışmayı tercih ettiklerini” ifade ederken, “çalıştıkları kurumun misyonunu onaylamamaları durumunda o kurumda çalışmayacaklarını” ifade etmektedirler. Yani, çalışanlar çalıştıkları kurumda özgür olmak istedikleri, yetenek ve becerilerini sergilemek istedikleri ayrıca da kurumun misyonu ile kendi değerlerinin uyuşmasını tercih ettikleri ve bu durumun da çalışanları içsel olarak motive ettiği söylenebilir. Bu konuda yine hastane yönetimi gerekli faaliyetleri üstlenmelidir. Çalışanlara özgür çalışma ortamı yaratmak, yetenek ve becerilerini sergileme fırsatı tanımak ve çalışanların değer yargıları ile uyumlu hedefler koymak durumundadır.

Hedef içselleştirme boyutu açısından bakıldığında ise; “çalışanların çalıştıkları kurumun hedeflerini içselleştirmeyi, yani çalışma amacının gereğine inanması

gerektiğine” en çok katılmakla birlikte, en az katıldıkları ifade “eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir” ifadesidir. Dolayısıyla, çalışanların çalıştıkları kurumun hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasındaki gerekliliğine yürekten inanmaları gerektiğini söyleyebiliriz. Ayrıca da kurumun elde ettiği başarıda çalışanların da pay sahibi olmak istedikleri, takdir edilmek ve övülmek gibi motivasyon araçlarına ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Motivasyon boyutlarına genel olarak bakıldığında, yapılan anket çalışması sonuçlarına dayanarak hastane çalışanlarının motivasyon düzeylerine göre değerlendirilmesi sonucu hedef içselleştirme boyutunun en yüksek seviyede, içgüdüsel motivasyon boyutunun ise en düşük seviyede olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışanların demografik değişkenlerine ilişkin farklılıkların bulunmasının analizinde bazı istatistiksel testler uygulanmıştır. Cinsiyete ilişkin farklılıkların analizinde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda çalışanların örgütsel adalet ve motivasyon düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Keklik ve Coşkun’un 2013 yılında 100 sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada benzer sonuçlara ulaşılmış, çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermemiştir.

Yaş gruplarına göre analiz edilmesinden ise ANOVA ve Tukey HSD testi uygulanmıştır. Örgütsel adalet algısına ilişkin bir farklılık bulunmazken motivasyon düzeyi yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Tukey testi sonucunda farklılık 25 yaş altı ile 36-45 yaş aralığından kaynaklandığı saptanmıştır. Bunun nedeni 25 yaş altı çalışanların iş yaşamına yeni adapte olduğu ve dolayısıyla çalışma enerjisinin yüksek olduğu olarak düşünülebilir. Ayrıca 36-45 yaş aralığında çalışanların daha tecrübeli olmaları, beklentilerinin artmasına yol açar. Artan beklentilerinin tam anlamıyla karşılanamamış olması motivasyon düşüklüğüne neden olabilir. Bu anlamda hastane yönetimi her yaş grubunun beklentilerini makul seviyede karşılamak durumundadır. Tecrübe ve verilen emeklerin yıllar geçtikçe artması, çalışanlarının haklarının gözetilmesinde önemli bir belirleyicidir. Aslanadam’ın 2011 yılında sağlık personelinin motivasyonuna ilişkin yaptığı araştırmasında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan bu araştırmaya göre yaş büyüdükçe verilen yanıtların

ortalamasının düştüğü, çalışanların genç yaşlarda işine daha motive olmuş bir şekilde çalışırken yaş ilerledikçe motivasyonun düştüğü saptanmıştır(Aslanadam, 2011, s.79-80)

Eğitim düzeylerine göre değerlendirilen çalışanlar örgütsel adalet ve motivasyon düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bu farklılığın kaynağını belirlemek amaçlı yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın ilköğretim/lise mezunları ile yüksek lisans mezunları ve doktora/tıpta uzmanlık mezunları arasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bunun farklı nedenleri olabilir. Kurumun eğitim seviyesi yüksek çalışanlara farklı uygulamalarda bulunmasını, ücret düzeylerinin yüksek olmasını buna örnek gösterebiliriz. Motivasyon düzeyine bakıldığında; farklılığın yüksek lisans mezunları ile diğer tüm eğitim seviyelerindeki çalışanlar arasından kaynaklandığı görülmektedir. Bunun nedeni yüksek lisans mezunları sayısının diğer eğitim gruplarına göre az sayıda olması olabilir. Sonuç olarak çalışanların beklentilerinin karşılanması ve çalışanlara eşit davranılması gerekmektedir. Böylece hem adalet algısı artmış olur hem de motivasyon düzeyi yükselir.

Çalışanların medeni durumlarına ilişkin değerlendirilmesinde bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda örgütsel adalet algısı çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermezken, motivasyon düzeyinde bekarlar ve evliler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre motivasyonu bekarların evlilere göre daha pozitif algıladıkları söylenebilir. Bunu, bekarların kendi aile düzenlerini kurmamış olmaları, büyük sorumluluklarının olmadığı ve çalışmalarının karşılığında aldıkları ücretin kendilerine kalması olarak yorumlanabilir. Ayrıca bekarların evlilere göre az sayıda olmaları gösterilebilir.

Çalışanların kurum içindeki görevlerine bakıldığında farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespit edilmesi için Tukey testi kullanılmıştır. Yapılan bu test sonucunda örgütsel adalet algısına ilişkin oluşan farklılığın diğer çalışan grubu ile idari personel, sağlık teknisyeni/teknikeri, ebe/hemşire ve hekimler arasından kaynaklandığı, diğer bir farklılığın ise hekimlerle teknik personel ve sağlık teknisyeni/teknikeri arasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu farkın oluşmasında diğer grubuna dahil olan çalışanların hastane içerisinde herhangi bir unvanlarının olmaması, ücretlerinin sağlık personellerine göre düşük olması bunun nedeni olabilir. Bu konuda hastane yönetiminin yapması gereken çalışanları unvanlarına, pozisyonlarına

ve aldıkları ücret düzeyine göre sınıflandırmamak olmalıdır. Çalışanların adalet algısı çok hassastır. Bu algı biraz azaldığında çalışanların ilk yapacakları kendilerini iş ortamındaki diğer insanlarla kıyaslamak olacaktır. Sağlık teknisyeni/ teknikeri ve teknik personel açısından da durum aynıdır. Buna fırsat vermemek için hastane yönetiminin çalışanlarına karşı daha duyarlı olması gerekmektedir. Motivasyon düzeyine ilişkin değerlendirme sonucu aradaki farklılığın idari personel ile diğer grubuna dahil olan çalışanlar arasından kaynaklandığı saptanmıştır. Yine burada da diğer grubu çalışanları idari personel ile kendilerini kıyaslama yoluna gitmiş olabilir. Ücret motivasyonu sağlayan en önemli bileşenlerden birisidir. İdari personel kurum içi görev ve pozisyonu gereği diğer çalışanlara oranla yüksek ücret karşılığı çalışmaktadır. Dolayısıyla bu da diğer çalışanlarda motivasyon algısının düşmesinin bir nedeni olabilir. Ayrıca diğer grubuna dahil olan çalışanların sınıflandırılması, farklı muamele görmesi de bunun bir nedeni sayılabilir. Çalışanların görevlerine ilişkin motivasyonlarının sağlanması yöneticilere ve hastane yönetimine bağlıdır. Yöneticiler herkese eşit davranmalı, kıyaslamaya fırsat vermemelidir.

Çalışma süresine göre örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleri Tukey testine göre değerlendirildiğinde örgütsel adalet algısına ilişkin oluşan farklılığın 6-10 yıl çalışanlar ile 5 yıl ve daha az çalışanlar, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 ve daha fazla yıl çalışanlar arasından kaynaklandığı, diğer bir farklılığın ise 5 yıl ve daha az çalışanlar ile 21 yıl ve daha fazla çalışanlar arasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Söyüç'ün 2007 yılında 881 hemşire üzerinde yaptığı örgütsel adalet algılarının ölçümünü amaçlayan çalışmasında da benzer sonuçlar elde edilmiş, 1 yıl ve daha az süreli çalışanları uzun süre çalışanlara göre örgütsel adalet algısı yüksek çıkmıştır(Söyüç, 2007, 184-190). Bu farklılığın oluşmasında çeşitli nedenler olabilir. Örneğin, 5 yıl ve daha az çalışanlar iş ortamına yeni adapte olduğundan ve yaş itibariyle daha genç bir kitleyi temsil ettiğinden hedeflerine ulaşmada kendilerini daha fazla motive ettikleri söylenebilir. Aynı şekilde 21 yıl ve daha fazla süre çalışanlar için de bu durum geçerlidir. Çalışma süresi uzadıkça çalışanların kurumdaki beklentileri her yönde artmaktadır. Saygı görme, kararlarda söz sahibi olma, ücret, prim gibi artı değerler almayı istemek uzun süre çalışanların en doğal hakkıdır. Ayrıca beş yıl ve daha az çalışanların sayısının diğer gruplara oranla yüksek olması da bu farklılığın oluşmasının bir nedeni olabilir. Hastane yönetimin bu aşamada çalışanların örgütsel adalet algısını her süre zarfında yüksek tutması şarttır. Kurumun

hedeflerine ulaşması, değişime ve gelişime ayak uydurması için çalışanlarının her yaşta bu hedefleri benimsemesi gerekir. Motivasyon düzeyinde oluşan farklılık ise 16-20 yıl çalışanlar ile 5 yıl ve daha az çalışanlar, 11-15 yıl arası çalışanlar ve 21 ve daha fazla süre çalışanlar arasından kaynaklandığı saptanmıştır. 16- 20 yıl çalışanlar orta yaş grubunu oluşturmaktadır. Bu yaş grubunun sayısı diğer gruplara oranla daha düşük sayıdadır. 16- 20 yıl süre ile çalışanlar orta yaş grubuna dahildir. Bu yaş aralığı insan hayatının sorumluluklarının en yoğun olduğu dönemdir. Bu dönemde çalışanlar çalıştıkları kurumdaki fazla miktarda beklenti içerisinde girebilirler. Bu kimi zaman özellikle de beklentilerinin karşılanmadığı dönemlerde çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne neden olabilir.

Çalışanların aylık gelirlerine göre örgütsel adalet ve motivasyon düzeylerine yönelik değerlendirmeleri için yine Tukey HSD testinden yararlanılmıştır. Çalışanların örgütsel adalete yönelik değerlendirmeleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farklılığın 3001 TL ve daha fazla geliri olan çalışanlarla diğer gelir gruplarının arasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedeni çalışma amacı olan ücrettir. Çalışanların aldıkları ücret onların yaşam kalitesini belirler. Emeklerinin karşılığını aldığını düşünen çalışanların adalet algısı yüksek olacaktır. Bu nedenle hastane yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Çalışanların beklentileri karşılanmalı ve eşit işe eşit ücret uygulaması yapılmalıdır. Benzer sonuçlara Pekşen'in 2013 yılında çalışanların motivasyonunu belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında da rastlanılmıştır. Yapılan bu araştırmaya göre çalışanların %61,1'i gelir düzeylerinin motivasyonlarını önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir(Pekşen, 2013, s.78).

Örgütsel adalet boyutları ile motivasyon boyutları arasındaki ilişkiyi görebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda Dağıtımsal adalet ile içgüdüsel motivasyon, içsel motivasyon ve dışsal motivasyonla arasında aynı yönde düşük düzeyli bir ilişki bulunmuştur. Dağıtımsal adalet algısı arttıkça içgüdüsel, içsel, dışsal, araçsal ve hedef içselleştirme boyutlarında motivasyon düzeylerinde artış gözlenmiştir.. Terfi, ödül, gelir, sosyal haklar ve prim gibi ekonomik değerler dağıtımsal adalet algısını oluşturmaktadır. Bu değerlerin çalışanlara beklentilerini karşılayacak oranda verilmesi çalışanları içgüdüsel, içsel, dışsal, araçsal ve hedef içselleştirme boyutlarda motive etmektedir.

İşlemsel adalet ile içgüdüsel, içsel motivasyon ve hedef içselleştirme boyutu arasında aynı yönde düşük düzeyli bir ilişki bulunmuştur. İşlemsel adalet algısı arttıkça ,içgüdüsel motivasyon içsel motivasyon ve hedef içselleştirme algısı da artmaktadır. İşlemsel adalet kurum içi yapılan herhangi bir işlem uygulanırken çalışanlara adil davranılması, samimi ve dürüst olunması ve barışçıl yollardan yapılması algısıdır. Bu faaliyetlerde bulunurken çalışanların işlemsel adalet algısının yüksek olması onları içgüdüsel ve içsel boyutta motive edecek ve kurumun hedeflerini içselleştirmesini sağlayacaktır.

Etkileşimsel adalet ile içgüdüsel, içsel, araçsal, dışsal ve hedef içselleştirme boyutları arasında aynı yönde düşük düzeyli bir ilişki bulunmuştur. Etkileşimsel adalet algısı arttıkça motivasyonun her düzeyinde artış görülmektedir. Etkileşimsel adalet boyutunun temelini insan faktörü oluşturmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara değer vermesi, saygı göstermesi takdir etmesi ve övmesi gibi faktörler çalışanların motivasyon düzeylerini arttırmaktadır.

Değişkenlerin aralarındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla uygulamış olduğumuz korelasyon analizi sonucu hipotezlere göre değerlendirildiğinde kurulmuş olan hipotezler kabul edilmiştir.

H1: Örgütsel adalet boyutları ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Örgütsel adaletin işlemsel boyutu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel adalet boyutlarının motivasyon düzeyine etkilerinin incelenmesinde çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Buna göre bağımlı değişken olan motivasyon düzeyinin %9,4 oranında bu bağımsız değişkenlere (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) bağlı olarak şekillendiği söylenebilir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki bu ilişki istatistiksel olarak da anlamlıdır. Motivasyon düzeyi işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Fakat dağıtımsal adalet ve motivasyon düzeyi arasındaki ilişki anlamlı

olmadığı görülmektedir( $p>0,05$ ). Buna göre dağıtımsal adaletin motivasyon düzeyine anlamlı bir katkı sağlamadığı söylenebilir.

Modele yönelik istatistik sonuçlarını formül şeklinde ( $F(3,596)= 20,648$ ;  $p<0,05$ ) ifade edilebilir.

Elde edilen verilerden hareketle motivasyon düzeyinin alabileceği değer şu şekilde gösterilebilir;

$$\text{Motivasyon Performansı} = 74,883 + 0,745 \text{ Etkileşimsel Ad.} - 0,724 \text{ İşlemsel Ad.}$$

Etkileşimsel adalet motivasyon performansı ile doğru orantılı iken, işlemsel adaletin ters orantılı olduğu formülde açıkça görülmektedir.

Örgütsel adalet boyutlarının motivasyon düzeylerine etkilerinin belirlenmesi amacıyla çoklu regresyon uygulanmış ve bunun sonucunda son hipotez olarak belirlenen '' H2: Örgütsel adaletin motivasyona anlamlı bir etkisi vardır. '' hipotezi kabul edilmiştir.

## KAYNAKÇA

ADAİR, John. “**Etkili Motivasyon**”, Babıali Kültür Yayıncılık, Çev: Salih Uyan, Editör: Cüneyt Er, Baskı:4, İstanbul, 2013, s.204-205.

ALLEN, Natalie J., MEYER,John P., “ **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization**”, Journal of Occupational Psychology ,Printed in Great Britain The British Psychological Society, 1990, s.3.

ALTUĞ, Deniz. “**Toplam Kalite Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış**”, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997, s.80.

ANDERSON, Neil., ÖNEŞ, Deniz S., “**Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi**”, Editör: Handan Kepir Sinangil, 2009, s. 32.

ARSLAN PEKŞEN, Latife., “ **Çalışanların Motivasyonu (serik devlet hastanesi örneği)**”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013, s.5-78.

ASLANADAM, Bülent. “**Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011,s.23-80.

ATALAY, Dilek Dürdane. ,” **Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi**” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi,2007,s.24-83.

ATALAY, İlker. ,” **Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet**”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002, s.15.

ATAY, Derin. ‘‘İngilizce Öğretmenlerinin Motivasyon Stratejileri’’, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 2004, s.100.

BAKAN, İsmail. ,’’Örgütsel Bağlılık’’ Gazi Kitabevi, 2011,Ankara, s.12-253.

BASS, Bernard.M., AVOLİO ,Bruce I.,JUNG., BERSON,Yair., ‘‘ **Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership**’’, Cilt: 88,2003, s. 217.

Beugre Constant D., **Managing Fairness in Organizations**, USA: Greenwood Publ., 1998. s.33.

BIES, R. J., ve MOAG, J. S. ‘‘**Interactional justice: Communication criteria of Fairness**’’Research on negotiation in organizations ‘ın içinde, Editör: B.H. Sheppard, Greenwich: JAI Press, 1986, s.43-55.

BİLSEL, Mehmet Ali; ‘‘**Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına etkisi: Bir Araştırma**’’, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.s.6-28

BÜLBÜL, Aslıhan.,’’ **Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma**’’, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010, s.33.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., ‘‘**Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**’’, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2009, s.216.

CAN, Halil., ‘‘**Organizasyon ve Yönetim**’’, Siyasal Kitabevi, 1994, s.161.

CEVİZCİ, Ahmet. (1996), Felsefe Sözlüğü, Ankara: Ekin Yayınları, s.11.

CEYLAN, Adnan., KESKİN, Halit., EREN, Şule. “ **Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma**”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi,2005, Cilt:51, s.36

CROPANZANO, Russell. , BOWEN, David E., and GİLLİLAND, Stephen W.,”**The Management of Organizational Justice**”, (2007), s.35-38.

ÇELİK, Akın. , “ **Spor Kulüp Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özellikleri ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi**”, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilimdalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2011, s.2.

ÇİÇEK, Dursun. ,” **Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma**”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, 2005, s.12.

DİLEK, Hakan.,” **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005, s.31-41.

DOĞAN, Ebru Şengül., ”**Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**”, Türkmen Kitabevi, 2013,s.65-66.

DOĞAN, Mustafa. “**İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**”, İzmir, 1995,s.219.

DURDU, Talip. “ **Eğitim Deneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**”, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010, s.10.

DURMUŞ, H., ‘‘Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme’’, 2008, s.8.([http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat\\_pdf/08.pdf;](http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf;))

EFİL, İsmail. ‘‘İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon’’, Dora Yayınevi, Bursa, 2013,s.161-256.

EĞİLMEZKOL, Güneş.,’’ **Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma**’’,Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,2011,s.25.

ERDOĞAN MORÇİN, Sine. ,’’ **Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi -Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği-**’’,Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Seyahat İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012, s.6.

EREN, Erol. ‘‘ **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** ‘’, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998, s.332.

EREN, Erol., ‘‘**Yönetim ve Organizasyon**’’, Beta Yayınevi (9.Baskı), İstanbul, 2009, s.457-576.

ERSOY. S. ve BAYRAKTAROĞLU, S.; ‘‘**Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Davranışta Güncel Konular Kitabı**’’, Ed: Derya Ergun Özler, Ekin Yayınevi, Bursa, 2010, s.2.

GÜL, Hasan., ÇÖL, Güner ‘‘**Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma**’’, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 3-4, Sayı: 17,2003, s.165.

GÜMÜŞ, Sefer. , SEZGİN, Beşir. ‘‘**Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**’’, Hiperlink Yayınları, Baskı:1, İstanbul, 2012, s.13.

GÜNEY, Salih., ’’**Yönetim ve Organizasyon**’’, Nobel Yayınevi,2001,s.185.

GÜR, Emel. “ **Kamu, Özel ve Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Durumları**”, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2014, s.73-75.

İÇERLİ, Leyla. “**Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım**”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,2010, Cilt:5, Sayı:1. S.68-69.

İŞCAN, Ömer Faruk. “**Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi**”, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 60, Sayı:1, 2005,s.155

İŞCAN, Ömer Faruk., SAYIN, Ufuk., “ **Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:24, Sayı:4, 2010, s.198.

KARADEMİR. Tamer ve ÇOBAN Bilal; “**Sporun Yönetel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış**”, Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı 1, 2010, s.51.

KARAEMİNOĞULLARI, Ayşegül. ,” **Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma**” ,İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006,s.17-21

KAYA, Ebru. “ **Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi**”, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011, s.104-108.

KIRCI, Ayşe.,” **Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği**”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,2013,s.8-32.

KOÇEL, Tamer. “**İşletme Yöneticiliği**”, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.516.

KOÇEL. Tamer; **İşletme Yöneticiliği**,13. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 2011, s.591.

KOÇEL. Tamer; **İşletme Yöneticiliği**,6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 1998, s.412.

KUZUCU, Esra., “ **Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşireler Üzerinde Araştırma**”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013, s.29.

LATHAM, Gary P. , “**Work Motivation History, Theory, Research and Practice**”, Edition:2, 2012, s.32.

MANZOOR, Quratul-Ain., “ **Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness**”,Business Management and Strategy, 2012, Vol:3, No:1, The Islamia University of Bahawalpur, s.3.

MEYDAN, Cem Harun, “**Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma**”, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2010, Ankara, s.75.

MORÇİN, İlhami., ERDOĞAN MORÇİN, Sine. “**Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Adana’daki Seyahat Acenteleri Örneği**”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2013, s.71.

NALDÖKEN, Ümit., “**Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri Ve Sivas Devlet Hastanesinde Bir Araştırma**”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2008, s.42-61.

ORAL, Nurdan “ **Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama**” ,Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012, s.84-88.

ÖLÇER, Ferit., “**Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma**”, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:25, 2005,s.1.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. “**Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:21,2003, s.79

ÖZKALP, Enver., KIREL, Çiğdem. “**Örgütsel Davranış**”, Ekin Yayıncılık (6. Baskı),Bursa, 2013, s.113-511.

POYRAZ, Kemal. ,KARA, Hakan. ,ÇETİN, Seyit Ahmet. ; “**Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma**” Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009,Cilt:1, Sayı: 9,s.74.

RAI, Gauri. S. ,“**Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers’ attitudes and behaviors?**” Article, 2013, Cilt:10, Sayı:2, s. 279.

ROBBINS, Stephen P. ,JUDGE, Timothy A. ; “**Organizational Behavior**” (Örgütsel Davranış), Editör: Prof. Dr. İnci Erdem, 2013, Baskı: 14,s.204-226.

RUSU,Gabriela., AVASİLCAI ,Silvia.” **Linking human resources motivation to organizational climate**”, Social and Behavioral Sciences,2014,s.51-58..

SABUNCUĞLU, Zeyyat. , TÜZ VERGİLİEL, Melek., ”**Örgütsel Psikoloji**”, Alfa Aktüel Yayıncılık, Baskı:4, Bursa, 2008, s.47-60.

SAYIN, Ufuk. “**Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama**”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009, s.21.

SİPAHİ, B. , YURTKORU, E. S. Ve ÇİNKO, M. ‘‘Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi’’, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010, s.215.

SÖYÜK, Selma., ‘‘Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma’’ İstanbul Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, s.8-190.

SÖZER, Zeynep. , ‘‘Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi Ve Bir Uygulama’’ , Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006,s.59.

ŞAHİN, Deniz. N. , ‘‘Örgütsel Adalet ve Kültür’’, Editör: Ramazan Erdem ve Cem Şafak Çukur, Ankara: Türk Psikoloji Derneği Yayın No: 31,2007,s.184.

ŞİMŞEK, Şerif M., AKGEMİCİ, Tahir. ,ÇELİK Adnan, ‘‘Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış’’, Gazi Kitabevi (6.Baskı), 2008, s.179-197

TAŞKAYA, Serap. ‘‘Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaları ile Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri’’, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009, s.118.

TAŞKIRAN, Erkan; **Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011,s.93-107.

TAŞKIRAN, Erkan;’’ **Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma**’’, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2010, s.108-133.

TAŞPINAR Fatih, ‘‘Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar ilindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma’’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar, 2006, s.62.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver, YİĞİT, Arzu. **“Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:8, Sayı:3, 2005, s.377.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver. , ATILLA, Asuman., BEKTAŞ, Meral. ,”**İşletme Yönetimi”**, Seçkin Yayıncılık, Cilt:3, 2012, Ankara, s.127-238.

TOKSÖZ, Seray. ,” **21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına göre Değerlendirilmesi”**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2010, s.22-23.

YAVUZ, Ercan., TOKMAK, Cüneyt., **“İş görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”**, Cilt:1, Sayı:2, 2009, s.18.

YAVUZ, Sinem. , **“ Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010,s.12.

YENİÇERİ, Özcan. ,DEMİREL, Yavuz. SEÇKİN, Zeliha. **“ Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, KMU İİBF Dergisi, Sayı:11, 2009, s.86.

YILDIRIM, Ali., **“ Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”**, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010, s.74.

YILDIZ, Bora., **“ Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim 1. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi”**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilimdalı, İstanbul, 2010, s.9.

YÜRÜR, Şenay; ‘Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma’, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Vol.13, No.2, 2008, s. 297.

## İNTERNET KAYNAKLARI

<http://serkankaraduman.blogspot.com.tr/2012/01/orgutsel-adalet.html>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>

[http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat\\_pdf/08.pdf](http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf)

<http://www.erdemgenc.com/motivasyon/>

<http://www.psikoloji.gen.tr/content.php?29-%DCst%FCnlerde-Motivasyonun-Rol%FC>

<http://tip.baskent.edu.tr/egitim/mezuniyetoncesi/calismagrp/ogrsmpzsnm12/10.1.pdf>

## EK – 1

### Sayın Katılımcı;

Bu çalışma Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü programı kapsamında devam etmekte olduğum MBA eğitimimde “**İş görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi; Bir devlet hastanesi örneği**” isimli tez çalışmam kapsamında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Çalışmama sağlayacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

**Şevin Abbasoğlu**  
**Atılım Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**

## 1.BÖLÜM: DEMOGRAFİK SORULAR

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

#### **1.Cinsiyetiniz**

Kadın  Erkek

#### **2. Yaşınız**

25 yaş ve altı  26-35 yaş  36-45 yaş  46-55 yaş  56 yaş ve üzeri

#### **3.Eğitim Durumunuz**

İlköğretim/Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora/Tıpta Uzmanlık

#### **4.Medeni Durumunuz**

Bekar  Evli

#### **5.Hastanedeki Göreviniz (Lütfen Belirtiniz)**

.....

#### **6.Hastanedeki Çalışma Süreniz**

5 yıldan az  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  20 yıldan fazla

#### **7.Aylık Geliriniz**

1000 TL ve daha az  1001-2000 TL  2001-3000 TL  3001 TL ve daha fazla

## 2.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri, katılım durumunuza göre işaretleyiniz

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katil.	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Çalışma programın adildir.					
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.					
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					

**3.BÖLÜM: MOTİVASYON ÖLÇEĞİ**  
Lütfen aşağıdaki ifadeleri, katılım durumunuza göre işaretleyiniz

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım					
2.İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işi ertelerim.					
3.İşler arasında genellikle bana en hoş görünen işi seçerim.					
4.İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.					
5.İki iş arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.					
6.Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım.					
7.İş sırasında ne kadar çaba harcayacağımı işin gereksinimleri (işte yapılması gerekenler) belirler.					
8.Bir günlük ücret veriliyorsa bir günlük iş yaparım.					
9.Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilsem, daha fazla çalışırım.					
10.İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.					
11.İşte en sevdiğim gün, ücret ödendiği gündür.					
12.İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.					
13.Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.					
14.Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.					
15.Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.					
16. İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.					
17. İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar .					
18. Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilsem, var gücümle çalışırım.					
19. Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.					
20. Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.					
21. Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.					
22. Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.					
23. Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
24. Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsam o kurumda çalışmam.					
25. Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.					
26. Bir çalışmanın nedenine/gereğine inanmıyorsam çok çalışmam.					
27. Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi paylaşan bir kurum ararım.					
28. Çok çalışmam için bir örgüt misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.					
29. Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.					

**EK – 2****ATILIM ÜNİVERSİTESİ**  
**İnsan Araştırmaları Etik Kurulu**

**Sayı** : B.30.2.ATL.00.02.52/14-2670  
**Konu** : Yüksek Lisans Tezi

Ankara  
22.10.2014

**Sayın ŞevİN ABBASOĞLU,**

İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi "Bir Devlet Hastanesi Örneği" başlıklı yüksek lisans tez öneriniz, "ATILIM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU" tarafından onaylanmıştır.

Saygılarımla,

**Yrd. Doç. Dr. Neşe ALKAN**  
**Başkan**

**Ekler:** 3 Adet Atılım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurul Üye Değerlendirme Formları



ATILIM ÜNİVERSİTESİ İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU  
DEĞERLENDİRME FORMU

*Atılım University Human Research Ethics Board  
Evaluation Form*

PROJE-ARAŞTIRMA BAŞLIĞI / *Project- Research Title*: İŞ GÖRENLERDE  
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARIN İŞ  
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ "BİR DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ"  
SORUMLU ARAŞTIRMACI/ *Responsible Researcher*: Şevin Abbasoğlu  
DEĞERLENDİRME TARİHİ/ *Date of Evaluation*: 16.10.2014

**Başvuru Evrak Kontrol Listesi / *Application File Checklist*:**

- Etik Kurul Başvuru Formu / *Ethics Board Application Form*  
 Gönüllü Katılım Formu / *Informed Consent Form*  
 Katılım Sonrası Bilgilendirme Formu (varsa) / *Debriefing Form (if applicable)*  
 Veli Onay Formu (varsa) / *Parental Approval Form (if applicable)*  
 Kullanılacak yazılı veri toplama araçlarının (anket soru formu, ölçek, test vb.) birer örneği / *A Copy of Each Data Collection Tool (eg. tests, questionnaire, test etc.)*

1.	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul / <i>Accepted</i>
2.	<input type="checkbox"/> Düzeltme gereklidir / <i>Correction Requested</i> Açıklama/ <i>Explanation</i> :
3.	<input type="checkbox"/> Red / <i>Rejected</i> Gerekçe / <i>Rationale</i> :

Atılım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurul Üyesi  
*Member of Atılım University Human Research Ethics Board*

Ad- Soyad / *Name- Last name*  
Yrd. Doç. Dr. D. Çiğdem Sever

İmza/ *Signature*

**ATILIM ÜNİVERSİTESİ İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU**  
**DEĞERLENDİRME FORMU**

**PROJE/ARAŞTIRMA BAŞLIĞI:** İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi "Bir Devlet Hastanesi Örneği"

**SORUMLU ARAŞTIRMACI:** ŞEVİN ABBASOĞLU

**DEĞERLENDİRME TARİHİ:** 10.10.2014

**Başvuru Evrak Kontrol Listesi :**

- Etik Komisyon Başvuru Formu
- Gönüllü Katılım Formu
- Katılım Sonrası Bilgilendirme Formu (varsa)
- Veli Onay Formu (varsa)
- Kullanılacak yazılı veri toplama araçlarının (anket soru formu, ölçek, test vb.) birer örneği

1.	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul: Çalışma içerik ve uygulama açısından incelendiğinde etik açıdan bir engel içermemektedir.
2.	<input type="checkbox"/> Düzeltme gereklidir Açıklama:
3.	<input type="checkbox"/> Red Gerekçe:

Atılım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurul Üyesi

Ad- Soyad

Yrd.Doç.Dr.S.Belgin İşgör

İmza

*Belgin İşgör*

**ATILIM ÜNİVERSİTESİ İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU  
DEĞERLENDİRME FORMU**

**PROJE/ARAŞTIRMA BAŞLIĞI:** İŞ GÖRENLERDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ "BİR DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ"

**SORUMLU ARAŞTIRMACI:** ŞEVİN ABBASOĞLU

**DEĞERLENDİRME TARİHİ:** 25 Eylül 2014

**Başvuru Evrak Kontrol Listesi :**

- Etik Komisyon Başvuru Formu
- Gönüllü Katılım Formu
- Katılım Sonrası Bilgilendirme Formu (varsa)
- Veli Onay Formu (varsa)
- Kullanılacak yazılı veri toplama araçlarının (anket soru formu, ölçek, test vb.) birer örneği

1.	<input checked="" type="checkbox"/>	Kabul
2.	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme gereklidir
3.	<input type="checkbox"/>	Red Gerekçe:

Atılım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurul Üyesi

Ad- Soyad

Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Tuğrahan  
İmza



## EK - 3



T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU  
Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

Sos. Bil. Enst. M.Ö. Hk.



Sayı : 75723911/044 -395  
Konu : Şevin ABBASOĞLU Hk.

ATILIM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 10.09.2014 tarih ve 00.08.10/14-801 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şevin ABBASOĞLU'nun "İşgörenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği" konulu tez konusundaki anket çalışmasını Sivas Numune Hastanesinde yapması Genel Sekreterliğimiz tarafından uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Uzm.Dr.Yavuz ORAK  
Genel Sekreter

Adres:  
Kızılcaşar Mahallesi  
06836 İncek Gölbaşı  
Ankara

Bu evrakın 5070 Sayılı Kanun gereğince  
e-İmza ile imzalandığı tasdik olunur.  
2/4-09-2014  
Evrak Kayıt Yerkilisi Vedat ERTAS

Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği  
Kadı Burhanettin Mah. Demiryolu Cad. No:7 Kat:3 ( Eski Demiryolu Hastanesi ) 58000  
A \* tılı bilgi için: 0346 225 80 80/ 81-82-83 Dahili: 309 Fax: 0346 225 80 88  
E-Posta: gulsermin.eren@saglik.gov.tr

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanununa göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
Evrakın elektronik imzalı nüsxesine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden fe4297ff-8cfc-4731-859f-4e5477557fa1 kodu ile erişebilirsiniz.

**EK - 4****Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Şevin ABBASOĞLU

Doğum Yeri ve Tarihi : Mardin - 15.09.1988

**Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi : Gazi Üniversitesi İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : Atılım Üniversitesi MBA

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce – Rusça

**İş Deneyimi**

Stajlar : Arçelik A.Ş. Pazarlama ve Reklam Stajı  
Aker İnşaat Muhasebe Stajı

**Çalıştığı Kurumlar**

: Coca – Cola İçecek A.Ş Satış Temsilcisi  
Cumhuriyet Üniversitesi – Öğretim Görevlisi

**İletişim**

E-Posta Adresi : sevinabbasoglu@hotmail.com