



# ÖRGÜTSEL ADALET UNSURLARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

Investigation Of The Effects Of Organizational Justice Elements On Employee Motivation

Önder Özgür ÖZDEMİR

Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD. Giresun/Türkiye  
ORCID Id: 0000-0002-1261-6940,

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan CİNEL

Giresun Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Giresun/Türkiye  
ORCID Id: 0000-0003-4606-8097

**Cite As:** Özdemir, Ö.Ö. & Cinel, M.O. (2021). “Örgütsel Adalet Unsurlarının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 7(46): 1308-1319

## ÖZET

Bugün dünya hızlı bir şekilde değişmekte, teknoloji gelişmekte ve sosyal hayat değişmektedir. Bunun sonucunda işletmeler söz konusu değişimlerden büyük bir oranda etkilenmektedir. İşletmelerin başlıca amaçlarından biri de yeni çağa ayak uydurmaktır. Bu bağlamda, yöneticiler ve işletme sahipleri büyük görevler üstlenmektedir. İşletmeler ve çalışanlar açısından çevrelerinde yaşanan gelişme ve değişimleri takip etmeleri ve onlara uyum sağlamaları zordur bundan dolayı da çok fazla emek harcamaları gerekmektedir. Buradan hareketle, bu çalışmada daha önceki dönemlerde literatürde önemli yeri olan örgütsel adalet ve motivasyon gibi kavramlar ön planda tutulmuştur. Çalışma çerçevesinde örgütsel adalet tüm boyutları ile ortaya konulmuş ve motivasyon üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Ticaret alanında etkin olan kurumların örgütsel adaleti ne derece sağladıkları ve bu sayede çalışanlar üzerinde motivasyon sağlama noktasında ne denli başarılı oldukları incelenmiştir.

Araştırmada iki değişkenin (Örgütsel Adalet ve Motivasyon) birbirleriyle olan ilişkilerinin yönü ve boyutu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Türkiye Ticaret Sicil Müdürlüğü çalışanları arasından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 208 kişiden yüz yüze anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS istatistik paket programı ile değerlendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır. Geçerlilik ve Güvenilirlik, Faktör Analizi, Tanımlayıcı İstatistikler, T testi, ANOVA, Korelasyon testleri ve Regresyon Analizi uygulanmıştır. Araştırma sonuçları doğrultusunda; bağımsız değişken olan örgütsel adalet ile bağımlı değişken olan motivasyon arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel adalet faktörü alt boyutları ile motivasyon faktörlerinin alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Örgütsel Adalet, Motivasyon, Türkiye Ticaret Sicil Müdürlüğü Çalışanları

## ABSTRACT

Today, the world is rapidly changing, technology is improving and social life is diversifying. As a result, enterprises are greatly affected by these changes. One of the main purposes of enterprises is to keep up with the new age. In this context, managers and business owners play major roles. It is difficult for enterprises and their employees to monitor the developments and changes in their environment and adapt to them, so they need to make a great deal of effort. From this point of view, in this study, concepts such as organizational justice and motivation, which had crucial positions in the previous periods in the literature, were prioritized. In the framework of the study, organizational justice was revealed with all its dimensions and its impact on motivation was tried to be explained. The extent to which the institutions active in the field of trade provide organizational justice and how successful they are in motivating employees were examined.

In the research study, the direction and magnitude of the relationship between two variables (Organizational Justice and Motivation) were tried to be determined. For this purpose, the data obtained from 208 people who were selected by the convenience sampling method among the employees of the Turkish Trade Registry Office through face-to-face survey questionnaires were evaluated via the SPSS statistical software, and the results were interpreted. Validity and Reliability, Factor Analysis, Descriptive Statistics, T-test, ANOVA, and Correlation tests were performed. In compliance with the research results; a positive and significant relationship was found between the independent variable, Organizational Justice, and the dependent variable Motivation. Furthermore, a positive and significant relationship was found between the sub-dimensions of the organizational justice factor and the sub-dimensions of the motivation factor.

**Keywords:** Organization, Organizational Justice, Motivation, Turkey Trade Registry of Commerce Employees

## 1. GİRİŞ

İçinde bulunulan teknoloji çağı ile birlikte ekonomik ve sosyal alandaki değişimler işletmeler tarafından daha çok dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler büyük bir sorumluluğa sahip hale gelmektedir ve örgüt bakımından içte ve dışta mevcut değişimlerin örgüte uygun hale getirilmesi zor ve büyük emek gerektiren bir süreç haline gelmektedir. Değişim sürecinde temel varlık olan insanın yönetici tarafından değiştirilmesi ve yeni çağa uygun hale getirilmesi bunların en zoru olarak görülmektedir. Literatürde karşımıza çıkan birçok

<sup>1</sup> Bu çalışma Önder Özgür ÖZDEMİR'in “Örgütsel Adalet Unsurlarının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

kavramın özellikle örgütler bağlamında düşünülürse, insan faktörünün önemli hale gelmesiyle orantılı olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir. Son dönemler düşünüldüğünde yönetim ile ilgili literatürde, örgütsel adalet kavramının ortaya çıkmasında örgüt tarafından sahip olunan kaynaklar ve kazanımların çalışanlara eşit ve adaletli sunulması, çalışanlara gösterilen saygı ve naziklik kurallarının uygulamaya dönük yaygınlık kazanması, yönetimin etkileşimci ve paylaşımcı yönünün daha çok ön plana çıkarılması etkili olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, gündemde yerini alan çalışan örgütsel adalet algısının motivasyon ile ilişkisi yanında, çalışan motivasyonunu yükseltmeye yönelik çalışan örgütsel adalet algılarının takip edilmesi ve olumlu bir şekilde dönüt elde edilmesi konusunda çalışmalar devam etmektedir.

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısının motivasyon üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bunun yanında, çalışmanın kuramsal çerçevesinde örgütsel adalet kavramı motivasyon ile ilişkilendirilerek ele alınmaktadır. Uygulama bakımından çalışma Türkiye Geneline Ticaret ve Sanayi Odalarında bünyesinde ticaret sicil müdürlüklerinde çalışan 208 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada betimsel tarama modelinde ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen veriler ile kuruluşların örgütsel adaleti sağlama noktasında farkındalıklarının artırılması ve iyileştirme gereken süreçlerde destek verilmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede çalışan adalet algısının artarken bununla doğru orantılı olarak motivasyon düzeyi de yükselecektir.

### 1.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların buldukları örgütsel yapı içinde bulunan çalışma arkadaşları ve yöneticileri aralarındaki ilişkilerinde kendi algı dünyalarının nasıl şekil aldığına ortaya koyan sosyal bir olgudur (Beugre ve Baron, 2001:326).

Çalışanların örgütsel adalet kavramı kapsamında oluşan algıları, ona karşı adil olup olunmamasından ziyade bunu kendisinin nasıl hissettiği ile ilgilenmektedir (Taşkıran, 2011:93).

Yapılan başka bir tanımlama ise örgütsel adaleti, yönetsel durumların etik ve ahlaki boyutları bakımından kişisel olarak değerlendirilmesidir şeklinde ortaya koymaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007:35-36).

Özetlemek gerekirse örgütsel adalet, bir örgütsel yapıda var olan iş görenlerin sahip oldukları haklarının ne derece adil bir şekilde paylaştırıldığı ve iş görenlerin yapılan paylaşım konusundaki algılarını içermektedir. Örgütsel adaletin etkili bir şekilde uygulanması bakımından, iş gören ve işveren arasındaki algı düzeyinin birbirine yakın olması gerekmektedir.

Örgütsel adalet kavramı iş ortamında tarafsızlık simgesi olarak geliştirilmiştir. Söz konusu kavram için ortaya çıkan teoriler ortaya çıkış aşamaları göz önünde bulundurulduğunda kuramcılar tarafından, dağıtımsal adalet (Adalet Dağıtım) ve işlemsel adalet (Süreç Adaleti) şeklinde iki farklı yönde ele alındıkları görülmektedir (Bakan, 2011: 192). Yapılan güncel çalışmalarca örgütsel adalet kavramına, etkileşimsel adalet boyutu da dâhil edilmiştir.

### 1.2. Motivasyon

İşletmelerin faaliyet hayatında başarılı olmak için bünyelerinde çalıştırdıkları bireylerin verimliliğine ve hedefleri gerçekleştirmedeki başarılarına ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışanların yüksek performans göstermesi, büyümekte olan ve devamlılık sağlamayı isteyen işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Motivasyon kavramı yüksek performansla birlikte ortaya çıkmaktadır. Dışta ve içte çalışanların olumlu yönde güdülenmeleri hedeflere ulaşmada gerekli görülmektedir. Buradan hareketle motivasyon, çalışanların başarı sağlama konusundaki istekli olma durumları olarak tanımlanabilmektedir.

Bireyin harekete geçmesini ve bu harekete geçişinin sürekliliğini sağlaması bakımından bir güç olarak güdü, bireyin içinde var olan bir gereksinim veya tutku şeklindedir. Bireyin kendi iradesi yönünde bilinçli, yarı bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde eyleme geçiren güçtür (Arslan, 2013: 5). Motivasyonun yönlendirici yol gösterici bir gücü bulunmaktadır. Bireyi bir amaç yönünde ileriye götürmekte, yönlendirmekte yani harekete geçirmektedir (Bakan, 2011: 253).

Bireysel gereksinimler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer almakta olup temel fizyolojik gereksinimlerden başlayarak kendini gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda söz konusu gereksinimler tatmin edilmelidir. İhtiyaçlar tatmin edilmediğinde, belli bir zaman sonrasında bireyin olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır. Bu durum da kişide rahatsızlığa yol açmakta ve onu harekete geçmeye teşvik etmektedir.

Motivasyonun temel süreci ise burada başlamaktadır (Efil, 2013: 161). Literatür incelendiğinde temelde iki tür motivasyondan söz edilmektedir. Bunlar; içsel motivasyon ve dışsal motivasyon kavramlarıdır.

## 2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmada örgütsel adalet algısının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi SPSS programı yardımıyla modellenmiştir.

Araştırma; örgütsel adalet ile yönetici-çalışan arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak örgütsel adaletin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bununla birlikte bu çalışmada örgütsel adalet ve motivasyon değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin yönü ve etkisi belirlenmeye çalışılmış ayrıca anket çalışmasına dahil olan bireylerin sosyo-demografik özelliklerine bakılarak aralarında tutum farklılığı olup olmadığı detaylı olarak incelenerek ortaya konulması amaçlanmıştır.

Sosyo-demografik özellikler ışığında örgütsel adalet ve motivasyon kavramlarının çalışanlar üzerinde etkisi olup olmadığı aynı zamanda onu diğer faktörlerden ayıran sebeplerin neler olduğu aksi durumda alınması gereken önlemlerin belirlenmesini kolaylaştıracaktır. Böylece çalışmanın kurumların amaçlarına erişebilmesinde önemli katkılar sağlanacağı düşünülmektedir. Araştırma ankete eksiksiz cevap veren 208 katılımcıyla sınırlıdır.

### 2.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada geçerliliği ve güvenilirliği daha önce test edilmiş ve Türkçe'ye uyarlanmış olan örgütsel adalet ve motivasyon ölçekleri kullanılmıştır. Anket yöntemiyle elde edilen veriler 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 8 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde örgütsel adalet algısını ölçen 20 soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise motivasyon düzeyini ölçen 24 soru bulunmaktadır. Anket toplamda 52 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular 5'li Likert şeklinde hazırlanmış, kodlanmış ve puanlanmıştır. Örgütsel adaletin ölçülmesinde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2008) tarafından Türkçe'ye çevrilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek 3 alt boyuta ayrılmaktadır. Etkileşimsel adalet boyutu 9 sorudan (1-9. maddeler), işlemsel adalet boyutu 6 sorudan (10-15. maddeler), dağıtımsal adalet boyutu ise 5 sorudan (16-20. maddeler) olmak üzere ölçek toplam 20 maddeden oluşmaktadır.

Motivasyonun ölçülmesinde Mottaz tarafından geliştirilen ve yine Ertan'ın (2008) çalışmasında kullandığı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere 2 boyut ele alınmıştır. İçsel motivasyon boyutu 9 sorudan (1-9. maddeler), dışsal motivasyon boyutu ise 15 sorudan (10-24. maddeler) olmak üzere ölçek toplam 24 maddeden oluşmaktadır.

### 2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada kullanılan model Şekil 1' de görülmektedir. Bu modele göre örgütsel adaletin alt boyutlarının çalışan motivasyonu alt boyutları üzerinde etkisi olduğu ifade edilmektedir.

Araştırmada örgütsel adalet bağımsız değişken, çalışan motivasyonu ise bağımlı değişkendir. Araştırmanın modeline ilişkin hipotezler aşağıdaki gibidir:

H<sub>1.1</sub>: Etkileşimsel adalet ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

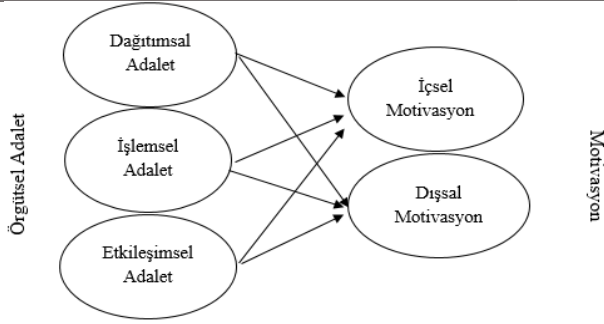
H<sub>1.2</sub>: İşlemsel adalet ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1.3</sub>: Dağıtımsal adalet ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1.4</sub>: Etkileşimsel adalet ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1.5</sub>: İşlemsel adalet ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1.6</sub>: Dağıtımsal adalet ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### 2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni Türkiye' de 81 ildeki 238 Türkiye Ticaret Sicil Müdürlüğü bünyesinde görev yapan 458 kişiden oluşmaktadır. Bu evrenden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 220 müdürlük çalışanı ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma süreci başlamadan önce ilgili kurumlardan gerekli izinler alınmış ve veri toplama araçlarının uygulanması araştırmacının kendisi tarafından Ağustos ve Aralık 2019 tarihleri arasında yapılmıştır. Anket ile ilgili içerikler uygulayıcılara gerekli görüldüğü kısımlarda yazılı olarak açıklanmış, ankete katılımında bulunan çalışanlara bu çalışmanın gönüllülük esasına dayalı olduğu belirtilmiştir. Google form ile oluşturulan anketler çalışanlara mail yoluyla ulaştırılmaya çalışılmıştır. Çalışmada belirtilen zaman aralığında anket çalışması toplam 220 kişiye uygulanmış ve elde edilen formlardan 12 tanesi eksik veya hatalı doldurulduğu için analize dahil edilmemiştir. Bu nedenle çalışılan örneklem sayısı 208 dir.

Saunders vd. (2009)'a göre örneklem hesaplama çalışmasına göre %5 güven aralığında ve hata payı dikkate alındığında bu çalışmanın evrenini temsil edecek olan minimum örneklem sayısı 205'tir (Saunders vd, 2009:219).

### 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizine ve bu analizin sonuçlarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Örgütsel adalet ve motivasyon ölçekleri için ayrı ayrı analiz yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

#### 3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, elde edilen demografik verilerin analizlerine ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Özelliklere Göre Dağılımlar

| Yaş                            | Sayı (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|----------|-----------|
| 26-35                          | 65       | 31,3      |
| 36-45                          | 110      | 52,9      |
| 46-55                          | 33       | 15,8      |
| <b>Cinsiyet</b>                |          |           |
| Kadın                          | 80       | 38,5      |
| Erkek                          | 128      | 61,5      |
| <b>Medeni Durum</b>            |          |           |
| Evli                           | 182      | 87,5      |
| Bekâr                          | 26       | 12,5      |
| <b>Eğitim Durumu</b>           |          |           |
| Lise                           | 23       | 11,1      |
| Ön lisans                      | 15       | 7,2       |
| Lisans                         | 146      | 70,2      |
| Lisansüstü                     | 24       | 11,5      |
| <b>Aylık Gelir</b>             |          |           |
| 2500-3000 TL                   | 11       | 5,3       |
| 3001-3500 TL                   | 37       | 17,8      |
| 3501-4000 TL                   | 32       | 15,4      |
| 4001-4500 TL                   | 45       | 21,6      |
| 4501 ve Üzeri                  | 83       | 39,9      |
| <b>Sektörde Çalışma Süresi</b> |          |           |
| 1 yıldan az                    | 2        | 1,0       |
| 1-5 yıl                        | 28       | 13,5      |
| 6-10 yıl                       | 50       | 24,0      |
| 10 yıl üzeri                   | 128      | 61,5      |

| Toplam Çalışma Süresi |     |      |
|-----------------------|-----|------|
| 1 yıldan az           | 1   | ,5   |
| 1-5 yıl               | 13  | 6,3  |
| 6-10 yıl              | 35  | 16,8 |
| 10 yıl ve üzeri       | 159 | 76,4 |
| Çalışılan Pozisyon    |     |      |
| Müdür                 | 110 | 52,8 |
| Müdür Yrd.            | 51  | 24,5 |
| Memur                 | 47  | 22,7 |

Tablo 1' e göre, araştırmaya %61,5 (n=128) erkek, %38,5 (n=80) kadın olmak üzere toplam 208 çalışan katılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet açısından ayrımına bakıldığında erkeklerin oranının kadınlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %11,1' inin (n=23) lise mezunu, %7,2' sinin (n=15) ön lisans mezunu, %70,2' sinin (n=146) lisans mezunu, %11,5' inin (n=24) yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Katılımcıların sektörde çalışma süreleri incelendiğinde %1' inin (n=2) 1 yıldan az, %13,5' inin (n=28) 1–5 yıl arası, %24' ünün (n=50) 6–10 yıl arası ve %61,5' inin (n=128) ise 10 yıldan fazla bir süredir sektörde yer aldığı görülmektedir. Çalışanların toplam çalışma sürelerine bakıldığında %0,5' inin (n=1) 1 yıldan az, %6,3' ünün (n=13) 1–5 yıl arası, %16,8' inin (n=35) 6–10 yıl arası ve %76,4' ünün (n=159) ise 10 yıldan fazla süre çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %52,8' inin (110) müdür pozisyonunda, %24,5' inin (51) müdür yardımcısı pozisyonunda ve %22,7' sinin (47) ise memur pozisyonunda çalıştığı görülmektedir.

### 3.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Tablo 2' de elde edilen KMO değerlerine bakıldığında örgütsel adalet ölçeğine ait “KMO değerinin 0,951 ile mükemmel”, motivasyon ölçeğine ilişkin “KMO değerinin ise 0,842 ile iyi” olarak elde edildiği görülmektedir. Elde edilen verilere bakıldığında faktör yüklenimlerinin oldukça anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Faktör Yükleri, Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları ve KMO Değerleri

| Faktörler         | Soru Sayısı         | Faktör Maddeleri | Faktör Yükleri | Cronbach Alpha | KMO   |       |
|-------------------|---------------------|------------------|----------------|----------------|-------|-------|
| ÖRGÜTSEL ADALET   | Etkileşimsel Adalet | EA-1             | 0,753          | 0,901          | 0,951 |       |
|                   |                     | EA-2             | 0,728          |                |       |       |
|                   |                     | EA-3             | 0,783          |                |       |       |
|                   |                     | EA-4             | 0,721          |                |       |       |
|                   |                     | EA-5             | 0,622          |                |       |       |
|                   |                     | EA-6             | 0,658          |                |       |       |
|                   |                     | EA-7             | 0,714          |                |       |       |
|                   |                     | EA-8             | 0,707          |                |       |       |
|                   |                     | EA-9             | 0,593          |                |       |       |
|                   | İşlemsel Adalet     | İA-10            | 0,871          | 0,963          |       |       |
|                   |                     | İA-11            | 0,857          |                |       |       |
|                   |                     | İA-12            | 0,862          |                |       |       |
|                   |                     | İA-13            | 0,901          |                |       |       |
|                   |                     | İA-14            | 0,870          |                |       |       |
|                   |                     | İA-15            | 0,868          |                |       |       |
| Dağıtımsal Adalet | 5                   | DA-16            | 0,865          | 0,920          |       |       |
|                   |                     | DA-17            | 0,762          |                |       |       |
|                   |                     | DA-18            | 0,747          |                |       |       |
|                   |                     | DA-19            | 0,886          |                |       |       |
|                   |                     | DA-20            | 0,892          |                |       |       |
| MOTİVASYON        | İçsel Motivasyon    | İM-1             | 0,431          | 0,830          | 0,842 |       |
|                   |                     | İM-2             | 0,408          |                |       |       |
|                   |                     | İM-3             | 0,515          |                |       |       |
|                   |                     | İM-4             | 0,502          |                |       |       |
|                   |                     | İM-5             | 0,474          |                |       |       |
|                   |                     | İM-6             | 0,491          |                |       |       |
|                   |                     | İM-7             | 0,663          |                |       |       |
|                   |                     | İM-8             | 0,617          |                |       |       |
|                   |                     | İM-9             | 0,726          |                |       |       |
|                   | Dışsal Motivasyon   | 15               | DM-10          | 0,703          |       | 0,874 |
|                   |                     |                  | DM-11          | 0,581          |       |       |
|                   |                     |                  | DM-12          | 0,322          |       |       |
|                   |                     |                  | DM-13          | 0,493          |       |       |
|                   |                     |                  | DM-14          | 0,541          |       |       |

|       |       |
|-------|-------|
| DM-15 | 0,583 |
| DM-16 | 0,696 |
| DM-17 | 0,744 |
| DM-18 | 0,603 |
| DM-19 | 0,699 |
| DM-20 | 0,361 |
| DM-21 | 0,430 |
| DM-22 | 0,555 |
| DM-23 | 0,562 |
| DM-24 | 0,557 |

Yine örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu ölçmek için bir diğer test olan Bartlett testi de ölçeklere uygulanmıştır. Örgütsel adalet ölçeği için yapılan Bartlett küresellik testi ( $\chi^2:4,090$ ,  $df:190$ ,  $p<0,000$ ) ile motivasyon ölçeği için yapılan Bartlett küresellik testi ( $\chi^2:2,423$ ,  $df:276$ ,  $p<0,000$ ) sonuçları da anlamlı çıkmıştır.

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya uygun olarak toplam 44 sorudan oluşan ölçeğin 5 boyutuna ait güvenilirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. Tablo 2' de görüldüğü gibi güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin etkileşimsel adalet alt boyutu için bu değer 0,901, işlemsel adalet alt boyutu için 0,963 ve dağıtımsal adalet alt boyutu için 0,920 olduğu görülmektedir. Toplam 20 maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeği için bu değer 0,966 olarak hesaplanmıştır. Motivasyon ölçeğinin içsel motivasyon alt boyutu için bu değer 0,830, dışsal motivasyon alt boyutu için ise 0,874 olduğu yine aynı tabloda görülmektedir. Toplam 24 maddeden oluşan motivasyon ölçeğine ait değer ise 0,900 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğe ait boyutlar yüksek derecede güvenilirdir.

### 3.3. Korelasyon Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutları ile yapılan korelasyon analizlerine ilişkin sonuçlar Tablo 3' de yer almaktadır.

Tablo 3: Örgütsel Adalet ile Motivasyon Değişkenleri Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

| Ölçek               | Etkileşimsel Adalet | İşlemsel Adalet | Dağıtımsal Adalet | İçsel Motivasyon | Dışsal Motivasyon |
|---------------------|---------------------|-----------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Etkileşimsel Adalet | 1                   |                 |                   |                  |                   |
| İşlemsel Adalet     | ,799**              | 1               |                   |                  |                   |
| Dağıtımsal Adalet   | ,846**              | ,881**          | 1                 |                  |                   |
| İçsel Motivasyon    | ,463**              | ,455**          | ,447**            | 1                |                   |
| Dışsal Motivasyon   | ,766**              | ,692**          | ,737**            | ,560**           | 1                 |

\*\*  $p<0,01$  düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 3'e göre çalışanların örgütsel adalet faktörü alt boyutları ile motivasyon faktörünün alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, örgütsel adalet faktörü alt boyutlarından etkileşimsel adalet ile motivasyon faktörü alt boyutlarından biri olan içsel motivasyon arasında %46,3 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,463$ ;  $p<0,01$ ). Bu analiz sonuçlarına göre etkileşimsel adalet düzeyi arttıkça içsel motivasyon düzeyinin toplam değerinin de artacağı görülmektedir.

Örgütsel adalet faktörü alt boyutlarından işlemsel adalet ile motivasyon faktörü alt boyutlarından biri olan içsel motivasyon arasında %45,5 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,455$ ;  $p<0,01$ ). Bu analiz sonuçlarına göre işlemsel adalet düzeyi arttıkça içsel motivasyon düzeyinin toplam değerinin de artacağı görülmektedir.

Yine örgütsel adalet faktörü alt boyutlarından dağıtımsal adalet ile motivasyon faktörü alt boyutlarından biri olan içsel motivasyon arasında %44,7 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,447$ ;  $p<0,01$ ). Bu analiz sonuçlarına göre dağıtımsal adalet düzeyi arttıkça içsel motivasyon düzeyinin toplam değerinin de artacağı görülmektedir.

Örgütsel adalet faktörü alt boyutlarından etkileşimsel adalet ile motivasyon faktörü alt boyutlarından biri olan dışsal motivasyon arasında %76,6 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,766$ ;  $p<0,01$ ). Bu analiz sonuçlarına göre etkileşimsel adalet düzeyi arttıkça dışsal motivasyon düzeyinin toplam değerinin de artacağı görülmektedir.

Örgütsel adalet faktörü alt boyutlarından işlemsel adalet ile motivasyon faktörü alt boyutlarından biri olan dışsal motivasyon arasında %69,2 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki

bulunmuştur. ( $r=0,692$ ;  $p<0,01$ ). Bu analiz sonuçlarına göre işlemsel adalet düzeyi arttıkça dışsal motivasyon düzeyinin toplam değerinin de artacağı görülmektedir.

Yine örgütsel adalet faktörü alt boyutlarından dağıtımsal adalet ile motivasyon faktörü alt boyutlarından biri olan dışsal motivasyon arasında %73,7 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,737$ ;  $p<0,01$ ). Bu analiz sonuçlarına göre de dağıtımsal adalet düzeyi arttıkça dışsal motivasyon düzeyinin toplam değerinin de artacağı görülmektedir.

### 3.4. Regresyon Analizleri

Hipotezleri test etmek için regresyon modelleri oluşturulmuştur ve bu kapsamda 3 model öne sürülmüştür.

Model 1: Psikolojik sermaye boyutlarının, güvenilirlik ve bilinirlik üzerindeki etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Model 2: Psikolojik sermaye boyutlarının, sosyal sorumluluk üzerindeki etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Model 3: Psikolojik sermaye boyutlarının, hedef kitleye yakınlık üzerindeki etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Korelasyon analizleri sonucunda aralarında anlamlı ilişkiler tespit edilen boyutlar için yapılan ve modeller çerçevesinde gerçekleştirilen regresyon analizlerinin sonuçları ve bu sonuçların yorumları aşağıda yer almaktadır. Yine araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlere ilişkin bilgiler Tablo 4' de görülmektedir.

Tablo 4: Hipotezlerin Kabul/Red Durumu

| Hipotez                                                                                          | Durum |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| H <sub>1.1</sub> : Etkileşimsel adalet ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.  | Kabul |
| H <sub>1.2</sub> : İşlemsel adalet ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.      | Kabul |
| H <sub>1.3</sub> : Dağıtımsal adalet ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.    | Kabul |
| H <sub>1.4</sub> : Etkileşimsel adalet ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul |
| H <sub>1.5</sub> : İşlemsel adalet ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.     | Kabul |
| H <sub>1.6</sub> : Dağıtımsal adalet ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.   | Kabul |

Tablo 5' de yer alan R değerine baktığımızda etkileşimsel adalet ile içsel motivasyon arasındaki korelasyon değerinin 0,463, bu değerinin karesi olan R<sup>2</sup> değerinin de 0,214 olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Etkileşimsel Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi

| Model | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | St. Tahmin Hatası |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|-------------------|
| 1     | ,463 <sup>a</sup> | ,214           | ,211                       | ,55449            |

a. Gösterge: (Sabit), EtkileşimselAdalet

Yani içsel motivasyon değişkenliğinin %21,4' ünün bağımsız değişken olan etkileşimsel adalet tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Tablo 6: Etkileşimsel Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu

| ANOVA <sup>a</sup> |                 |           |               |        |            |                   |
|--------------------|-----------------|-----------|---------------|--------|------------|-------------------|
| Model              | Kareler Toplamı | Ser. Der. | Ortalama Kare | F      | Anlamlılık |                   |
| 1                  | Regresyon       | 17,294    | 1             | 17,294 | 56,249     | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Artık           | 63,336    | 206           | ,307   |            |                   |
|                    | Toplam          | 80,630    | 207           |        |            |                   |

a. Bağımlı Değişken: İçselMotivasyon

b. Gösterge: (Sabit), EtkileşimselAdalet

ANOVA tablosu (Tablo 6) regresyon modelimizin genel olarak “F” ve “p” değerlerinden dolayı anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Yani elde edilen sonuçlara göre içsel motivasyon algısı, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkileşimsel adalet algısından etkilenmektedir (F=56,249).  $\beta$  değeri (regresyon) katsayısına göre; etkileşimsel adalet algısındaki bir birimlik artış, içsel motivasyon üzerinde 0,463 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Böylece “H<sub>1.1</sub>” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 7: İşlemsel Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi

| <b>Model Özeti</b> |                   |                |                            |                   |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------------------|-------------------|
| Model              | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | St. Tahmin Hatası |
| 1                  | ,455 <sup>a</sup> | ,207           | ,203                       | ,55725            |

a. Gösterge: (Sabit), İşlemsel Adalet

Tablo 7' deki R değerine baktığımızda işlemsel adalet ile içsel motivasyon arasındaki korelasyon değerinin 0,455, bu değerın karesi olan R<sup>2</sup> değerinin de 0,207 olduğu görülmektedir. Yani içsel motivasyon değişkenliğinin %20,7' sinin bağımsız değişken olan işlemsel adalet tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Tablo 8: İşlemsel Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu

| <b>ANOVA<sup>a</sup></b> |           |                 |           |               |        |                   |
|--------------------------|-----------|-----------------|-----------|---------------|--------|-------------------|
| Model                    |           | Kareler Toplamı | Ser. Der. | Ortalama Kare | F      | Anlamlılık        |
| 1                        | Regresyon | 16,662          | 1         | 16,662        | 53,657 | ,000 <sup>b</sup> |
|                          | Artık     | 63,968          | 206       | ,311          |        |                   |
|                          | Toplam    | 80,630          | 207       |               |        |                   |

a. Bağımlı Değişken: İçsel Motivasyon

b. Gösterge: (Sabit), İşlemsel Adalet

ANOVA tablosu (Tablo 8) regresyon modelimizin genel olarak "F" ve "p" değerlerinden dolayı anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Yani elde edilen sonuçlara göre içsel motivasyon algısı, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde işlemsel adalet algısından etkilenmektedir (F=53,657).  $\beta$  değeri (regresyon) katsayısına göre; işlemsel adalet algısındaki bir birimlik artış, içsel motivasyon üzerinde 0,455 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Böylece "H<sub>1,2</sub>" hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 9: Dağıtımsal Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi

| <b>Model Özeti</b> |                   |                |                            |                   |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------------------|-------------------|
| Model              | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | St. Tahmin Hatası |
| 1                  | ,447 <sup>a</sup> | ,200           | ,196                       | ,55958            |

a. Gösterge: (Sabit), Dağıtımsal Adalet

Tablo 9' daki R değerine baktığımızda dağıtımsal adalet ile içsel motivasyon arasındaki korelasyon değerinin 0,447, bu değerın karesi olan R<sup>2</sup> değerinin de 0,200 olduğu görülmektedir. Yani içsel motivasyon değişkenliğinin %20'sinin bağımsız değişken olan dağıtımsal adalet tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

ANOVA tablosu (Tablo 10), regresyon modelimizin genel olarak "F" ve "p" değerlerinden dolayı anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Yani elde edilen sonuçlara göre içsel motivasyon algısı, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde dağıtımsal adalet algısından etkilenmektedir (F=51,495).  $\beta$  değeri (regresyon) katsayısına göre; dağıtımsal adalet algısındaki bir birimlik artış, içsel motivasyon üzerinde 0,447 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Böylece "H<sub>1,3</sub>" hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 10: Dağıtımsal Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu

| <b>ANOVA<sup>a</sup></b> |           |                 |           |               |        |                   |
|--------------------------|-----------|-----------------|-----------|---------------|--------|-------------------|
| Model                    |           | Kareler Toplamı | Ser. Der. | Ortalama Kare | F      | Anlamlılık        |
| 1                        | Regresyon | 16,125          | 1         | 16,125        | 51,495 | ,000 <sup>b</sup> |
|                          | Artık     | 64,505          | 206       | ,313          |        |                   |
|                          | Toplam    | 80,630          | 207       |               |        |                   |

a. Bağımlı Değişken: İçsel Motivasyon

b. Gösterge: (Sabit), Dağıtımsal Adalet

Tablo 11: Etkileşimsel Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi

| <b>Model Özeti</b> |                   |                |                            |                   |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------------------|-------------------|
| Model              | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | St. Tahmin Hatası |
| 1                  | ,766 <sup>a</sup> | ,588           | ,586                       | ,47560            |

a. Gösterge: (Sabit), Etkileşimsel Adalet

Tablo 11' de yer alan R değerine baktığımızda etkileşimsel adalet ile dışsal motivasyon arasındaki korelasyon değerinin 0,766, bu değerın karesi olan R<sup>2</sup> değerinin de 0,588 olduğu görülmektedir. Yani dışsal motivasyon değişkenliğinin %58,8'inin bağımsız değişken olan etkileşimsel adalet tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Tablo 12: Etkileşimsel Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu

| <b>ANOVA<sup>a</sup></b> |           |                 |           |               |         |                   |
|--------------------------|-----------|-----------------|-----------|---------------|---------|-------------------|
| Model                    |           | Kareler Toplamı | Ser. Der. | Ortalama Kare | F       | Anlamlılık        |
| 1                        | Regresyon | 66,369          | 1         | 66,369        | 293,416 | ,000 <sup>b</sup> |
|                          | Artık     | 46,596          | 206       | ,226          |         |                   |



|        |         |     |  |  |  |
|--------|---------|-----|--|--|--|
| Toplam | 112,965 | 207 |  |  |  |
|--------|---------|-----|--|--|--|

- a. Bağımlı Değişken: Dissalmotivasyon  
b. Gösterge: (Sabit), EtkileşimselAdalet

ANOVA tablosu (Tablo 12), regresyon modelimizin genel olarak “F” ve “p” değerlerinden dolayı anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Yani elde edilen sonuçlara göre dışsal motivasyon algısı, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkileşimsel adalet algısından etkilenmektedir (F=293,416).  $\beta$  değeri (regresyon) katsayısına göre; etkileşimsel adalet algısındaki bir birimlik artış, dışsal motivasyon üzerinde 0,766 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Böylece “H<sub>1.4</sub>” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 13: İşlemsel Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi

| Model Özeti |                   |                |                            |                   |
|-------------|-------------------|----------------|----------------------------|-------------------|
| Model       | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | St. Tahmin Hatası |
| 1           | ,692 <sup>a</sup> | ,479           | ,477                       | ,53445            |

- a. Gösterge: (Sabit), İşlemselAdalet

Tablo 13’ de yer alan R değerine baktığımızda işlemsel adalet ile dışsal motivasyon arasındaki korelasyon değerinin 0,692, bu değerın karesi olan R<sup>2</sup> değerinin de 0,479 olduğu görülmektedir. Yani dışsal motivasyon değişkenliğinin %69,2'sinin bağımsız değişken olan işlemsel adalet tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Tablo 14: İşlemsel Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                 |           |               |         |                   |
|--------------------|-----------|-----------------|-----------|---------------|---------|-------------------|
| Model              |           | Kareler Toplamı | Ser. Der. | Ortalama Kare | F       | Anlamlılık        |
| 1                  | Regresyon | 54,124          | 1         | 54,124        | 189,485 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Artık     | 58,841          | 206       | ,286          |         |                   |
|                    | Toplam    | 112,965         | 207       |               |         |                   |

- a. Bağımlı Değişken: Dissalmotivasyon  
b. Gösterge: (Sabit), İşlemselAdalet

ANOVA tablosu (Tablo 14), regresyon modelimizin genel olarak “F” ve “p” değerlerinden dolayı anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Yani elde edilen sonuçlara göre dışsal motivasyon algısı, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde işlemsel adalet algısından etkilenmektedir (F=54,124).  $\beta$  değeri (regresyon) katsayısına göre; işlemsel adalet algısındaki bir birimlik artış, dışsal motivasyon üzerinde 0,692 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Böylece “H<sub>1.5</sub>” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 15: Dağıtımsal Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi

| Model Özeti |                   |                |                            |                   |
|-------------|-------------------|----------------|----------------------------|-------------------|
| Model       | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | St. Tahmin Hatası |
| 1           | ,737 <sup>a</sup> | ,543           | ,541                       | ,50075            |

- a. Gösterge: (Sabit), DağıtımsalAdalet

Tablo 15’ de yer alan R değerine baktığımızda dağıtımsal adalet ile dışsal motivasyon arasındaki korelasyon değerinin 0,737, bu değerın karesi olan R<sup>2</sup> değerinin de 0,543 olduğu görülmektedir. Yani dışsal motivasyon değişkenliğinin %54,3'ünün bağımsız değişken olan dağıtımsal adalet tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Tablo 16: Dağıtımsal Adalet ve Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizinin ANOVA Tablosu

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                 |           |               |         |                   |
|--------------------|-----------|-----------------|-----------|---------------|---------|-------------------|
| Model              |           | Kareler Toplamı | Ser. Der. | Ortalama Kare | F       | Anlamlılık        |
| 1                  | Regresyon | 61,311          | 1         | 61,311        | 244,516 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Artık     | 51,654          | 206       | ,251          |         |                   |
|                    | Toplam    | 112,965         | 207       |               |         |                   |

- a. Bağımlı Değişken: Dissalmotivasyon  
b. Gösterge: (Sabit), DağıtımsalAdalet

ANOVA tablosu (Tablo 16), regresyon modelimizin genel olarak “F” ve “p” değerlerinden dolayı anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Yani elde edilen sonuçlara göre dışsal motivasyon algısı, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde dağıtımsal adalet algısından etkilenmektedir (F=61,311).  $\beta$  değeri (regresyon) katsayısına göre; dağıtımsal adalet algısındaki bir birimlik artış, dışsal motivasyon üzerinde 0,737 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Böylece “H<sub>1.6</sub>” hipotezi desteklenmiştir.

#### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz koşullarında örgütlerin, çalışanlarından oldukça yüksek düzeyde beklentileri söz konusudur. İş yaşamının zor şartları ile yönetici davranışları çalışanların olumsuz bir bakış açısına sahip olmalarını sağlamakta böylelikle çalışanların da örgütsel adalet algıları ve doğal olarak motivasyonları azalmaktadır. Bu noktada yöneticilere önemli bir rol düşmektedir. Bu olumsuz algıların oluşmaması veya oluşan olumsuz

algının giderilmesi için her çalışana eşit ve adil bir yaklaşımla davranılmalı, bunun yanı sıra diğer örgütsel davranış kavramlarını yerine getirerek motive olmaları sağlanmalıdır.

Gerçekleştirilen bu araştırma kapsamında örgütsel adaletin alt boyutlarının motivasyonun alt boyutlarına olan etkileri ve örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel adaletin ilk boyutu olan etkileşimsel adalet algısı çalışanlar üzerinde farklı şekillerde ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların etkileşimsel adalet boyutunu ölçen ifadelerden en çok “Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim” ifadesine katılırken “Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum” ifadesine katılanların düzeyi oldukça düşüktür. Elde edilen bu netice sebebiyle çalışanlar iş yüklerinin, çalışma şartlarının ve diğer edinimlerin adil olduğunu ancak ücret gelirlerinin daha adil olması gerektiğini ifade etmektedirler. Abbasoğlu (2015: 86)’nın sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Dolayısıyla çalışanların örgütsel adalet ve motivasyon algılarının yüksek düzeyde olmasını isteyen yöneticilerin çalışanlarına daha eşit ve adil bir yaklaşımla davranmaları gerektiği eklenmektedir. Etkileşimsel adalet boyutunun işlemsel adalet boyutuna göre biraz daha düşük oranda olduğu söylenebilir.

Örgütsel adaletin diğer boyutu olan işlemsel adalet algısına baktığımız zaman katılımcıların ölçekte en çok “İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana karşı kibar ve düşünceli davranır” ifadesine katılırken “İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır” ifadesine katılanların oranı düşüktür. Yani çalışanlar yöneticileri tarafından saygı ile karşılanmak ve itibar görmeyi istemenin yanında alınan kararlarda çalışanların kişisel ihtiyaçlarının da göz ardı edilmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Bununla ilgili olarak yöneticilerin kararlar alınmadan önce personellerin ne gibi ihtiyaçları var talep etmeleri konusunda bir uygulama yapması beklenmektedir. Bu sayede performans önemli bir olumlu yansıma olacaktır. Genel olarak çalışanların işlemsel adalet algıları diğer örgütsel adalet boyutlarına göre daha yüksektir.

Dağıtımsal adalet boyutunda ise katılımcıların ölçekte en çok “Amirim, işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar” ifadesine katılırken “İşyerimde işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır” ifadesine katılanların oranı düşüktür. Yani çalışanlar yöneticilerinin şeffaflık ilkesine dayalı bir yöntemle kararları kendilerine açık ve net aktardıklarını ancak karar alma noktasında çalışanların fikirlerinin önemsenmediğini ifade etmektedirler. Bundan dolayı yöneticilerin nasıl ki kararları olduğu gibi açık ve net ifade etmekle güven kazanma eyleminde iseler aynı hassasiyetle çalışanların fikirlerini de almaları gerekmektedir. Aksi takdirde adalet ve motivasyon algısının düşeceğini ve verimlilikten gittikçe uzaklaşacakları gerçeği ile yüz yüze kalacaklardır. Dağıtımsal adalet algısının diğer adalet boyutlarına göre düşük olduğu söylenebilir. Oral (2012: 64)’ın çalışmasında yine benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Diğer bir değişken olan motivasyon faktörü ise iki boyutta incelenmiştir. İlk boyut olan içsel motivasyon boyutunda katılımcıların en çok “Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim” ifadesine katılırken “Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler” ifadesine katılımın en düşük olduğu görülmektedir. Buradan çalışanların kendilerinin yaptığı işe karşı sorumluluk sahibi olduğu ancak o görev ve sorumluluğu kendisine veren yöneticilerin, yerine getirilen çalışmalardan dolayı işgöreni takdir etmediğinden yakındıklarını söyleyebiliriz. Bundan dolayı yöneticilerin çalışanlarını motive edip iyi bir performans göstermeleri için takdir etme, teşekkür etme ve ödüllendirme gibi unsurlara dikkat etmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde motivasyonları düşen çalışanlar iyi bir performans sergileyemeyecekler bundan dolayı da verimlilik azalacak ve rekabet edebilme gücü düşecektir.

Motivasyon faktörünün diğer boyutu olan dışsal motivasyon boyutunda ise katılımcıların en çok “Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir” ifadesine katılırken “Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım” ifadesine katılımın en düşük olduğu görülmektedir. Buradan çalışanların yöneticilerine oranla iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin daha yüksek düzeyde ve iyi olduğu ancak adalet boyutunda da görüldüğü gibi iş başarısı yakalansa dahi ekstra bir maddi bedel alınmadığını kısacası ödüllendirilmediklerini bundan dolayı da motivasyon algısının düştüğünü söyleyebiliriz. Bu sonuçlardan ötürü içsel motivasyon boyutunda ifade edildiği gibi yöneticilerin çalışanların isteklerine karşılık vermeleri, ödüllendirme sistemi ile en azından daha önceden belirlenmiş kotaları yakalayan çalışanlara ekstra ücret vermeleri gerekmektedir. Motivasyon boyutuna genel olarak baktığımız zaman yapılan anket sonuçlarına istinaden çalışanların motivasyon düzeylerine göre değerlendirilmesi sonucu içsel motivasyon boyutunun daha yüksek seviyede dışsal motivasyon boyutunun ise daha düşük seviyede olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların cinsiyet gruplarına, medeni durumlarına göre farklılıkların analizinde T testi uygulanmıştır. Buna göre motivasyon algısında ve dışsal motivasyon algısında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bundan dolayı yöneticilerin her cinsiyet grubunun beklentilerini makul ölçüde karşılamaları

gerekmektedir. İşgörenlerin cinsiyeti değiştikçe beklentiler de farklılaşmaktadır. Aslanadam (2011: 60)'ın "Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma" isimli çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Kaynakların dağıtımı, dağıtımın süreci ve iletişim bazlı adalet konularında cinsiyet bazlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Bununla birlikte kadın ve erkek cinsiyetlerinin farklı motive edici kaynaklardan beslendikleri sonucu bulgulanmıştır.

Katılımcıların medeni durumlarına göre farklılıkların analizinde T testi uygulanmıştır. Örgütsel adalet algısı, işlemsel adalet algısı ve dağıtımsal adalet algısında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Buna göre örgütsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algısını bekârların evli katılımcılara göre daha pozitif algıladıkları söylenebilir. Yine T-testi uygulanarak katılımcıların medeni durumlarına göre dışsal motivasyon algısında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Bu durumunun sebebinin bekâr katılımcıların henüz ailenin sorumluluğunu üstlenmemiş olmaları ve kazançlarının kendi uhdelerinde olması şeklinde yorumlayabiliriz. Ayrıca katılımcı sayılarına bakıldığında bekâr çalışanların evlilere göre daha az katılım sağlamış olmaları gösterilebilir. Buradan bekar ve evli çalışanların farklı dış motivasyon kaynakları tarafından beslendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Evli bireylerin sorumluluklarının bekarlara oranla daha fazla olması, örneğin ebeveyn olmanın getirdiği ekstra sorumluluk, dış motivasyon kaynaklarının da aynı ölçüde gelişmesini ve değer kazanmasını sağlayabilmektedir. Aynı sorumluluklar alınan kararlara katılabilme ve kaynakların dağıtımı hususlarındaki farklılığın da sebebi olarak gösterilebilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılıkların analizinde ANOVA testi uygulanmıştır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre etkileşimsel adalet algısı ve işlemsel adalet algısında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Bu durumun sebebinin eğitim seviyesi yüksek çalışanların bir takım karar alma mekanizmalarına katılması, farklı uygulamalarda yer almaları gibi nedenlere dayanabilmektedir.

Yine ANOVA testi uygulanarak katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre içsel motivasyon algısında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Bu durumu 10 yıl ve üzeri çalışan sayısının fazla olması ve çalışma süresinin artmasıyla birlikte beklentilerin de artmasına bağlayabiliriz. Böylelikle bu değerler arttıkça içsel motivasyon algısı farklılık göstermektedir. Çalışanların motive olmalarını sağlayan içsel kaynaklar sektörde çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu konuda araştırmacının görüşü çalışma süresi arttıkça, içsel motivasyon kaynaklarının azaldığı yönündedir.

Yine ANOVA testi uygulanarak katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre içsel motivasyon algısında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Bu durum yine sektörde çalışma süresinde olduğu gibi 10 yıl ve üzeri çalışan sayısının fazla olmasına ve çalışma süresinin artmasıyla beklentilerin de artmasına, haliyle saygı beklentisi, kararlara katılım, ücret, ödüllendirme ve prim gibi artı değerler elde etme isteğinin fazlalaşmasına bağlanabilir. Böylelikle bu değerler arttıkça da içsel motivasyon algısı farklılık göstermektedir. Tıpkı sektörde çalışma süresinde olduğu gibi toplam çalışma süresinde de benzer sonucun çıkması çalışma süresinin artması sonucu içsel motivasyon kaynaklarının azalması şeklinde açıklanabilir.

Yine ANOVA testi uygulanarak katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre içsel motivasyon algısında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Bu durumun sebebinin çalışanlar arasında statü farkının olmasından yani kurumda çalışanların sayıca az olanlarının herhangi bir unvanlarının bulunmaması, gelirlerinin diğerlerine göre daha düşük olması olarak açıklayabiliriz. Bu sonuçlara göre iş görenlerin örgüt içindeki statülerinin motive oldukları içsel faktörler üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir. Statü seviyesi daha yüksek olan çalışan düşük statüye sahip bir diğer çalışana oranla daha yüksek bir iç motivasyona sahip olmaktadır.

Örgütsel adalet alt boyutları ile motivasyon alt boyutları arasındaki ilişkiyi görebilmek için korelasyon testi uygulanmıştır. Örgütsel adalet faktörünün alt boyutları olan etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algısının motivasyon faktörünün alt boyutu olan dışsal motivasyon algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Yani etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algısı arttıkça hem içsel motivasyon algısı hem de dışsal motivasyon algısının da arttığı görülmektedir. Bu durum terfi almak, ücretin artması, ekstra ücret elde etmek, ödüllendirilmek, prim almak, sahip olunan sosyal haklar ve alınan kararlarda söz sahibi olmak gibi maddi ve manevi değerlerin örgütsel adalet algısı oluşturmasından dolayıdır. Bu değerler çalışan beklentilerinin karşılanması adına içsel ve dışsal boyutlarda motivasyon sağlamaktadır. Değişkenler arası ve alt boyutları arasındaki ilişkinin yönü ve derecesini bulmak için uygulanan korelasyon analizi sonucunda "H<sub>1.1</sub>, H<sub>1.2</sub>, H<sub>1.3</sub>, H<sub>1.4</sub>, H<sub>1.5</sub>, H<sub>1.6</sub>" hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmada yapılan regresyon analizleri neticesinde örgütsel adaletin motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmada kurulan

model doğrulanmıştır. Bununla birlikte bağımsız değişken örgütsel adalet algısının alt boyutları olan etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet algılarının, bağımlı değişken motivasyon algısının alt boyutu olan içsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Son olarak ise bağımsız değişken örgütsel adalet algısının alt boyutları olan etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet algılarının, bağımlı değişken motivasyon algısının alt boyutu olan dışsal motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, gerek örgütler, gerekse sosyal hayat için mühim kavramların başında gelen adalet kavramının alt boyutlarının kapsadığı, ödül, terfi, sosyal hak ve imkanlar, saygı ve nezaket temelli ilişkiler iş görenlerin iç ve dış kaynaklı motivasyonlarını artıracığı söylenebilir.

## KAYNAKÇA

Abbasoğlu, Ş. (2015), “İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Arslan Pekşen, L. (2013), “Çalışanların Motivasyonu (Serik Devlet Hastanesi örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aslanadam, B. (2011), “Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Beugre, C. D. ve Baron, R. A. (2001), Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice, *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 324-339.

Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007), The Management of Organizational Justice, *Academy of Management Perspectives*, 34-48.

Efil, İ. (2013), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Dora Yayınevi.

Ertan, H. (2008), “Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Mottaz, C. J. (1985), The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly, Special Feature: The Sociology of Nuclear Threat*, 26(3), 365-385.

Niehof, F., Brian, P. ve Moorman, R. H. (1993), Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

Oral, N. (2012), “Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Polat, S. ve Celep, C. (2008). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 54(1), 307-331.

Saunders, M. N. K., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2009), *Research Methods for Business Students* (Fifth edition), Essex: Prentice Hall.

Taşkıran, E. (2011), *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*, İstanbul: Beta Basım Yayım.