

# ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ\*

Haluk TANRIVERDİ<sup>a</sup>, Gelengül KOÇASLAN<sup>b</sup>, Osman PERDECİ<sup>c</sup>

## ÖZ

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyi arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda bir kamu kurumundaki örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri araştırılmıştır. Veriler İstanbul'daki 5 farklı ilçede çalışan 361 kamu personelinin anket yoluyla elde edilmiştir. Ankete katılanlar kolayda örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Ankette örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modeline dayanmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metodları (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla grup karşılaştırmalarında tek yönlü Anova testi ve farklılığın tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel motivasyon orta düzeyde bulunmuştur. Örgütsel adalet düzeyiyle örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı ve zayıf bir ilişki olduğu ve örgütsel adalet düzeyinin, örgütsel bağlılık ve motivasyonu arttırdığı bulunmuştur. Böylece örgütsel adalet uygulamalarının iyileştirilmesiyle kurumda çalışanların örgütsel bağlılıkları ve motivasyon düzeylerinin iyileştirilebileceği sonucuna varılmıştır.

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

---

\* Bu makale, Osman Perdecî'nin Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından 2015 yılında kabul edilen "Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişki" başlıklı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>a</sup> Prof.Dr., İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, haluktanriverdi34(at)gmail.com.

<sup>b</sup> Doç.Dr., İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İngilizce İktisat Bölümü, kocaslan(at)istanbul.edu.tr.

<sup>c</sup> Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı İstanbul Vergi Dairesi, osman\_perdecî(at)hotmail.com.

# THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND MOTIVATION

## ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationship between organizational justice, organizational commitment and motivation. In accordance with this purpose; organizational justice, organizational commitment and motivation levels are investigated in a public institute. Research data has been obtained from 361 officers in 5 counties of Istanbul by surveys. Survey participants are determined by convenience sampling model. Organizational justice, organizational commitment and motivation scales are used in the survey. The research is based on relational screening model. Data obtained in this research are analyzed by SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21.0. Descriptive statistical methods ( number, percentage, average and standard deviation) are used to evaluate the data. To compare quantitative data t test is used, to compare the groups more than two one-way ANOVA test is used and Tukey Post Hoc test is used to determine the difference. The relation between the dependent and independent parameters of the research is tested with Pearson correlation and the effect is tested with regression analysis. Organizational Justice, organizational commitment and motivation are found at medium level. It is found that there is a significant but weak relationship between organizational justice and organizational commitment and organizational justice has a positive effect on organizational commitment and motivation. Thus it is concluded that organizational commitment and motivation levels of the employees can be enhanced by improving organizational justice implementations.

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

Tanrıverdi, Haluk. Koçaslan, Gelengül. Perdeci, Osman. “Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon Arasındaki İlişki”. *ulakbilge* 5. 11 (2017): 533-555

Tanrıverdi, H., Koçaslan, G., Perdeci, O. (2017). Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon Arasındaki İlişki. *ulakbilge*, 5 (11), s.533-555.

## I.GİRİŞ

Kamu kurumları; ihtiyaç olunan hizmetlerin sağlanması ve sorunların çözümlenmesinde devlet tüzel kişiliğinin devamı ve idaresinde, devlet adına faaliyet göstermektedir. Bu kurumlar kendi içerisinde çeşitli unvanlar altındaki bürokratlar, yöneticiler ve memurlar tarafından yürütülmektedir.

Kamu kuruluşlarında hem hiyerarşik düzen hem de kuruluşun iştegal mevzuu ile ilgili işlerin kurum bütçesi ve iş planına uygun yapılmasında uyum sağlanması, ortaya çıkabilecek sorunların giderilmesi ve hedefe ulaşarak başarı elde edilmesinde kurumu idare edenlerin adaletli davranması kadar; idare edilenlerin de verilen görevleri yerine getirirken belirlenen kurallara uymaları da son derece önemlidir.

Örgütsel adalet, işle ilgili durumlarda adaletin iş görenler tarafından nasıl algılandığı, iş görenlerin nasıl tepkiler gösterdiği ve karşılığında kurumun vermiş olduğu tepkiler ile ilişkilendirilmektedir (Greenberg, 1990, Ployhart ve Ryan, 1997, Yelboğa, 2012: 172, Ambrose, 2000, Kutanis ve Mesci, 2010: 529 ). Örgütsel adalet kavramı; dağıtım, prosedürel ve etkileşim adaleti olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Dağıtım adaleti kaynakların iş görenler arasındaki adil dağılımını ve bu anlamda işgörenlerin örgüt tarafından yapılan dağıtımın adilliği konusundaki kanaatlerini ifade etmektedir (Demirel ve Seçkin 2011:101, Saunders vd. 2003: 362). Prosedürel adalet, bireyin yönetim tarafından karar alınması sürecinde hem kendisine hem de diğer işgörene yönelik prosedür ya da yöntemlere ilişkin görüşüne dayanmaktadır (Yavuz, 2010: 306 ). Etkileşim veya etkileşimsel adalet ise sosyo-ekonomik koşullarla bireyler arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkmakta olup; bireyler arası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılarla ilgilidir (Demirel ve Seçkin, 2011: 103).

Örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağ olarak tanımlanmakta olup; çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissettikleri ifade edilmektedir (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 79-80, Mowday 1982, Buchanan 2000, Özler vd 2008, Özmen ve Kahraman 2017). Bireyin örgüte olan katkısı olarak değerlendirilen örgütsel bağlılık bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul edip sözkonusu amaçlara ulaşmak üzere çaba sarf ederek kurum üyeliğini devam ettirme arzusu olarak da tanımlanmaktadır (Demirel 2008:183, Durna ve Eren, 2006:211). Örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Duygusal bağlılık; çalışanın kendini örgüt ile birlikte ifade ettiği, onunla bütünleştiği ve ona duygusal ilgisi ile açıklanmaktadır (Çayırağası ve Özpolat 2013:91). Dolayısıyla duygusal bağlılığın; örgütsel amaçlara, kurallara, yöneticilere duyulan saygı, duygusal yakınlık ile örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türü olduğu anlaşılmaktadır (Akbolat vd. 2013:39, Tutar 2007: 106, Yılmaz 2010: 239, Mowday vd.,1979: 224, Balyer 2015:14 ). İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, kişisel amaçlarla örgütün amaçlarının özdeşleşmekte; çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır (Karahan, 2009: 423). İş görenin örgüt için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında edindiği statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını örgütten ayrılmasıyla kaybedeceğine olan inancı ise devam bağlılığı olarak ele alınmaktadır (Tutar, 2007: 105,106).

Normatif bağlılık; çalışanların örgüte bir yükümlülük ve sorumluluk duygusu ile bağlanması olarak açıklanmakta; çalışanın örgütte kalma zorunluluğu ile ilgili değerlerini yansıtmaktadır. (Çakar ve Ceylan, 2005, Özler vd 2008, ). Bu anlamda normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın ahlaki boyutunu içermekte (Çakar ve Ceylan 2005:56, Liou ve Nyhan, 1994) ve yüksek normatif bağlılığa sahip çalışanların örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olduğu düşüncesi çalışmayı sürdürdükleri ifade edilmektedir (Çakar ve Ceylan 2005:56, Allen ve Meyer, 1990). Normatif bağlılık, bireyin üyesi olduğu örgüte borçlu hissetmesinden doğan bir bağlılık (Öğüt ve Kaplan 2011:193, Demirel 2008:184, Yücel ve Koçak,2014:53, Hoş ve Oksay 2015:4) türü olduğu için normatif bağlılığı yüksek olan iş görenler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğü nedeniyle örgütte çalışmayı kendileri için bir görev olarak görmekte ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğuna inanmaktadırlar (Bolat ve İnci, 2008:78, Çetin ve Kayır 2010:48, Wiener, 1982: 423-424).

Yönetimsel çerçevede motivasyon; çalışanın hedefleri çerçevesinde yerine getirmesi gerekenlere yönelimine işaret etmektedir (Sökmen, Birsal ve Erbil, 2013: 4). Motivasyon çeşitli ihtiyaçları gidermeye yönelik bir süreç olarak ele alındığında; yöneticinin söz konusu ihtiyaçların farkında olması, davranışları analiz edebilmesi ve kişilerin benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekliliği karşımıza çıkmaktadır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı H. 2005: 328). Çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarını uyumlaştırmak suretiyle çalışanların örgüt amaçlarını doğrultusunda iş görmelerini sağlayarak; hem çalışanlar hem de örgüt için olumlu sonuçlar elde etmek örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacıdır (Taşdemir, 2013: 16).

Greenberg gibi sosyal bilimciler adaletin, iş görenlerin iş doyumunu ve örgütün etkili bir biçimde faaliyetlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğunu; adaletsizliğin ise örgütsel bir sorun olarak görülmesi gerektiğini öne sürmektedirler (Greenberg, 1987,1990, Ay ve Koç, 2014: 69).

Bu çalışmada Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunun İstanbul merkezli birimlerinde görev yapan kamu personeli çalışanlarının örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyonlarına ilişkin algı düzeylerinin belirlenmesi ile bu değişkenlerin birbirleriyle etkilerinin araştırılması amaçlanmaktadır.

*Hipotez 1: Genel örgütsel adalet düzeyiyle genel örgüt bağlılık düzeyi arasında ilişki vardır.*

Bağcı (2013) yapmış olduğu çalışmada örgütsel adaletle ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu söylemiştir. Arslantürk ve Şahan (2012) örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) yapmış oldukları çalışmada örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Ay ve Koç (2014) örgütsel adalet algı boyutları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişler ve en güçlü ilişkinin ise etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında olduğunu ifade etmişlerdir. Erkuş ve arkadaşları da (2011) dağıtım adaleti ile süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkilerinin bulunmadığını belirlemişlerdir. Özer ve Günlük (2010) örgütsel adalet ile dağıtımsal adalet, prosüdürel adalet, iş memnuniyeti ve işten ayrılma arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır.

Konaklama işletmelerine yönelik bir çalışmada elde edilen verilerin analizi sonucunda genel örgütsel adalet duygusu, adalet unsurları ve örgütsel bağlılık arasında %0,5 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu,2009).Manisa'daki eğitim kurumlarına yönelik yapılan bir diğer çalışmada ise örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Bal, 2014).

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik yapılan bir çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir (Şahin ve Kavas, 2016). Bankacılık sektöründe yapılan bir diğer çalışmada ise işgörenlerin adalet algısı açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Mete ve Aksoy, 2015).

*Hipotez 2: Genel örgütsel adalet düzeyi ve genel motivasyon düzeyi arasında ilişki vardır.*

Çayırbaş ve Özpolat (2013) yapmış oldukları araştırmada içsel motivasyon ile görev performansı ve bağlamsal performans arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki ortaya koymuşlardır.

Ankara ilinde faaliyet gösteren bir bankanın genel merkezinde istihdam edilen 130 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonucuna göre örgütsel adaletin hem çalışan motivasyonu, hem de çalışanın performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013) .

## **2.VERİLERİN TOPLANMASI VE ÖLÇEK FORMLARI**

Bu çalışmada İstanbul'da bulunan 5 ilçede 361 kamu çalışanına; örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini araştırmaya yönelik 64 sorudan oluşan bir anket yapılmıştır. Çalışma için "tarama modeli" tasarlanmıştır. "Tarama modelleri; geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez" (Karasar, 2009:77).

Çalışanların iş ortamlarındaki ilişkileri ne kadar adil olarak algıladıklarını değerlendirmek amacıyla Donovan vd. (2008) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ)' nin Türkiye'de tercümesi, geçerlik ve güvenilirlik analizi Wasti (2001) tarafından yapılmıştır. ÖAÖ, amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler alt ölçekleri olmak üzere iki boyutlu bir yapıya sahiptir. Amirlerle ilişkiler alt ölçeği 14, çalışanlarla ilişkiler alt ölçeği 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin orijinal formu "evet" ve "hayır" cevap seçeneklerinden oluşmaktadır. Bununla birlikte beşli likert tipi derecelendirme biçiminde kullanılan çalışmalarda yazında mevcuttur (Titrek, 2009:559, Baş, 2010:23).Bu çalışmada Wasti tarafından Türkçeye kazandırılan ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada her üç ölçek için çalışmada doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen bu bulgulara göre;

Örgütsel Adalet algısı ölçeğindeki 18 maddenin genel güvenirliliği  $\alpha=0,843$  olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,806 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 53,38

olan 2 faktör oluşmuştur. Örgütsel adalet algısı ölçeği faktör yapısına ilişkin veriler Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo. 1: Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Amirlerle İlişkiler	Üstler adam kayırır.	0,923	28,344	0,776
	Çalışanlara adil davranırlar.	0,909		
	Çalışanların iyi iş yapmaları takdir edilir.	0,887		
	Üstler çalışanlara söver.	0,866		
	Çalışanlara çocuk muamelesi yapılır.	0,844		
	Çalışanlara saygılı davranırlar.	0,833		
	Üstler çalışanları kovmakla veya işten çıkarmakla tehdit ederler.	0,818		
	Sorular ve problemlere çabuk yanıt verilir.	0,798		
	Çalışanlara yalan söylenir.	0,755		
	Çalışanların önerileri göz önüne alınmaz.	0,733		
	Çalışanlara güvenilir.	0,702		
	Çok çalışanın kıymeti bilinir.	0,674		
	Çalışanların şikayetleri etkin bir şekilde halledilir.	0,646		
Üstler çalışanlara bağırır.	0,602			
Çalışanlarla İlişkiler	Kurumda çalışanlar birbirleriyle münakaşa ederler.	0,909	25,032	0,811
	Kurumda çalışanlar birbirlerine saygılı davranırlar.	0,899		
	Kurumda çalışanlar birbirlerine yardım ederler.	0,887		

	Kurumda çalışanlar birbirlerini aşağılarlar.	0,870		
Toplam Varyans: % 53,376				

*Amirlerle İlişkiler* faktörünü oluşturan 10 maddenin güvenirliliği  $\alpha=0,776$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 28,34 varyans oranı elde edilmiştir.

*Çalışanlarla İlişkiler* faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenirliliği  $\alpha=0,811$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 25,03 varyans oranı elde edilmiştir.

Örgütsel bağlılık anketinde Meyer ve Alen'in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınmış, Wasti (2000) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Toplam 22 ifadeden oluşan üç boyutlu örgütsel bağlılık anketinde ilksekiz ifade duygusal bağlılık, 9-15. ifadeler devamlılık bağlılığı ve 16-22. İfadeler normatif bağlılık ile ilgilidir. Bu çalışmada Ertan'ın (2008) yazında kullandığı ölçek esas alınmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğindeki 22 maddenin genel güvenirliliği  $\alpha=0,904$  olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,894 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 54,02 olan 3 faktör oluşmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yapısına ilişkin bulgular Tablo 2'de verilmektedir.

**Tablo. 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Örgüte normatif bağlılık	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0,709	24,987	0,773
	Bu kurumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	0,703		
	Benim için avantajlıda olsa,bu kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	0,644		
	Bu kuruma çok şey borçluym.	0,623		
	Bu kurumdan ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	0,594		



	Bu kuruma sadakat göstermemin doğru olduğunu düşünüyorum.	0,567		
	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu kurumdan ayrılmak istemezdim.	0,553		
Örgüte devamlılık bağlılığı	Şuanda bu kurumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.	0,732	15,506	0,831
	Zaman geçtikçe bu kurumdan ayrılmamın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	0,665		
	İstesem de şuanda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	0,655		
	Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.	0,643		
	Başka kurumun buradan daha iyi olacağını garanti yok ; burayı hiç olmazsa biliyorum.	0,617		
	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,607		
	Bu kurumdan ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	0,537		
Örgüte duygusal bağlılık	Bu kurumdaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	0,857	13,526	0,929
	Bu kuruma karşı güçlü bir ait olma hissim var.	0,847		
	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	0,807		
	Kendimi bu kurumda ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	0,781		
	Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.	0,761		
	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	0,748		
	Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	0,741		
	Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi	0,711		

	hissediyorum.			
Toplam Varyans: % 54,019				

Örgüte normatif bağlılık faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,773$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 24,99 varyans oranı elde edilmiştir.

Örgüte devamlılık bağlılığı faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,831$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 15,51 varyans oranı elde edilmiştir.

Örgüte duygusal bağlılık faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,929$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 13,53 varyans oranı elde edilmiştir.

İş motivasyonu ölçümünde Mottaz'ın (1985) iki boyutlu iş motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların iş motivasyonlarını başlıca iki tür araçbelirlemektedir: içsel ve dışsal motivasyon araçları. içsel motivasyon araçları içinde, ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim faktörleri sayılmaktadır.

Dışsal motivasyon araçları iki boyutta ele alınmaktadır: Birincisi, sosyal motivasyon araçları, ikincisi, örgütsel araçlardır. İki, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve âmirin desteği gibi kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanırken, ikincisi, çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret esitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvenliği gibi iş performansını arttırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir (Mottaz, 1985: 366; Dündar, Özutku ve Taspınar, 2007: 108). Bu çalışmada Ertan'ın (2008) araştırmasında kullandığı ölçek esas alınmıştır.

Motivasyon ölçeğindeki 24 maddenin genel güvenilirliği  $\alpha=0,848$  olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,827 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 56,35 olan 2 faktör oluşmuştur. Motivasyon ölçeğine ilişkin faktör yapısı bulguları Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo. 3: Motivasyon Ölçeğinin Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
İçsel motivasyon	Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler.	0,901	30,040	0,844
	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler.	0,833		
	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	0,719		
	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	0,698		
	Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	0,684		
	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	0,679		
	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	0,655		
	Yaptığım işte başarılıyım.	0,641		
	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğunu düşünüyorum.	6,611		
Dışsal motivasyon	Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu andaki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	0,908	26,307	0,771
	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	0,894		
	Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.	0,872		
	Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım	0,851		

	her zaman yanımdadır.			
	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	0,829		
	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	0,818		
	Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve ret etmez.	0,803		
	Bu kurumdan emekli olacağıma inanıyorum.	0,783		
	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	0,740		
	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	0,718		
	İşimde terfi imkanım vardır.	0,687		
	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	0,659		
	Kurumda, yemek, çay gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	0,631		
	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	0,618		
	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla ve mükelleflerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	0,587		
Toplam Varyans: % 56,346				

*İçsel motivasyon* faktörünü oluşturan 9 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,844$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 30,04 varyans oranı elde edilmiştir.

*Dışsal motivasyon* faktörünü oluşturan 15 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,771$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 26,31 varyans oranı elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan her üç ölçeğin güvenilirliğini ölçmede kullanılan Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriterine göre (Özdamar, 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçeğin güvenilir olmadığı;  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğu;  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir olduğu;  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu ifade edilmektedir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumsuzdan çok olumsuza kadar sıralanan seçeneklerden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları  $5.00-1.00=4.00$  puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde "kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum" kriterleri esas alınmıştır. Kesinlikle katılmıyorum 1 Puan, 1,00-1,79 puan aralığında "çok düşük"; Katılmıyorum 2 Puan, 1,80-2,59 puan aralığında "Düşük"; Kararsızım 3 Puan, 2,60-3,39 puan aralığında ve "orta"; Katılıyorum 4 (Puan, 3,40-4,19 puan aralığında "yüksek" ve Kesinlikle katılıyorum 5 Puan 4,20-5,00 puan aralığında olup "çok yüksek" değerlendirme kriterleri üzerinden analiz edilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (Oneway) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir.

Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, s.116);  $r$  (0,00-0,25 aralığında "çok zayıf",  $r$  (0,26-0,49) aralığında "zayıf",  $r$  (0,50-0,69 aralığında "orta",  $r$  (0,70-0,89 aralığında "yüksek", ve  $r$  (0,90-1,00) aralığında ise " çok yüksek düzeyde " bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir.

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### 3.BULGULAR

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algı düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “amirlerle ilişkiler ” düzeyi ortalamasının orta ( $2,601 \pm 0,381$ ); “çalışanlarla ilişkiler” düzeyi ortalamasının orta ( $3,080 \pm 0,514$ ); “genel örgütsel adalet algısı” düzeyi ortalamasının orta ( $2,707 \pm 0,350$ ) düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “örgüte normatif bağlılık” düzeyi ortalamasının orta ( $2,706 \pm 0,759$ ); “örgüte devamlılık bağlılığı” düzeyi ortalamasının orta ( $3,049 \pm 0,875$ ); “örgüte duygusal bağlılık” düzeyi ortalamasının orta ( $2,926 \pm 0,969$ ); “genel örgütsel bağlılık” düzeyi ortalamasının orta ( $2,895 \pm 0,695$ ) düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının motivasyon düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “içsel motivasyon” düzeyi ortalamasının orta ( $3,383 \pm 0,746$ ); “dışsal motivasyon” düzeyi ortalamasının orta ( $2,790 \pm 0,555$ ); “genel motivasyon” düzeyi ortalamasının orta ( $3,012 \pm 0,534$ ) düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo. 4: Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

		Örgüte Normatif Bağlılık	Örgüte Devamlılık Bağlılığı	Örgüte Duygusal Bağlılık	Genel Örgütsel Bağlılık
Amirlerle İlişkiler	r	0,279**	0,129*	0,130*	0,215**
	p	0,000	0,014	0,013	0,000
Çalışanlarla İlişkiler	r	0,201**	0,109*	0,037	0,132*
	p	0,000	0,038	0,479	0,012
Genel Örgütsel Adalet Algısı	r	0,302**	0,145**	0,122*	0,225**
	p	0,000	0,006	0,020	0,000

$p=0,000<0,05$

Amirlerle İlişkiler ile örgüte normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.279$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre amirlerle ilişkiler arttıkça örgüte normatif bağlılık artmaktadır. Amirlerle İlişkiler ile örgüte devamlılık bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.129$ ;  $p=0,014<0.05$ ). Buna göre amirlerle ilişkiler arttıkça örgüte devamlılık bağlılığı

artmaktadır. Amirlerle İlişkiler ile örgüte duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.13$ ;  $p=0,013<0.05$ ). Buna göre amirlerle ilişkiler arttıkça örgüte duygusal bağlılık artmaktadır. Amirlerle İlişkiler ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.215$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre amirlerle ilişkiler arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır. Çalışanlarla İlişkiler ile örgüte normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.201$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre çalışanlarla ilişkiler arttıkça örgüte normatif bağlılık artmaktadır. Çalışanlarla İlişkiler ile örgüte devamlılık bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.109$ ;  $p=0,038<0.05$ ). Buna göre çalışanlarla ilişkiler arttıkça örgüte devamlılık bağlılığı artmaktadır. Çalışanlarla İlişkiler ile örgüte duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Çalışanlarla İlişkiler ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.132$ ;  $p=0,012<0.05$ ). Buna göre çalışanlarla ilişkiler arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır. Genel Örgütsel Adalet Algısı ile örgüte normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.302$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel örgütsel adalet algısı arttıkça örgüte normatif bağlılık artmaktadır. Genel Örgütsel Adalet Algısı ile örgüte devamlılık bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.145$ ;  $p=0,006<0.05$ ). Buna göre genel örgütsel adalet algısı arttıkça örgüte devamlılık bağlılığı artmaktadır. Genel Örgütsel Adalet Algısı ile örgüte duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.122$ ;  $p=0,020<0.05$ ). Buna göre genel örgütsel adalet algısı arttıkça örgüte duygusal bağlılık artmaktadır. Genel Örgütsel Adalet Algısı ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.225$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel örgütsel adalet algısı arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

**Tablo. 5: Araştırmaya Katılan Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı ve Motivasyon Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

		İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Genel Motivasyon
Amirlerle İlişkiler	r	0,180**	0,187**	0,216**
	p	0,001	0,000	0,000
Çalışanlarla İlişkiler	r	0,093	0,127*	0,131*

	p	0,076	0,016	0,013
Genel Örgütsel Adalet Algısı	r	0,183**	0,200**	0,226**
	p	0,000	0,000	0,000

p=0,000<0.05

Amirlerle İlişkiler ile içsel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.18$ ;  $p=0,001<0.05$ ). Buna göre amirlerle ilişkiler arttıkça içsel motivasyon artmaktadır. Amirlerle İlişkiler ile dışsal motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.187$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre amirlerle ilişkiler arttıkça dışsal motivasyon artmaktadır. Amirlerle İlişkiler ile genel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.216$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre amirlerle ilişkiler arttıkça genel motivasyon artmaktadır. Çalışanlarla İlişkiler ile içsel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Çalışanlarla İlişkiler ile dışsal motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.127$ ;  $p=0,016<0.05$ ). Buna göre çalışanlarla ilişkiler arttıkça dışsal motivasyon artmaktadır. Çalışanlarla İlişkiler ile genel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.131$ ;  $p=0,013<0.05$ ). Buna göre çalışanlarla ilişkiler arttıkça genel motivasyon artmaktadır. Genel Örgütsel Adalet Algısı ile içsel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.183$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel örgütsel adalet algısı arttıkça içsel motivasyon artmaktadır. Genel Örgütsel Adalet Algısı ile dışsal motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.2$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel örgütsel adalet algısı arttıkça dışsal motivasyon artmaktadır. Genel Örgütsel Adalet Algısı ile genel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $r=0.226$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel örgütsel adalet algısı arttıkça genel motivasyon artmaktadır.

*Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algı düzeylerinin genel örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelendiğinde; amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler ile genel örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=9,546$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Genel örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,045$ ). Kamu sektörü çalışanlarının amirlerle ilişkiler düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,350$ ). Kamu sektörü çalışanlarının çalışanlarla ilişkiler düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0.190>0.05$ ).*



*Kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel adalet algı düzeyinin genel örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelendiğinde;* genel örgütsel adalet algısı ile genel örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=19,144$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Genel örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak genel örgütsel adalet algısı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,048$ ). Kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel adalet algısı düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,447$ ).

*Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algı düzeylerinin genel motivasyon üzerine etkisi incelendiğinde;* amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler ile genel motivasyon arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=9,608$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Genel motivasyon düzeyinin belirleyicisi olarak amirlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,046$ ). Kamu sektörü çalışanlarının amirlerle ilişkiler düzeyi genel motivasyon düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,272$ ). Kamu sektörü çalışanlarının çalışanlarla ilişkiler düzeyi genel motivasyon düzeyini etkilememektedir ( $p=0.201>0.05$ ).

*Kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel adalet algı düzeyinin genel motivasyon üzerine etkisi incelendiğinde;* genel örgütsel adalet algısı ile genel motivasyon arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=19,263$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Genel motivasyon düzeyinin belirleyicisi olarak genel örgütsel adalet algısı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,048$ ). Kamu sektörü çalışanlarının genel örgütsel adalet algısı düzeyi genel motivasyon düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,345$ ).

#### 4.SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan kamu sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri orta düzeyde anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgu çalışanların kamu kurumunda örgütsel adalete biraz inandığı, amirlere karşı mesafeli olduğu, fazla güvenmediği ve iyi ilişkiler kurmadığı, çalışma arkadaşlarına da fazla güvenmediği anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılık algı düzeyinin genel olarak orta, örgüte normatif bağlılık, devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeylerinin de orta düzeyde olduğu görülmüştür. Çalışanların kurumlarına bağlılığının az olduğu, imkan bulunması halinde kurumun terk edilebileceği düşüncesi hakim olmakla birlikte, kurumun genç çalışanlarının fazla olduğunu göz önünde bulundurulduğunda, daha iyi imkanları olan başka bir kuruma geçme düşüncesinin varlığından söz etmek mümkündür.

Örgütlerde genel motivasyon düzeyi ortalaması ile içsel ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkilerin orta düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların kırılğan bir yapıya sahip olduğu söylenilebilir. Genel örgütsel adalet düzeyiyle genel örgüt bağlılık düzeyi arasında anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Genelinde olduğu gibi alt boyutları arasında da ilişki vardır. Genel örgütsel adalet düzeyi ve genel motivasyon düzeyi arasında ilişki bulunmuştur. Genel örgütsel adalet düzeyi, genel örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Örgütsel adalet, amirlerle ilişkiler düzeyi içsel ve dışsal motivasyon, genel motivasyon düzeyini etkilemektedir. Örgütsel adalet örgütsel bağlılık ve örgütsel motivasyonu artırmaktadır. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel motivasyon orta düzeyde bulunmuştur.

Devlet ve hizmet anlayışında süreklilik esastır, bu hizmetlerin temel taşıını “insan” oluşturmaktadır. İnsanlar duygusal varlıklardır, yöneticilerin adaletsiz olduğu düşüncesi oluşmaya başladığında performans düşüşleri, iş savsaklamaları, kurumdaki kopmalar, kurumu kötülemeler, mutsuz insan profilleri ortaya çıkar, hizmet alımında sıkıntılar meydana gelir. Dolayısıyla problemleri ortadan kaldırmak ya da minimum düzeye indirmek için bazı yapıcı faaliyetlerde bulunmak gerekir. Bu bağlamda öncelikle kurumlara yöneticiler atanırken bilginin yanında iletişim ve diyalog dikkate alınmalı, hizmet içi temel eğitimler verilmeli ve alanında uzman kişiler atanmalıdır. Çalışanların kamu kurumu temsilcisi olma bilinciyle hareket etmeleri, görev alanı içerisinde çalışmalarında kendilerinden beklenen yüksek performans düzeyine erişme gayreti göstermeleri, özel ve iş yaşamı arasındaki ayrımın bilincinde rasyonel hareket etmelerini sağlayacaktır.

Bu değerlendirmeler ışığında kurum çalışanlarının çalıştıkları ortamın öngördüğü ihtiyaçlar olan eğitim, seminer, bilgi donanımı, teknolojik yeniliklerden faydalanma imkanı üst düzeyde temin edilerek; ücret adaletsizlikleri ortadan kaldırdığında, yöneticiler karar alırken egolarını bir tarafa bıraktığında örgütsel adalet ve motivasyonda istenilen hedefe ulaşılabilir ve sorunlar çözümlenebilecektir.

#### **KAYNAKLAR**

Ağırbaş, İ. , Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8-3: 326-350.

Akbolat M. , Işık O. ve Yılmaz A. (1990). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6-11: 35-50.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63-1:1-18.

Ambrose, L. M. (2000) Drug Testing, and Procedural Fairness: The Influence of Situational Variables. *Social Justice Research*, 13-1: 25-40.

Ateş, H. , Yıldız, B. , Yıldız, H. (2012). Herzberg 'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi? Ampirik Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7-2: 147-162.

Ay, G. ve Koç, H. (2014). Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6-2:67-90.

Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9-19:163-184.

Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6-1:1-9.

Balyer, A. (2015). Örgütsel Adanmışlık: Türkiye'deki Öğretmenlerin Algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30-2:1-14.

Banoğlu, K. , Sarier, Y. , Uysal, Ş. ve Madenoğlu C. (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20-1:47-69.

Baş, G. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 1-2:17-36.

Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11-19:75-94.

Buchanan, B. (2000). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.

Çakar, D. G. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6-1:52-66.

Çayırağası, F. ve Özpolat, A. (2013). Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performans Düzeyleri ve Bir Uygulama. 3. Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu Gaziantep.

Çetin, M. ve Kayır, H. (2010). Örgütsel Bağlılık Ve Halkla İlişkiler. Üçüncü Sektör Kooperatifçilik 45-1: 40-64.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15-2:179-194.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilig*, 56:99- 119.

Dündar, S. , Özutku, H. ve Taspınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 :105-119.

Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Greenberg, J. (1987). Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?. *Journal of Applied Psychology*, 72-1:55-61.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow. *Journal Of Management*, 16:399-432.

Hoş, C. ve Oksay A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20-4:1-24.

İçeri, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5-1:67-92.

Karahan, A. (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23:421-432.

Karasar, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kim, H. (2005). Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu. İstanbul: Timas Yayınları.

Kutanis, Ö. R. ve Mesci, M. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanının da Eğitim Veren Bir Yüksek Öğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13-19:527-592.

Liou, K. ve Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of Organizational Commitment in The Public Sector: An Empirical Assessment. *Public Administration Quarterly*, 18-1:99-118.

Mete, M. ve Aksoy, C. (2015). Çalışanların Adalet Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14-54 :233-246.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1-1:61-98.

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

Mowday, R. T. , Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Lingages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York: Academic Press.

Mowday, R. T. , Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14:224-247.

Ployhart, R. E. ve Ryan, A. M. (1997). Toward An Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 72-3:308-335.

Sanders, M. N. K. ve Thornhill, A. (2003). Organizational Justice, Trust and the Management of Change an Exploration. *Personel Review*, 32-3:360–375.

Sökmen, A. , Bilsel, M. A. ve Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 15-1.

Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7-14:119-140.

Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2011). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30:191-206.

Özler, D. E. , Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2008). Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22.

Özmen, M. ve Kahraman, Ü. G. (2017). Aile İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22-1:85-93.

Tamer, İ. , İyigün, N. Ö. ve Sağlam, M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *KAU IIBF Dergisi*, 5-8:187-202.

Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurum Ölçeğinde Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış İdari Uzmanlık Tezi. Ankara: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.

Tekingündüz, S. ve Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, 91:77-103.

Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6-2:551-573.

Tutar, H. (2007). Erzurum' da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini Ve Duygusal Bağlılık Durumlarının

İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12-3:97-120.

Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11-2:302-312.

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1-1:3-16.

Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7-2:45 -64.

Wasti, A. (2000). Meyer Ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi. 8.Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Nevşehir: 401-410.

Wasti, A. (2001). Örgütsel Adalet Kavramı Ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Güvenilirlik Ve Geçerlik Analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1:33-50.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization a Normative View. *Academy of Management Review*, 7-3:418-428.

Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12-2:171-182.

Yilmazer, A. (2010). Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5-2:236-250.