ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN MOTİVASYONA ETKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

İbrahim TAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Ela Özkan CANBOLAT

Çankırı-2019

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN MOTİVASYONA ETKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

İbrahim TAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Ela Özkan CANBOLAT

Çankırı-2019

İÇİNDEKİLER

Sayfa

Bilimsel Etik Bildirimi ..... **v**

Tez Kabul ve Onay ..... **vi**

Önsöz ..... **vii**

Tablo Listesi ..... **x**

Şekil Listesi ..... **xi**

1.GİRİŞ **1**

2. GENEL BİLGİLER **3**

2.1. Kültürün Tanımı 3

2.2. Örgüt Kültürünün Tanımı, Oluşumu, Özellikleri, Öğeleri ve Türleri 4

2.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Oluşumu 4

2.2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri 7

2.2.3. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri 9

2.2.3.1. Değerler, Normlar, İnançlar 10

2.2.3.2. Kahramanlar, Hikâyeler, Adetler 11

2.2.3.3. Dil ve Semboller 13

2.2.4. Örgüt Kültürünün Türleri 14

2.2.4.1. Maddi ve Manevi Kültür 14

2.2.4.2. Baskın Kültür ve Alt Kültür 15

2.2.4.3. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür 16

2.2.4.4. Diğer Sınıflandırmalar 17

2.3. Örgüt Kültürü ve İlgili Modeller 18

2.3.1. Harrison ve Handy Modeli 18

2.3.2. Schein Modeli 20

2.3.3. Denison Modeli 21
2.4. Adalet ve Örgütsel Adalet 22
2.4.1. Adalet Kavramı 22
2.4.2. Örgütsel Adalet Kavramı 23
2.5. Örgütsel Adaletin Boyutları 24
2.5.1. Dağıtımsal Adalet 24
2.5.2. İşlemsel Adalet 25
2.5.3. Etkileşimsel Adalet 25
2.6. Örgütsel Adaletle İlgili Yaklaşımlar 26
2.6.1. Reaktif İçerik Teorileri 27
2.6.1.1. Homans (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi 28
2.6.1.2. Adams (1965) Eşitlik Teorisi 28
2.6.1.3. Walster ve Berscheid (1973) Eşitlik Teorisi 28
2.6.1.4. Crosby (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisi 29
2.6.1.5. Jasso (1980) Dağıtım Adaleti Teorisi 30
2.6.2. Proaktif İçerik Teorileri 30
2.6.2.1. Leventhal (1976) Adalet Yargı Modeli Teorisi 30
2.6.2.2. Lerner (1977) Adalet Güdüsü Teorisi 31
2.6.3. Reaktif Süreç Teorileri 32
2.6.3.1. Thibuat ve Walker (1978) Süreç Adaleti Teorisi 32
2.6.4. Proaktif Süreç Teorileri 32
2.6.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi 33
2.7. Motivasyon 33
2.7.1. Motivasyon Kuramları 34
2.7.1.1. Kapsam Kuramları 34
2.7.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi 35
2.7.1.1.2. ERG (VİG: Var Olma, İlişki Kurma, Gelişme) Kuramı 36

2.7.1.1.3. Hijyen Kuramı 37
2.7.1.1.4. Öğrenilmiş İhtiyaçlar Kuramı 38
2.7.1.1.5. Olgunluk Kuramı 40
2.7.1.2. Süreç Kuramları 40
2.7.1.2.1. Amaç Kuramı 41
2.7.1.2.2. Eşitlik Kuramı 42
2.7.1.2.3. Nedensellik Yükleme (Atfetme) Kuramı 43
2.7.1.2.4. Pekiştirme Kuramı 44
2.7.2. Beklenti Kuramı 45
2.7.2.1. Beklenti Kuramının Dayandığı Kuram ve Fikirler 45
2.7.2.2. Beklenti Kuramının Temel Kavramları 46
2.7.2.2.1. Beklenti 46
2.7.2.2.2. Çıktılar 47
2.7.2.2.3. Valens 47
2.7.2.2.4. Araçsallık 48
2.7.2.2.5. Çaba 49
2.7.2.2.6. Beklenti Kuramının Önermeleri ve Motivasyon Süreci 51

3. YÖNTEM 52
3.1. Araştırmanın Amacı 52
3.2. Evren ve Örneklem 52
3.3. Model ve Hipotezler 53
3.4. Veri Toplama Araçları 54
3.4.1. Kişisel Bilgi Formu 55
3.4.2. Örgüt Kültürü Ölçeği 55
3.4.3. Örgütsel Adalet Ölçeği 55
3.4.4. Motivasyon Ölçeği 55

3.5. Verilerin Analizi 56

4. BULGULAR 57

4.1. Betimleyici İstatistikler 57

4.2. Hipotezlerin Sınanması 57

5. SONUÇ VE ÖNERİLER 64

5.1. Sonuç 64

5.2. Öneriler 66

KAYNAKÇA 67

EKLER 73

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım *Örgüt Kültürü ve Algılanan Örgütsel Adaletin Motivasyona Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği* adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

12/06/2019

İbrahim Tan

TEZ KABUL VE ONAY

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İbrahim Tan tarafından hazırlanan *Örgüt Kültürü ve Algılanan Örgütsel Adaletin Motivasyona Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği* başlıklı bu çalışma, *12.06.2019* tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *oybirliğiyle* başarılı bulunarak jürimiz tarafından *İşletme* Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. İrge ŞENER İmza: ……..

Danışman : Doç. Dr. Ela Özkan CANBOLAT İmza: ……..

Üye : Dr. Öğr.Üyesi Esra Erenler TEKMEN İmza: ……..

ONAY

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ……. tarih ve ……..oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Yüksel ÖZGEN
Enstitü Müdürü V.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, Türkiye'de kamu kurumlarında iş görenlerin algıladığı örgüt kültürü ve örgütsel adaletin, motivasyonları üzerindeki etkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Araştırmada, kamu çalışanlarının motivasyonunu etkileyen unsurların ortaya konulmasıyla kamu kurumları için stratejik öneriler geliştirilmesi öngörülmektedir. Bu doğrultuda, örgüt kültürünün ve örgüt içi adaletin, motivasyonu artıran ve düşüren unsurların ortaya konulması ile örgüt içi dinamiklerin hangi yönde düzenlenmesi gerektiği açıklanacaktır. Bu yönü ile çalışmanın işletme dünyasına katkı sağlarken sonraki araştırmalar için de örgüt kültürü, örgütsel adalet ve motivasyon etkileşimini ortaya koyabilmek adına yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Öncelikle tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurup bana yardımcı olan, hiç bir zaman desteğini esirgemeyen çok kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Ela Özkan CANBOLAT'a tez savunmasında beni yönlendirmeleriyle tez çalışmamın daha da anlamlı ve faydalı hale gelmesini sağlayan saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. İrge ŞENER ve Dr. Öğr. Gör. Esra Erenler TEKMEN'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu zorlu tez sürecinde benden desteğini bir an için bile esirgemeyen değerli eşim Hatice TAN, sevgili oğlum Mehmet Mustafa TAN ve tüm eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan sevgili aileme teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı : Örgüt Kültürü ve Algılanan Örgütsel Adaletin Motivasyona Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği
Tezin Yazarı : İbrahim TAN
Danışman: Doç. Dr. Ela Özkan CANBOLAT
Anabilim Dalı: İşletme
Bilim Dalı: -
Kabul Tarihi : 12/06/2019
Sayfa Sayısı: 14 (ön kısım) + 75 (tez) + 5 (ekler)
Bu araştırmada çalışanların algıladığı örgüt kültürü ve örgütsel adaletin, motivasyonları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma Çankırı'da hizmet veren bir kamu kurumunda çalışan 392 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular göre algılanan örgüt kültürü ve örgütsel adalet çalışanların hem içsel hem de dışsal motivasyonları üzerinde anlamlı etki yaratmaktadır. Buna göre örgüt kültürünün vizyon boyutu ile birlikte etkileşimsel adalete yönelik algı içsel motivasyonu artırmaktadır. Bununla birlikte dağıtımcı adalet dışsal motivasyonu artırırken, etkileşimsel adalet azaltmaktadır.
Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, örgütsel adalet, motivasyon.

Çankırı Karatekin Üniversity Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: Organizational Culture and the Effect of Perceived Organizational Justice on Motivation: The Case of Public Employees
Author : İbrahim TAN
Supervisor: Doç. Dr. Ela Özkan CANBOLAT
Department : Business Administration
Sub-field: -
Date : 12/06/2019
In this study, it is aimed to determine the effects of organizational culture and organizational justice on motivation of employees. The study was conducted with 392 participants working in a public institution in Çankırı. According to the findings of the study, perceived organizational culture and organizational justice have a significant effect on both internal and external motivations of employees. Accordingly, the vision dimension of organizational culture along with the perception of interactional justice increases intrinsic motivation. However, distributive justice increases external motivation, while interactive justice decreases.
Keywords: Organizational culture, organizational justice, motivation.

TABLO LİSTESİ

Tablo No **Sayfa**

Tablo 2.1. Örgütsel adaletin sınıflandırılması 27
Tablo 3.1. Araştırma örnekleminin bazı özellikleri..... 53
Tablo 3.2. Normallik test sonuçları 56
Tablo 4.1. Araştırma ölçeklerinin betimleyici istatistik tablosu..... 57
Tablo 4.2. Pearson korelasyon analizi tablosu 58
Tablo 4.3. Örgüt kültürü algısının içsel motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi 59
Tablo 4.4. Örgütsel adalet algısının içsel motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi 60
Tablo 4.5. Örgüt kültürü ve örgütsel adalet algısının içsel motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi..... 61
Tablo 4.6. Örgüt kültürü algısının dışsal motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi 62
Tablo 4.7. Örgütsel adalet algısının dışsal motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi 62
Tablo 4.8. Örgüt kültürü ve örgütsel adalet algısının dışsal motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi..... 63

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No **Sayfa**

Şekil 3.1. Araştırmanın modeli 54

GİRİŞ

İnsanın ekonomik kazanç elde ederek ihtiyaçlarım karşılayabilmesini ve yaşamını sürdürebilmesini sağlayan asli unsur çalışmaktır. Çalışma kavramının ortaya çıkışı insanın var olduğu ilk zamana kadar gider. İnsanoğlu var olduğu günden beri hayatta kalabilmek için çalışmıştır ve günümüzde de çalışmaya devam etmektedir. Çalışmak insan yaşamının merkezindedir ve insan da çalışma yaşamının merkezindedir. İnsan olmadan çalışma hayatı, çalışma hayatı olmadan da insan var olamaz. Çalışma hayatı içerisindeki en değerli unsur olan insan; işletmenin çarklarını döndüren, işletmenin rakipleriyle mücadele etmesini ve hayatta kalmasını sağlayan asli değerdir.

Günümüz rekabet koşullarında en öneli kaynak olarak görünen insanın çalışma yaşamında motive olması önemli bir unsurdur. Bu sebeple iş motivasyonu süreci ya da motivasyonun oluşmasını sağlayan faktörler, çalışanların nasıl motive edileceği, yöneticiler ile beraber yönetim bilimcilerin de ilgilerini çekmektedir. Dolayısı ile yönetim pratiği ve teorisinde merkezi bir konum işgal etmektedir. Bir çalışanın örgütün amaçları, misyonu ve değerleri doğrultusunda yoğun ve istikrarlı bir şekilde çalışması ve işi ile ilgili yeni kabiliyetler kazanmak için yüksek çaba sarf etmesi ancak motivasyon ile mümkündür. Motivasyonun incelenmesi, yönetsel birtakım kararların çalışanların davranışları üzerindeki etkisinin tahmin edilebilmesine, çalışanlardan beklenen en yüksek verimin alınmasına ve çalışanların işinden memnun olmasına yardımcı olacaktır.

Çalışan motivasyonunda etkili değişkenlerin başında örgüt kültürü gelmektedir. Her toplum kendine özgü inançları, değerleri ve davranış kalıpları olan çeşitli kültürel özelliklere sahiptir. Bu kültürel özelliklerin insanların davranışları üzerinde bireysel, örgütsel ve toplumsal ölçekte önemli etkileri vardır. Bununla birlikte her toplumunun kültürel özellikleri farklılık göstermektedir. Doğal olarak da bireylerin bir arada çalıştığı örgütlerde de farklı ve kendilerine has kültürel özellikler görülecektir. örgütlerde sergilenen davranışlar sadece resmi beklentilerin bir sonucu olarak izah edilemez. Örgüt çalışanları iş yerlerine gelirken bir takım bireysel değerlerini, amaçlarını ve inançlarını da taşırlar. Böylece örgütler, basit bir insan topluluğu olmaktan ziyade, kendine has bir kimliğe sahip olan bir topluluk halini almaktadır. İş yerleriyle alakalı bu anlayış, kültür kavramıyla ifade bulmaktadır.

Çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olduğu düşünülen değişkenlerden bir diğeri de örgütsel adalet algısıdır. Örgütler açısından büyük öneme sahip olan insan unsurunun çalıştıkları örgüt içerisinde var olan adalet iklimini olumlu görmeleri örgüt için çok önemli bir konudur. İşletmenin insan sermayesinden maksimum verim almasının yolu, örgüt içerisinde örgütsel adaletin tesis edilmesi ve çalışanların örgütsel adalet iklimini olumlu görmeleri ile mümkündür. Çalışanların örgütsel adalet algıları pozitif olursa; örgüt içerisinde adaletin var olduğunu düşünen çalışanlar, örgütün büyümesi için tüm gayretlerini ortaya koyacaklar ve tam performans ile çalışacaklardır. Çalışanlar çalıştıkları örgüt içerisinde adaletin olmadığına kanaat getirirlerse; haklarının yendiğini ve adaletsizliğe uğradıklarını düşünürler. Bu durum ise çalışanların örgüte karşı negatif düşünceler ve eylemler içerisine girmelerine neden olur. Çalışanların negatif eylemleri; diğer çalışanlara yönelik agresiflik göstermek olabileceği gibi genellikle kuruma karşı olmakta ve çalışanlar işe geç gelerek ya da işten erken çıkarak negatif tutum sergileyebilmektedirler. Çalışanları bu ve benzeri kaytarmalara iten en büyük sebep örgüt içerisinde adaletin olmadığını düşünmeleridir. Örgüt içerisinde adaletin olmaması örgüt açısından birçok sorunu açığa çıkarmaktadır.

Bu noktadan hareketle hazırlanan araştırmada çalışanların algıladığı örgüt kültürü ve örgütsel adaletin, motivasyonları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Kültürün Tanımı

Kültür kavramını içeren araştırmaları yürütürken karşılaşılan en büyük zorluklardan ilki, sayısız tanımlama ve kavram içinden kültürün ne olduğunu anlamak ve ilgili araştırma bağlamında anlatabilmektir (Straub ve diğ., 2002, s.13).

Kültürün, tüm bireyler veya toplumlar tarafından kabul görecek, genel geçer bir tanımını yapmak kolay olmamakla beraber, araştırmacıların ortak paydada buluştuğu en temel tanımlamalardan biri, kültürün, insanın yaptığı her şeyin toplamı olduğudur. Bu da kültürün derinliği ve karmaşıklığını ortaya koymaktadır (Herskovits, 1955, s. 39).

Kültür kelimesi iki ana nokta üzerinden incelendiğinde, insanların yaptığı her şeyin toplamı olduğu tanımı daha kolay anlaşılabilir: İlki insanların duyguları, hareket biçimleri gibi sosyal davranışlarıdır. İkincisi ise mimari gibi yine insanların ürettiği fiziksel çıktılardır (Dönmezer, 1994, s. 99).

Belirli bir coğrafyada birlikte yaşayan bir topluluğun norm, inanç, değer ve davranışsal kalıplarını belirleyen, o coğrafyaya ait kültürdür. Değerler ve inançlar, insanların karar verme, sorun çözme, davranma, düşünme, yaşanan şehirleri ve evleri planlama, hatta siyasal ve ekonomik sistemin şeklini oluşturmaktadır (Hall, 1976, s. 52)

TDK, kültür sözcüğünü şöyle tanımlamaktadır: "Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü" (TDK, 2017).

Kültür ile ilgili yapılan pek çok tanımlamanın özeti olarak kültürün bir insan topluluğunun birbirleriyle veya çevresiyle ilişkisi sırasında beliren sorunları anlama ve çözüm üretme sırasında ortaya çıkan, topluluğa yeni katılanlara da aktarılan, yaşama ve iletişim kurma şekillerini belirleyen unsurların tamamı denilebilir (Tevruz, 1996, s. 90). Leung da kültürü, diğer araştırmacılar gibi, bir grubun

değerler, inançlar, normlar ve davranışsal kalıpları olarak tanımlar ve bu gruba örnek olarak bir şirkette çalışan insanları verir (Leung ve diğ., 2005, s. 374). Tanımlardan da anlaşıldığı gibi kültür gibi hayatın ortasında yer alan ve eklektik bir kavramın şirketlerdeki çalışanların iletişim biçimini, algılarını ve performanslarını etkilememesi düşünülemez.

2.2. Örgüt Kültürünün Tanımı, Oluşumu, Özellikleri, Öğeleri ve Türleri

2.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Oluşumu

Örgüt sözcüğü, insanların ortak hedefler doğrultusunda bir arada bulunması ve bir anlaşma oluşturmasıdır (Malinowski, 1990, s. 41). Örgüt kavramından bahsedildiğinde anlaşılması gereken noktalar ise şunlardır (Learned, 1972, s. 2):

• Ortak bir hedef veya hedeflerin bulunması,

• Bu hedeflere ulaşma amacıyla belirli işlerin belirlenmesi ve örgütün üyelerine bu işlerin dağıtılması,

• Hedeflere ulaşmak için belirlenen ve örgüt üyelerine dağıtılan işlerin takibi ve üyelerin arasındaki uyumun pek çok yöntem ile sağlanması,

• Örgütteki üyelerin, örgütün hedeflerine göre ortak bir motivasyonunun olması ve benzer davranışlarda bulunması,

• Örgüt içerisinde denetleme, iletişim ve karar alma gibi süreçler bulunmasıdır.

Aynı beraber yaşayan topluluklarda olduğu gibi, örgütler de kendilerine özel bir kültüre sahiptir. Örgüt kültürü, birlikte yaşayan insanların sahip olduğu bir alt kültür şeklinde değerlendirilebilir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 7).

Örgüt kültürü, organizasyondaki üyelerin nasıl bir ortamda olduğunu ve bu kişilerin çalışma biçimini etkileyen normlara sahiptir (Schneider, Ehrhart ve Macey, 2013, s. 371).

Bu normlar, örgüt üyelerinin organizasyonda nasıl davrandıklarını ve sonuca ulaşmaya nasıl adapte olduklarını belirlemektedir. Örgüt kültürü ayrıca, organizasyondaki üyelerin diğer paydaşlarla ve birbirleri ile nasıl etkileşim kurduklarını belirlemektedir (Simoneaux ve Stroud, 2014, s. 51).

Örgüt Kültürü kavramı 1980 yılından itibaren iş dünyası tarafından araştırılmaya ve bu çevrelerde sıkça duyulmaya başlanmıştır. 1980 yılında, örgüt kültürü kavramının iş dünyasına girme sebebi olarak Peters ve Waterman'in örgüt kültürünü şirketlerin karlılıkları ile ilişkilendirmesi olduğu söylenmektedir. Örgüt kültürü kavramının araştırılması elbette bu ilişkilendirmeden çok önce de var olmuştur fakat Peters ve Waterman'in kitabı yayınlandıktan sonra iş dünyası örgüt kültürünü tanımlamaya, doğasını anlamaya ve örgütsel etkinliği üzerindeki etkisini pozitif olarak artırmaya ayrıca ilgi göstermiştir (Lewis, 1998, s. 251).

1980 sonrası hızlı bir şekilde kendine literatürde yer edinen örgüt kültürü hakkında pek çok bilim insanı araştırmada bulunmuştur (Pussard ve Erkmen, 2008, s. 1-2).Örgüt kültürü bugüne dek farklı bilim insanları tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Schein 1990'daki araştırmasında örgüt kültürünü tanımlamanın zorluğunu, örgüt kavramının kendisinin belirsiz olduğu gerçeğinden kaynaklandığını belirtmiştir. Plakhotnik ve Rocco ise 2011'de, örgüt kültürünün soyut niteliğinden dolayı üzerinde anlaşmaya varılan standart bir tanımının olmadığını belirtmiştir. Verbeke, Volgering ve Hessels 1998 yılında yaptıkları araştırmada örgüt kültürünün 54 farklı tanımını bulmuşlardır. Tek bir ortak bir tanım olmamasına rağmen, çoğu tanımda rastlanan ortak kelimeler şöyledir: Değerler, inançlar ve normlar (Tedla, 2016, s. 14).

Schein, alan yazında adı sık sık geçen bir kültür araştırmacısıdır ve bir organizasyondaki kişilerin inançlarının ve varsayımlarının kaynağının, o organizasyonun kültürü olduğunu ifade etmiştir (Graetz ve Smith, 2010, s. 142). Örgüt kültürünün tanımını yaparken Schein, onun belli kişi ya da kişiler tarafından ortaya çıkarıldığını, geliştirildiğini ya da keşfedildiğini, temel varsayımların bir örüntüsü olduğunu, organizasyonun kendi içerisindeki adaptasyon problemlerini çözmeyi ve dışarıya uyum sağlamayı öğrendiğini, geçerli olabilecek kadar iyi

çalıştığını ve bu yüzden de organizasyona sonradan katılan herkese öğretilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Schein, 1984, s. 5).

Deal ve Kennedy'e göre kültür, bir organizasyonun sembolleri, kahramanları, mitleri ve değerleridir ve bunlar, organizasyonun üyeleri için çok büyük öneme sahiptir. Bunun yanında kültürü güçlü olan organizasyonlar, çalışanların nasıl davranmasını istiyor ise şirket içi iletişimin de aynı biçimde olduğunu, hatta çalışanlara hedeflerine nasıl ulaşmaları gerektiğiyle ilgili detaylı yönergeler verdikleri ifade edilmiştir (Deal ve Kennedy, 2000, s. 5).

Hofstede (2010, s. 51)'ye göre örgüt kültürü, organizasyonun bir üyesini diğerlerinden ayıran, zihinlerin ortak programlamasıdır. Bunun yanında bu kültürün, organizasyon paydaşlarının zihninde meydana geldiğini de belirtmişler ve bu paydaşlara müşterileri, organizasyonun çalışanlarını, işçi örgütlerini, tedarikçileri, hatta basını da eklemişlerdir.

Örgüt kültürü, o örgütü herhangi bir sebeple aklına getiren, düşünen insanların zihinlerinde belirmektedir ve bu şekilde kendini devam ettirmektedir. Örgüt kültürü, örgütün hedeflerine ulaşması için çalışan ekibe ve müşterilere yol gösteren bir felsefedir (Erkmen, 2010, s. 6).

Örgüt kültürü kavramıyla ilgili çeşitli bilim insanları tarafından çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. 1980'li yıllarda fazlasıyla önem kazanmaya başlayan bu kavramın farklı tanımlamalarını değerlendirecek olursak, bir organizasyondaki insanların ortaklaşa paylaştıkları değerler, temel varsayımlar, semboller, inançlar ve uygulama modelleri anlamına geldiği şeklinde ortak bir tanımdan bahsetmek mümkündür (Erkmen, 2010, s. 8).

Belirli bir örgütün kültürü çeşitli şekillerde oluşabilmesine rağmen, genellikle aşağıdaki adımların versiyonlarını içerir (Luthans, 2011, s. 75):

Genellikle ilerideki şirketin kurucusu olan bir kişinin yeni bir girişim fikri vardır.

• Kurucu bir veya birden çok kilit öneme sahip insanı toplar ve vizyonu aynı olan çekirdek bir ekip kurar. Bu gruptaki herkes kurucunun iyi bir iş fikrine sahip olduğu ve bu fikre zaman, para ve enerji yatırmanın mantıklı olduğunu düşünür.

• Çekirdek ekip, fon bulma, patent alma, ofisin yerine karar verme gibi kararlar almaya ve birlikte hareket etmeye başlar.

• Bu noktada diğer insanlar da organizasyonun içine dâhil olmaya başlar ve herkesin paylaşabileceği ortak bir geçmiş oluşmaya başlar.

2.2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, bir kuruluşu diğer kuruluşlardan ayıran ve o kuruluşun üyeleri tarafından hayatta tutulan bir sistemi ifade eder. Araştırmalara göre şu 7 temel özellik, örgüt kültürünün özünü anlatmaktadır (Robbins ve Judge, 2015, s. 512-513):

• Detaylara verilen önem: Örgüt tarafından çalışanların detaylara vermesi gereken önem beklentisi.

• İnovasyon ve risk: Çalışanların, risk almaya ve yenilikçi olmaya teşvik edilme seviyesi.

• Çalışan odaklılık: Örgütün yönetimi tarafından alınan kararların ve uygulamaların örgütteki bireyleri etkileme seviyesinin değerlendirilmesi.

• Sonuç odaklılık: Örgüt yönetiminin, doğrudan sonuca giden ya da sonuca giderken gidilen sürece ve kullanılan tekniklere odaklanması.

• Sabitlik: Örgütün durağanlığa ya da büyümeye odaklanma seviyeleri.

• Agresiflik: Ekipteki bireylerin bir yarış içerisinde ya da saldırgan olma seviyeleri.

• Ekip odaklılık: İşle alakalı aktivite ve süreçlerin birey/ekip için kurgulanma seviyesi.

Bu yedi özelliğin tümü düşükten yükseğe doğru bir ölçek içinde değerlendirilmelidir. Bir örgüt içindeki bu yedi özellik ve her birinin seviyesi incelendiğinde, o örgütteki

insanların örgüt ile ilgili ortak anlayışlarını, nasıl davrandıkları veya davranmaları gerektiği, kısaca o örgütün kültürünün genel bir fotoğrafı ortaya çıkar.

Bir başka bakış açısına göre örgüt kültürünün özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Eren, 2000, s. 123-124):

Örgüt kültürü, öğretilen, aktarılan bir anlam sistemidir: Kültür, şirket yöneticileri ya da kurucuları tarafından dayatılan davranış ve normlar ile var olur ve örgütteki bütün üyeler, bundan etkilenir. Bu şekilde örgütün üyeleri, kültürü meydana getiren bütün değerleri öğrenir.

Örgüt kültürü yazılı değildir: Kurumun kültürü, çalışanların zihinlerinde değer ve inanç ortaya çıkar. Kurum kültürü, 3 ayrı düzeyde var olur. Her düzey örgüt kültürünün üyeler tarafından benimsenmesine yardımcı olur. İlk düzey, fiziksel varlıklar ve sosyal ortamdır. Şirket içindeki toplantı odaları, kullanılan teknoloji düzeyi, kişiler arasında konuşulan dilin düzeyi, çatışma ve tartışmaların nasıl çözüldüğü gibi unsurlardır. Bu düzeye en üst düzey olarak bakılmaktadır. Bu düzeyin bir altında değer yargıları yer almaktadır. Bu değer yargıları yazılı değildir ve örgüt çalışanları birbirlerine her fırsatta bilinçli veya bilinçsiz olarak bu değerleri aktarımda bulunurlar. Bu düzeyin ise altında varsayımlar vardır. Bu varsayımlar tüm şirkette kabul görmüştür.

Kültür, örgütte sürekli görülen davranışların kalıplaşmış halidir. Şirketteki insanların kullandıkları ve diğer kişilere aktardıkları diller, yaptıkları ritüeller ve semboller genellikle farkında olmadan, kültürün güçlü etkisiyle kendi kendine ortaya çıkan ve kabullenilmiş davranış kalıplarıdır. Şirket liderleri tarafından tüm bu davranış kalıplarının nedenleri doğru yer ve zamanda çalışanlara aktarılırsa kurum kültürü pekiştirilmiş olur.

Örgüt kültürün insanlar arasında paylaşılabilir bir özelliğe sahiptir: Her örgütün kültürü kendisine özel olmaktadır. Örgüte yeni katılanlar, bu örgüte has olan kültürü canlı tutabilmek için o kültüre inanmalı, örgütün hikayelerini paylaşmalı ve içselleştirmelidir. Kurum kültürü bu şekilde varlığını sürdürecek ve herkesin zihninde pekişerek tüm örgüte yayılacaktır.

Örgütler, hayat boyunca varlığını sürdürmek için ortaya çıktıklarından dolayı, belli bir dönem biterken her zaman fiziksel olan ya da olmayan bir birikimi devretmektedir. Sadece o örgütte olabilecek etkinlikler, görenekler, gelenekler örgüt kültürünün manevi bölümünü; ofis ve örgüt üyeleri gibi faktörler de fiziksel bölümünü oluşturmaktadır. Aynı bir ülkede yaşayan insanların ortak bir kültüre sahip olması gibi, bir örgütün parçası olan insanlar da ortak bir kültüre sahiptir (Genç, 1993, s. 301).

Örgüt kültürü kavramı farklı pek çok bilim insanı tarafından araştırılmıştır. Bu araştırmaların çıktıları göz önüne alındığında, örgüt kültürü ile alakalı ortak çıktıların bulunduğu tespit edilmektedir. Örgüt kültüründen daha geniş bir kavram olan ve örgüt kültürünü içeren toplum kültürüne bakıldığı zaman; toplumdaki ihtiyaçlara ve problemlere çözümler sunması, değişken olması ve aktarılması gibi pek çok özellik örgüt kültürünün özellikleriyle paralellik göstermektedir. Örgüt üyelerinin davranışlarını anlamak açısından örgüt kültürünün özelliklerini bilmek önemlidir. O yüzden örgüt kültürünün özelliklerini özetlemek gerekirse; örgüt kültürü, örgütün içindeki bireylere nasıl davranmaları konusunda yarımcı olan, bireyleri örgütün amaçları açısından birleştiren, belirsizliklerin yaşandığı anlarda üyelerin moral motivasyonunu yüksek tutan ve yine bireylerin sadece örgüt içinde değil, örgüt dışındaki paydaşlarla da iletişim ve davranışlarını düzenleyen bir olgu olma özellikleri vardır (Erkmen, 2010, s. 21).

2.2.3. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgüt kültürünün üzerinde en fazla konuşulan öğeleri üç katmandan oluşmaktadır. Bunların birincisi davranışlar ve semboller gibi gözlemlenebilen öğelerdir. İkinci katmanda, ilk katmanda bulunan öğelerden anlaşılabilecek olan inanç ve değerler bulunur. Son katmandaysa gözlemlenemeyen temel varsayımlar bulunmaktadır.

Dış katmanda bulunan davranışlar ile anlatılmak istenen, örgütteki üyelerin günlük yaşamlarındaki davranış şekilleridir. Süreçlerse örgütteki bireylerin kime bağlı oldukları, örgüte sonradan gelenlerin alışma süreçleri, performans değerleme yöntemleri ve toplantı kurallarını içermektedir. Örgütün fiziksel varlığını temsil eden

biçimler, üyelerin birbirleri ile iletişim kurma şekli, toplantı odaları, şirket demirbaşları ya da binasıdır. Sembollerse şirketin mottosu, logosu, üyelerin kullandığı dil ve hikayelerdir.

İkinci katmanda bulunan değerler, örgütteki üyelerin, hedefe ulaşmak için hangi noktaların önemli olduğu ve hedefe ulaşılması için nelere öncelik verilip, nasıl hareket edilmesiyle alakalı düşünceleridir. İnançlarsa örgüt çalışanlarının kendi rolleri ve örgütün dışarıdaki algısıyla alakalı temel varsayımlarıdır.

Üçüncü katmanda bulunan temel varsayımlarsa, çalışanların örgüt misyonu ve vizyonuyla alakalı varsayımlarıdır. Bu varsayımları direk olarak gözlemlemek mümkün değildir çünkü bunlar daha çok inanç ve duyguların çıktıları şeklindedir (Erkmen, 2010, s. 48).

2.2.3.1. Değerler, Normlar, İnançlar

Değerler, belirli bir insan grubunun varoluşunu sürdürebilmek adına, o grubun içindekiler tarafından doğruluğuna inanılan ve grup üyelerinin maneviyatını yansıtan inanışlar ve temel alınan ilkelerdir (Demirci ve Aydemir, 2006, s. 2).

Örgüt yönetimi, örgütün temelini oluşturan bu değerleri çalışanlarına aktarırlar. Bu aktarım bazen şirketin felsefesi, bazen şirketin prensipleri, bazen de şirketin vizyonu olarak adlandırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 52). Ayrıca bu değerler yalnızca şirket felsefesi, prensipleri olarak değil, zaman zaman şirketin logoları ve sembollerinde de görülebilir (Erkmen, 2010, s. 49).

Değerler, firmalarda neyin önemli olduğunu belli ederlerken, firmanın ulaşmak istediği noktayı ve standartlarını da gösterirler. Amerika Birleşik Devletleri'nde seksen şirketin örgüt kültürünü araştıran bir bilim insanı, başarılı sayılabilecek firmaların değerlere çok önem verdiğini ve bu şirketlerin ortak özellikleri olduğunu görmüştür. Bu araştırmaya göre başarılı şirketlerin (Kozlu, 1988, s. 61); şirketin iş yapış tarzını net bir şekilde ortaya koyan bir felsefesi vardır. Şirketin üst yönetimi, şirket değerlerini tüm üyelere iletmeye büyük önem verirken, aynı zamanda değişen politik ve ekonomik şartlara uygun şekilde, belli bir çerçevenin dışına çıkmadan,

değerleri gerektiğinde revize etmektedir. Şirketin en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm üyeler bu değerlere hâkim olup, paylaşmaktadırlar.

Normlar, şirketteki çalışanların hangi davranışlarının kabul görüp, hangilerinin görmeyeceğine dair genel bir fikir vermektedir. Yani normlar için şirket içinde uyulması gereken kurallar da denebilir (Sabuncuoğlu, 2001, s. 38). Örneğin "öğle yemeği arasına çıktığında 1 saatten fazla zaman geçirme" veya "aylık raporları atarken mutlaka CEO'yu e-posta akışına ekle" gibi ortaya çıkan ve konuşulan normlar, şirketin genel kuralları ile ilgili herkese ipucu verir.

Kişilerin bireysel özellikleri ile kültürel değerlerin bir sentezi şeklinde görülebilecek inançlar, bireylerin örgüt içindeki ya da hayatla ilgili olayları nasıl algıladığını anlatmaktadır. Kaderci anlayışın fazlaca hissedildiği bir ülkede, insanların inancı kendilerinin ya da ülkenin geleceğinin değiştirilemeyeceği yönündedir ve her şeyin daha önceden planlandığı şekilde olacağına inanılır (Berberoğlu, 1990, s. 43).

2.2.3.2. Kahramanlar, Hikâyeler, Adetler

Örgütlerde örnek alınan kahramanlar vardır. Bu kahramanlar genelde şirketin üst yönetimi tarafından seçilirler ve burada yönetimin amacı kahraman haline getirdikleri insanları, örgütün diğer üyelerine örnek teşkil olmasını istemeleridir. Genelde bu kahramanlar çok çalışkan, örgütün vizyonuna uygun hareket eden ve vizyonu gündelik hayatta elle tutulur hale getirip, canlandıran kişilerdir (Kritner ve Kinicki, 1992, 707'den akt. Erkmen, 2010, s. 66).

Kahramanlar, şirketin değerlerini somutlaştırırlar ve örgütün kalan üyeleri için rol model teşkil ederler. Örgüt içindeki herkes, kahramanın performansını kendine örnek alıp, onun gibi olmak isterken, aynı zamanda bu kişiye kolaylıkla da ulaşabilirler. Yani şirketin kahramanı ulaşılabilir bir insan olmalıdır (Özkalp ve Kırel, 2000, s. 171). Örneğin dünyaca ünlü teknoloji şirketi Apple'ın kahramanı Steve Jobs'tur. Jobs, çalışkan, yenilikçi, inatçı ve en iyiye ulaşma, icat etme yöntemleriyle Apple'ın kahramanıdır ve yer yer markanın bile önüne geçmektedir. Apple, kahramanın vizyonu ve rol modelliğiyle dünyanın en büyük teknoloji şirketlerinden biri haline gelmiştir.

Hikayeler bir örgütün uzun süre hayatta kalabilmesi için çok önemlidir. Çünkü hikayelerin en önemli unsurlarından biri, şirketin temel değerlerini bir nesilden diğerine aktarmasıdır. Örneğin Türkiye'nin en büyük şirketlerinden biri olan Koç Holdingi kuran Vehbi Koç'un 1920'lerde şirketi nasıl kurduğu, şu an şirkette 3. Nesil aile fertleri yönetimde olsa dahi şirket içinde çok iyi bilinmekte ve organik olarak tekrar tekrar dile getirilerek, pekiştirilmektedir. Örgüt kültür sebebiyle ortaya çıkan hikayelerin ne kadar gerçekle bağdaştığı önemli değildir (Tosi, Carroll ve Rizzo, 1994, s. 82'den akt. Erkmen, 2010, s. 67). Mühim olan, hikayelerin asıl çıkış amacı olan, nesilden nesile şirketin temel değerlerinin aktarımında ne kadar iş gördüğüdür.

Örgüt üyelerinin daha önce dinlediği hikayeler kültürel değerleri hatırlatır ve şirket içinde paylaşımı sağlar. Bu hikayeler yukarıda örneği verildiği gibi şirketin kurulma hikayesi olabileceği gibi, işten çıkarılma, büyük bir ekonomik veya siyasi kriz anında şirketin bu duruma verdiği reaksiyonun hikayesi veya şirketin kurallarını ihlal eden herhangi bir çalışanın başına gelen olayların hikayesi de olabilir. Çalışanlar bu hikayeleri kendi aralarında konuştukça veya kendi içlerinde düşündükçe, hikayenin temelinde yatan norm ve temel değerleri daha iyi kavrarlar ve bu kültürel ögelerin zihinlerde kalıcı olması kolaylaşır (Özkalp ve Kırel, 2000, s. 170).

Örgüt kültürü hikayelerine başka bir örnek olarak Saturn firmasının yönetimi ile sendika arasındaki işbirliğini sembolize etmek için her iki kesimin bir yıl boyunca beraber çalışarak yeni bir şirket kurması, firma içinde sıkça duyulan hikayelerden bir tanesidir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 7).

Adetler ise şirket içinde devamlı tekrarlanan ve genelde yazılı olmamalarına rağmen örgüt üyelerine işlerin nasıl yapıldığına veya temel değerlere dair açıklamalar getiren eylemlerdir. Örneğin bazı şirketlerde günün belirli bir saatinde kahve molası adeti vardır. Hatta bu kahveyi her gün başka bir kişinin pişirmesi ve iş arkadaşlarına getirmesi gibi adetler de şirketlerde görülmektedir. Bu adet çalışanların ekip ruhunu ve iş yeri ilişkilerini güçlendirir. Bunun dışında, yine örgüt üyelerinin doğum günlerinin bir tören ile şirket içinde kutlanması veya düzenli olarak yapılan halı saha veya basketbol maçları gibi sportif aktiviteler de adetlere güzel örneklerdir. Bahsi

geçen örneklerle beraber örgüt, değerlerini ve yöntemlerini adet haline getirir ve örgütün üyelerine yayar.

2.2.3.3. Dil ve Semboller

Yalnızca bir iletişim aracı olmakla kalmayan dil, ayrıca kültürün de temel unsurudur. Her örgütü, bir diğerinden ayıran kendine özgü şakalar, benzetmeler, sloganlar ve deyimlerden oluşan bir dili vardır. İletişim ve onun en büyük aracı olan dil insanların kimliğini ortaya koyar. Örgüt içinde kullanılan dil ayrıca o kültürü tanımlanmasına da katkıda bulunur. "Bana iş yerinde nasıl konuştuğunu söyle, sana nerede çalıştığını söyleyeyim" deyimi, dilin şirket kültürü üzerindeki büyük etkisine bir örnektir. Kullanılan dil, aksan, seçilen kelimeler kişilerin nasıl bir organizasyonda çalıştığına dair ipuçları sağlar (Efmd, 2017).

Tıpkı bir ülkede konuşulan resmi dil gibi, örgütün içinde de kullanılan ve o örgüte has bir dil mevcuttur. Bu dili kullanan her örgüt üyesi, o an, örgüte olan bağını pekiştirmiş olur. Örgütte kullanılan dil, çeşitli özel terimler, jetler, şakalar ve benzetmelerden oluşur. Bu şekilde birbirleriyle iletişime geçen üyeler, duruma göre birbirlerine özel veya genel mesajlar gönderebilir. Herhangi bir olay karşısında örgüte özgün doğru dil kullanılırsa, örgütün kültürünü yansıttığından diğer üyeler tarafından kabul görür (Tosi, Carroll ve Rizzo, 1994, s. 82'den akt. Erkmen, 2010, s. 67).

Örgütte kullanılan dil, kültürü yansıtan sözel veya sözel olmayan sembollerin bütünüdür. Örnek olarak bir şirketin çalışanlarının genç olduğunu varsayarsak, gençlere özel bazı terimlerden oluşan bir dilin şirkette baskın olacağını düşünebiliriz. Bu genç grup, şirkette bir başarı elde edildiği zaman bunu "süper" diye adlandırabilir. Burada önemli olan nokta, genç veya tecrübeli çalışanların sayıca fazla olması değil, şirketin ortak değerlerinin varlığı ve bunun çalışanlar tarafından kabul görmesidir (Erkmen, 2010, s. 69).

Örgütte kullanılan dil ile birlikte semboller de kültürü pekiştirmeye yararlar. Şirket içindeki sembollere örnek olarak, şirket binasının tasarımı, kullanılan mobilyalar, şirket liderlerini nasıl giyindiği, şirketin logosu vb. unsurları verebiliriz. Bu

sembollerin varlığı örgüt üyelerine nelerin veya kimlerin daha önemli olduğunu, şirket yönetiminin eşitlik derecesini ve kabul görecek davranış biçimlerini gösterir (Taş, 1999, s. 22). Bazen örgüte yeni katılan üst düzey bir yöneticiye özel ve diğerlerinden farklı bir odanın verilmesi, diğer çalışanlar arasında bir karşılık bulur ve o yöneticinin özel olduğu izlenimi uyandırır. Aslında bakılırsa, işe yeni katılan o kişiye, o özel odanın verilmesi o sırada o odanın müsait olmasından kaynaklanabilir (Thomset, 1996, s. 37). Bu yüzden yöneticiler bu tarz, ilk bakışta önemli görünmeyen sembolik karşılığı olan kararlar verirken, bu kararların diğer örgüt üyeleri tarafından farklı algılanabileceğini unutmamalıdırlar.

Örgüt kültürüyle sembollerin arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Semboller kültürün yerleşip, pekişmesini sağlayan, örgüt üyeleri için bir anlam ifade eden nesneler, olaylardır. Eğer şirket içindeki temel değerler çalışanlar tarafından kabul görüyor ise kültür ile ilgili semboller bu kişilerde ilgi ve heyecan uyandırır. Aynı zamanda semboller örgüt üyelerinin birbirlerini tanımalarına ve ilişkilerini güçlendirmeye katkı yapar (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000, s. 31).

2.2.4. Örgüt Kültürünün Türleri

2.2.4.1. Maddi ve Manevi Kültür

Kültür olgusunu maddi ve manevi olarak ikiye ayırmak mümkündür. Bir coğrafyada ortak yaşam süren bir topluluğun, örneğin tarım yaparken kullandığı el yapımı aletleri veya mimari eserleri o topluluğun maddi kültürüdür. Kısaca, bir toplumun sanat eserleri, hane şekilleri, el yapımı araç-gereçleri ve benzeri fiziksel çıktıları, o toplumun maddi kültürünü oluşturur.

Manevi kültür ise yine belirli bir coğrafyada yaşayan insanların ortaklaşa inşaa ettikleri hukuk sistemi, çeşitli inançlar, ananeleri ve benzeri unsurlar o toplumun manevi kültürünü meydana getirir.

Manevi ve maddi şekilleriyle kültür, ait olduğu toplumun veya örgütün bireysel veya toplu olarak davranışlarını, yine o kültürün temel değerlerine paralel olarak etkiler (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s. 223).

Maddi ve manevi kültür ayrımıyla beraber, bu iki kavramın iç içe geçtiğini ve toplum veya örgütteki çıktılarına bakıldığı zaman beraber değerlendirilmesi gereken iki oldu olduğunu söylemek gerekir. Örneğin, bir maddi kültür çıktısı olan televizyonda gösterilen programlar izlendiği toplumun manevi çıktılarını içermektedir. Buradaki maddi manevi kültür ayrımı açık olarak gözükürken, Türkiye'de son zamanlarda gösterilen çoğu televizyon programının batı kültüründen ithal edilmesi, tıpkı televizyon aygıtının kendisi gibi, manevi kültür ile maddi kültür kavramlarının zaman zaman iç içe geçebileceğinin kanıtıdır (Örs, 2010, s. 56).

2.2.4.2. Baskın Kültür ve Alt Kültür

Literatürde genel kültür olarak da kendine yer bulan baskın kültür kavramı, belirli bir coğrafyada beraber yaşayan insanların, her sosyal grubunda veya bölgesinde kendi etkisini gösteren, kabul gören ve hayatta karşılığı olan yapı anlamına gelir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s. 227). Alt kültür ise baskın kültürün bir altkümesi olarak ortaya çıkar. Makro seviyede bir örnek vermek gerekirse, Türkiye'nin farklı coğrafi yapıları düşünüldüğünde, her coğrafi kesimin farklı alt kültürleri olduğu ortaya çıkacaktır. Aynı örneği detaylandırmamız gerekirse, Türkiye Cumhuriyeti'nde yaşayanların büyük çoğunluğu aynı hukuk kültürünün çıktılarıyla muhatap olurken, yemek kültürü coğrafyalara göre farklılık göstermektedir. Örneğin Ege Bölgesi'nde zeytinyağlı yemekler daha çok tercih edilirken, Doğu Anadolu Bölgesi'nde kırmızı et ile yapılan yemekler ilgi görmektedir. Burada hukuk kültürü ülkedeki baskın kültür iken, yemek kültürüyse alt kültür şeklindedir.

Toplumlarla görülen alt-baskın kültür ayrımı, kendisini örgütler içerisinde de göstermektedir. Şirketlerde bulunan baskın kültürü bütün çalışanlar benimsemekte, bu da şirketin temel değerlerini anlatmaktadır. Bir örgüt kültüründen bahsederken, aslında o örgütteki baskın kültürden bahsedilmektedir. Özellikle büyük çapta olan firmalarda pek çok nedenden dolayı alt kültürler de oluşmaktadır. Aynı şirketin farklı şehirlerdeki firmalarında ya da farklı departmanlarda çalışan ekipler, bu alt kültüre örnek olarak gösterilebilir (Robbins ve Judge, 2015, s. 587 588). Her gün genel merkezde çalışan pazarlama ekibi ile günün büyük bir çoğunluğunu sahada, müşteri ziyaretleriyle geçiren satış ekibinin baskın kültürden ayrılan bir alt kültürünün olması

beklenebilir. Özellikle satış ekibinin kendi arasında farklı jargonlar kullanması ve ritüelleri olması olasıdır.

Şirkette çalışan bireylerin farklı coğrafya ve kültürlerden gelmesi de alt kültür oluşumunun sebepleri arasında gösterilebilir. Bu durumda ilgili kişiler daha önce bulundukları yerlerin kendine has kültürlerini yeni örgütüne taşırlar ve aynı zamanda dâhil oldukları yeni örgütün baskın kültürünü de kabul ederler. Farklı coğrafyalarda yetişen insanların aynı örgütte buluşması çeşitli çatışmaları da doğurabilir. Özellikle çokuluslu firmalar, farklı coğrafyalardaki ekiplerini birbirleriyle daha çok vakit geçirip, daha ortak ve güçlü bir kurum kültürü oluşturabilmek adına pek çok çalışan değişim programları uygulamakta ve sık sık çalışanları fiziksel olarak bir araya getirmektedir.

2.2.4.3. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür

Güçlü bir kültüre sahip organizasyonların bireyleri örgütsel değerlere paralel görüşleri vardır ve bu değerlere uygun hareket ederler (Flamholtz ve Randle, 2011, s. 12). Şirket yöneticileri güçlü bir kültür ortaya çıkarmak ve onu korumak için çalışırlar. Çünkü çalışanların işe karşı tutumu ve performansı örgüt kültürü ile yakından bağlıdır. Güçlü kültüre sahip olan organizasyonların çalışanları işlerine karşı daha motivedirler (Simoneaux ve Stroud, 2014, s. 52). Yine güçlü kültüre sahip şirketlerin çalışanları, şirket değerlerini ve hedeflerini paylaşırlar ve şirkete yeni giren kişiler de bu değer ve hedefleri kolayca benimserler (Kotter ve Heskett, 1992, s. 28).

Tüm örgütlerin belirli bir kültürü olmasına rağmen, bunlardan bazıları derin ve güçlü, bazıları ise zayıf kültürlerdir. Örgüt kültürü kavramı üzerinde ilk çalışan araştırmacıların çoğu güçlü örgüt kültürünün organizasyon ve çalışanlar üzerinde pozitif etkisi olduğunu düşünmüşler ve araştırmalarında kanıtlamışlardır. Bu tezin dayandığı en büyük nokta ise güçlü örgüt kültürünün, çalışanların motivasyonunu pozitif yönde etkilediği üzerine olmuştur. Ancak bir süre sonra bazı araştırmacılar bu tezin tam tersine dikkat çektiler. Yani güçlü örgüt kültürünün bazı şartlar altında organizasyonlarda arzulanmayan etkilerinin olduğu iddia edildi. Örneğin, güçlü bir

örgüt kültürünün çalışanlar üzerinde büyük bir baskı oluşturma ve ekibe yeni katılanlar üzerinde adaptasyon sorunu ortaya çıkarabilme özelliği olduğu söylendi (Perrow, 1979, s. 36). Bununla beraber güçlü kültürlerin, organizasyonel değişim ve hızla değişen şartlara uyum sağlanması gerektiğinde bariyer olabileceği söylenmiştir (Baker, 2002, s. 4). Buna karşılık Schein (2004, s. 42) ise, güçlü kültürün durağan bir etkisi olabileceğini belirtirken, bunun değişime bariyer olacağı anlamına gelmediğini söylemiştir.

Denison, (1990, s. 53) örgüt kültürünün iş dünyasındaki performansa olan etkilerine dikkat çekmektedir. Yine bir araştırma, örgüt kültürü ve çalışan performansı arasındaki pozitif ilişkiyi işaret etmektedir (Haan ve Poghosyan. 2012, s. 3012). 2014 yılında yayınlanan başka bir araştırma da güçlü örgüt kültürünün çalışan performansını olumlu etkilediğini göstermiştir (Pinho, Rodrigues ve Dibb, 2014, s. 381).

Örgüt kültürü ile ilgili literatür çalışmaları başladığından beri yapılan pek çok araştırmanın sonuçları, örgüt kültürü ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Örneğin Flamholtz ve Randle'ın (2012, s. 88) araştırması örgüt kültürünün, organizasyon süreçleri, çalışan performansı ve organizasyonun genel üretkenliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu doğrulamıştır.

2.2.4.4. Diğer Sınıflandırmalar

Literatürde geçen örgüt kültürü ile ilgili diğer sınıflandırmalara bakacak olursak pozitif-negatif kültür ve objektif-sübjektif kültür ayrımlarını görebiliriz.

Pozitif bir örgüt kültürü, kültürün örgüt üyelerini ortak vizyon doğrultusunda gönüllü olarak hareket etmeye zorlaması ve temel değerlerin tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılması gerekmektedir (Kilmann, Saxton ve Serpa, 1986, s. 90).

Sadri ve Lees 2001 yılındaki yayınlarında pozitif örgüt kültürünün özelliklerini 5 ana maddede özetlemişlerdir (Sadri ve Lees, 2001, s. 854'ten akt. Güven ve Açıkgöz, 2007, s. 4):

İlk olarak, belirli bir misyon ve şirketin ulaşmak istediği noktalarla ilgili bir vizyon hazırlamak gerekmektedir. Bu vizyon ve misyon şirketin liderleri tarafından çalışanlara açıkça iletilmelidir.

Kurumsal değerler, çalışanların kişisel değerleriyle paralel olmalı ve işletmenin vizyonuyla uyuşmalıdır. Yine bu temel değerler şirketin üst kademe yöneticileri tarafından uygulanmalı ve çalışanlara örnek olmalıdır.

Çalışanlar, sadece işgücü olarak görülmemeli, bir arkadaş olarak yaklaşılmalıdır. Değişik ekiplerde çalışan insanlar birbirleriyle vakit geçirmeli ve etkileşim halinde olmalıdır.

Pozitif örgüt kültürü, değişime açık, dış koşullara adapte olabilecek bir yapıdadır. Bununla beraber çalışanlara adil olunmasını öngörmektedir.

Son olarak ise, kültür, şirketin temel değerleriyle paralellik gösteren semboller aracılığıyla günlük iş hayatının bir parçası halindedir. Bu semboller içinde ritüeller, hikayeler, kullanılan dil ve örgüt üyelerinin giydiği kıyafetler yer almaktadır.

Bir diğer ayrım olan objektif ve sübjektif ayrımda ise varsayımlar ve beklentiler sübjektif kültür anlamına gelirken, şirket tarafından oluşturulan fiziksel çıktılar ise objektif kültür anlamına gelmektedir. Örnek olarak bir şirketin ofis binası veya ofis içi düzeni oluşturulurken şirketin objektif düzeni bunlarda etkili olmuştur. Yine aynı şirketin problem çözme yöntemleri veya temel davranış kalıpları ise sübjektif kültürün etkisi altındadır. Sübjektif kültür, objektif kültüre göre eşsiz ve şirkete özel yapıdadır. Bir şirketin objektif kültürü ise diğer şirketlerinkine benzerlik gösterebilir (Bouditch ve Buono, 1997, s. 290'dan akt. Örs, 2010, s. 58).

2.3. Örgüt Kültürü ve İlgili Modeller

2.3.1. Harrison ve Handy Modeli

Çalışmamızda da kullanılacak olan örgüt kültürüyle ilgili modeller, Harrison ve Handy'nin belirlediği dörtlü sınıflandırmadan oluşan örgüt kültürü modelidir.

Bunlar; güç kültürü, görev kültürü, rol kültürü ve birey kültürüdür (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009, s. 99).

Güç kültürü: Örgütteki gücün yöneticilerde veya bir kişide toplandığı ve hiyerarşinin ön plana çıktığı şirket kültürü tipidir. Bu tip kültürde otorite, statü, denetim gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Bu örgüt kültüründe ortaya çıkan dezavantajlardan biri, gücü elinde tutan liderin şirketten herhangi bir şekilde ayrılması durumunda şirketin çok büyük güç kaybı yaşayacağıdır. Genelde küçük ve orta düzey aile işletmeleri bu tip örgütlere örnektir. Avantajı ise değişen çevre koşullarına hızla adapte olabilme durumudur.

Görev kültürü: Bu örgüt kültürü tipinde odaklanılan nokta yerine getirilmesi gereken görevin, bu görevi en iyi şekilde yapabilecek kişiye delege edilmesidir. Çalışanların yetenekle en önemli faktörlerden bir tanesidir. Bu tip sonuç odaklı olduğu için şirket içinde hız, rekabet ve yaratıcılık ön planda olmalıdır. Yönetimin çalışanlar üzerindeki kontrol seviyesi yüksek değildir, yalnızca kültürel normlara ve prosedüre uygun şekilde gerçekleştirilir (Handy, 1981, s. 182'den akt. Özdevecioğlu ve Çelik, 2009, s. 100). Görev kültür tipine örnek olarak reklam şirketleri verilebilir.

Rol kültürü: Bu örgüt kültürü tipinde otorite kavramı öne çıkmaktadır. Roller ayrıntılı bir şekilde tanımlanmış; prosedürler, iş tanımları, yapılacak işlerin planı önceden yapılmıştır (Bakan vd., 2004, s. 90'dan akt. Özdevecioğlu ve Çelik, 2009, s. 100). Örgütün her üyesi ne yapması gerektiğini bilir ve bu tanıma göre iş hayatına devam eder. Çalışan, rolünün gerektirdiğinden fazlasını veya eksiğini yapması örgütte hoş karşılanmaz. Bürokrasi olgusu kendini örgütte hissettirir. Diğer örgüt kültürü tiplerine göre daha katıdır. Bu örgüt kültürü tipinin görüldüğü örgütlere kamu yapılanmaları iyi bir örnektir. Handy bu kültür tipine ise, şekil 5'te görüleceği gibi, bir tapınağa benzetmiş ve bu yapının her bir sütunu farklı bir departmanı temsil etmektedir. Departmanlar bağımsız ve tepedeki liderler ile koordinasyonlu bir şekilde çalışmaktadır.

Birey kültürü: Bu kültür tipinde ise çalışanların başarılarına odaklanılmıştır. Örgüt içindeki kişilerin yetenekleri ve tecrübeleri ile sonuca gitmeleri önemlidir. Tüm

örgütün yapısı, bireyleri gerektiği noktalarda desteklemek ve ihtiyaçlarını gidermek için kurgulanmıştır. Handy şekil 6'da görüleceği gibi bu tipi küme şeklinde tanımlamıştır. Bu tip örgüt kültüründe çalışan bireyler, örgütü kendilerinin kariyerleri için kullanılabilecek bir yapı şeklinde algılarlar (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009). Bu tip örgüt tiplerine örnek olarak üniversiteler veya avukatlık büroları verilebilir.

Handy'e göre bu dört farklı kültür tipleri arasında ideal olan yoktur. Fakat, örgüt içinde güç kültürü ağırlık kazandığında rol kültüründeki gibi performans değerlendirmeleri ortaya çıkabilir. Değişim yaşanması gereken bir rol kültüründe, görev kültüründeki gibi proje takımlarının değiştirilmesi değerlendirilebilir. Görev kültürünün olduğu bir örgütte finansal problemlerle karşılaşılıyorsa, rol kültüründe olduğu gibi bir lidere danışılabilir ve eğer birey kültüründe bir kriz yaşanıyor ise güç kültüründe olduğu gibi bir lidere danışma ihtiyacı doğabilir.

2.3.2. Schein Modeli

Örgüt kültürü kavramının literatüründe en çok kabul gören modellerin başında Schein'ın şekil 7'de de görüleceği gibi üç katmandan oluşan modeli gelir. Schein'a göre örgüt kültürünün oluşumunu sağlayan üç katman aşağıdaki gibidir (Erkmen, 2010, s. 72):

Göstergeler: Örgütte yer alan kültürün gözle görülür kısımlarını oluşturur. Bu kısımlara örnek olarak çalışanlar giyim tarzı, şirketin ofisi, logosu vb. gözle görülür unsurlar yer alır.

Paylaşılan değerler: Bu değerler arasında şirketin vizyonu, misyonu, iş yapış süreçleri, stratejisi ve yönetim tarzı yer alır.

Temel varsayımlar: Örgüt üyelerinin inandıkları ve uygulamalarının kaynağı olan temel değerlerdir.

Schein'a göre örgüte yeni katılan bir insan ilk bakışta örgütün gözle görülür göstergelerini fark edecektir. Yani, ofisin düzeni, çalışanların giyinme tarzı, birbirleriyle konuşma tarzı, finansal kayıtlar vb. pek çok şeyle ilgili bilgi edinilebilir. Fakat bu göstergeler ile ilgili sorun, bunların dokunabilir, gözle görülebilir olmaları

ama doğru olarak anlaşılabilmelerinin zor olmasıdır. Örneğin, ilk bakışta bir şirket diğerinden daha bürokratik gözükebilir ama biz sadece bu gözlem ile yetinirsek, bu durumun sebebini, bu durumu tetikleyen temel değerleri kaçırıyor oluruz.

Paylaşılan değerler katmanında neler olduğunu anlamak için şirket içinde anket veya görüşmeler yapılabilir. Ayrıca açık uçlu mülakatlar, çalışanların bu seviyede ne düşündüklerini ve nasıl hissettiklerini görmek adına yararlı olabilir. Daha yoğun gözlemlerle, sorularla ve çalışan grubun en motive insanlarının katılımıyla yapılacak bir görüşme çalışanların bilinç dışı kabul edilen varsayımları da araştırılabilir (Schein, 1990, s. 113).

Görüldüğü gibi Schein (1990)'ın modelinin en üst katmanında şirkette görülebilen, somut göstergeler vardır. En alt, en derin katmanda ise çalışanların farkında olmadan takip ettikleri ve bağlılık gösterdikleri temel varsayımlar vardır. Orta katmanda ise işlerin nasıl yürümesi gerektiğini belirleyen değerler ve inançlar takımı yer alır (Livari ve Huisman, 2007, s. 36).

2.3.3. Denison Modeli

Denison ve Mishra (1995, s. 208), örgüt kültürünü ölçülebilir kılabilmek için iki ana eksende tanımlamışlardır. Birinci eksen, şirketin müşterilerinin istekleri, değişen durumu veya teknolojik yenilikler gibi işletmenin kontrolü dışındaki dış çevreye uyumu seviyesidir. İkinci ana eksen de bu dış koşullara uyumun gerçekleşmesi adına, işletmenin kendi içinde gerekli değişiklikleri yapabilme kapasitesidir. Bu iki eksen kendi içinde de iki bölüme ayrılarak organizasyonel kültürün dört temel boyutunu oluşturmuştur.

Denison, örgüt kültürünün uyum yeteneği, katılım, misyon ve tutarlılık değişkenlerinden oluştuğunu belirtmiş ve bunların örgütün etkinliği ile olan ilişkisini incelemiştir. Yüksek katılımcılığın olduğu kültürlerde çalışanların bağlılığı yüksektir. Bu çalışanların sorumluluk almalarına neden olur. İçlerinde yüksek tutarlılık taşıyan örgütler değişime çok fazla direnç gösterir fakat bu kültürlerde koordinasyona, sistemlere ve iç kontrollere fazlasıyla önem verilir. Uyum yeteneğinin yüksek olduğu kültürler ise değişen dış çevreye en çabuk adapte olabilen ve hızla değişebilen

kültürlerdir. Misyon kültürü ise, uyum yeteneği kültürünün aksine, örgütün misyonu doğrultusunda durağan olmasını vurgulayıp, değişim için örgütün yetkinliğine önem vermez (Kayworth ve Leidner, 2003, s. 239'dan akt. Erkmen, 2010, s. 86).

Musavi, Hosseini ve Hassanpour (2015, s. 99) yaptıkları araştırmada katılım boyutunun örgüt kültürünün etkinliği açısından kritik bir faktör olduğunu literatüre not etmişlerdir. Denison modelindeki katılım faktörü, şeffaf iletişim ve çalışan odaklı liderlik içermektedir (Engelen vd., 2014, s. 52).

Örgüt kültürü alanındaki araştırmaların çıktıları boyutlardan biri olan tutarlılığın da örgüt kültürünün etkinliği açısından önemli olduğunu ortaya koymuştur (Given, 2012, s. 15). Given, güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmek ve çalışanlar performansını yükseltebilmek için tutarlılığın çok önemli olduğunu açıklamıştır. Buna karşılık Nongo ve Ikyanyon organizasyondaki tutarlılığın çalışan bağlılığını ve performansını direkt olarak etkilemediğini savunmuşlardır (Nongo ve Ikyanyon, 2012, s. 24).

2.4. Adalet ve Örgütsel Adalet

2.4.1. Adalet Kavramı

Dürüst, doğru, düz, dengeli, müstakim, müsavi anlamlarının çağrıştırdığı bir kökten kaynağını alan Adil" kelimesi zaman süreci içerisinde "Adalet" şekline gelmiştir. Hak, eşitlik, doğruluk, iyilik, hukuk gibi değer yargılarını bünyesinde barındıran adalet kelimesi, düzen, uyumluluk ve düzgünlüğün doğruluğu anlamlarını da kapsayan oldukça geniş bir kavramdır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s. 196). Adalet kavramı; eşitliği, hakkı ve hukuku temsil eder.

İnsanoğlu doğduğu andan itibaren sürekli adalet arayışı içerisinde olmuştur. Sosyal hayatın vazgeçilmesi mümkün olmayan bir unsuru olan adalet, aynı zamanda sosyal kurumların en değerli erdemlerinden biridir. Adalet hak eden herkesin hak ettiğini en kısa süre içerisinde alması olarak tanımlanır ve insanın var olduğu her yerde gereksinim duyduğu düzeni ve güvenliliği temin eder (Tetik, 2012, s. 240).

Adaletin tanımı içinde bulunan hak ettiğini alma ifadesi, hak etme teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, bireylerin bütün ilişki ve karşılıklı alışverişlerinde bedel-kazanç eşitliğini gerçekleştirme olgusu açığa çıkar. Bireyler yaşadıkları her yer ve her durumda, kendileri ve diğer insanlar için gösterdikleri çaba ve ödedikleri bedelle ilgili olarak bir hak etme değeri tespit ederler ve bu belirlenen değerden az ya da çok kazanç oluştuğunda bu adaletsizlik" olarak düşünülür (Töremen ve Tan, 2010, s. 59). Bu adaletsizlik düşüncesi de örgütlere ağır bedeller ödetmektedir.

Rawls'a göre adalet sosyal kurumların sahip olması gereken ilk erdemi ve en kıymetli değeridir. Adaletin iki özelliği vardır. Birincisi; toplumda yer alan herkes özgürlükler yönünden her zaman eşit haklara sahip olmalıdırlar. İkincisi ise; toplumda yer alan herkesin fırsat eşitliğine sahip olmasıdır (Rawls, 1999, s. 3). Fırsat eşitliğinin olmadığı toplumlar ve örgütler yok olmaya mahkûmdurlar.

2.4.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Genel anlamda bireyler çevrelerinde yaşanan tüm olayların adil olup olmadığını değerlendirirler ve adaletsizlikle karşılaştıkları anda yapılan adaletsizliğe karşı farklı tepkiler verirler. Adalet düşüncesinin değerlendirildiği en önemli ortamlardan birisi, insanların zamanın çok büyük bir kısmını harcadıkları iş yeridir (İçerli, 2010, s. 68). Bu açıdan işyerleri adaletin varlığının en çok sorgulandığı yerlerden birisidir.

Örgütsel adalet, örgütte ödüllerin ve cezaların çalışanlara nasıl verildiğini, nasıl dağıtıldığını, alınan bu kararların nasıl alındığını ortaya koyan işlemler ve bireyler arasındaki uygulamalar toplamıdır. Geniş anlamıyla örgütsel adalet, çalışanların kafaları içerisinde örgütsel uygulamalarla ilgili oluşan adalet algısıdır (Tetik, 2012, s. 240-241).

Örgütsel adalet ile alakalı çalışmalar, Adams (1956)'ın eşitlik kuramıyla başlar. Bu kurama göre çalışanların başarıları ve tatmin olma dereceleri, çalıştığı yerle alakalı algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik düşüncesiyle alakalıdır. Kurama göre eşitlik; çalışanın başka çalışanlarla kıyaslandığında kendisine adil davranıldığına inanması, eşitsizlik ise; çalışanın başka çalışanlarla kıyaslandığında kendisine adil davranılmadığına inanmasıdır. Adams'a göre örgütte, çalışanlar örgüt içerisinde

sahip oldukları kazanımlarla farklı örgütlerde ve aynı konumda çalışan çalışanların elde ettiği kazanımları karşılaştırırlar. Bunun neticesinde örgüt yöneticileri ve yaptıkları işlerle ile ilgili tutumlar geliştirirler (İçerli, 2010, s. 70). Bu çalışanın örgüt içerisindeki adalet iklimini nasıl algıladığıyla alakalı bir durumdur.

Örgütsel adalet, hem örgüt hem de çalışanlar için değerli sonuçları olan bir motivasyon aracıdır. Adalet algısının düşmesi, çalışanlarda moral bozukluklarına yol açarak, çalışanları örgütten ayrılmaya ve hatta örgütle ilgili negatif davranışlarda bulunmaya itebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s. 199).

2.5. Örgütsel Adaletin Boyutları

Son yıllarda gerçekleştirilen araştırmalarda, örgütsel adaletin dört alt boyutu olduğu belirtilmektedir. Bu alt boyutlar: işlemsel adalet, dağıtımcı adalet, bireyler arası ilişkilerde adalet ve bilgisel adalettir.

2.5.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet teorisinin ilk tohumları, Adams' ın (1965) Eşitlik Teorisi ile ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre, ücret ve kazanımların dağılımının çalışanlara ahlaki, nesnel bakış açısı içerisinde eş değer çalışanlara aynı oranda farklılık gösteren çalışanlara farklılıklarıyla doğru orantılı olarak paylaştırılmalıdır (Poole, 2007, s. 728). Örgütte çalışanların göreceli katkıları temel alınarak, kim daha fazla iş katkısı ve daha fazla performans sergiliyorsa, o çalışan performansına paralel olarak daha fazla ücret almalıdır.

Adams'a göre; kazançların adil olup olmadığını belirlemenin yegâne yolu, çalışanların örgüte olan katkıları (eğitim, zekâ, deneyim) ortaya konularak, girdi çıktı oranı tespit edilir ve daha sonra bu kazanımlar diğer kazanımlarla karşılaştırılarak bir değerlendirme yapılır (Colquitt, 2001, s. 426).

1970'lerde dağıtımcı adalet ile ilgili yapılan çalışmalar göstermiştir ki; dağıtımcı adalet hükümlerinin, uyuşmazlık çözümü ve dağıtımla ilgili sonuçları, çalışan memnuniyetini önemli düzeyde etkilemektedir. Maaş ve ücretler, başarı ödülü, ofis alanı ve bütçe fonlarının dağıtımı ile ilgili konularda, çalışanlar genel olarak

dağıtımcı adalet merceğini görmek isterler (Poole, 2007, s. 729). Dağıtımcı adalet merceğinin görüldüğü örgütlerde yaşanan sorunlar yavaş yavaş kaybolacaklardır.

2.5.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, örgütün çalışanlar arasında ödül dağıtımına hangi yolları kullanarak karar verdiğini gösterir. İşlemsel adalet algısının, örgüte yönelik bilişsel, duyuşsal ve davranışsal unsurlarının örgütsel bağlılığı etkilemesi olasıdır (Mushtaq vd., 2014, s. 5-13).

Levental ve arkadaşlarına göre, örgütte işlemsel adalet algılarına etki eden altı temel kural tespit edilmiştir (Cropanzano vd., 2007, s. 36).

- Tutarlılık; tüm çalışanlara eşit muamele etmektir.
- Önyargılı olmamak; kişi veya gruplara, kötü muamele ve ayrımcılık yapılarak önyargılı olmamaktır.
- Doğruluk; kararların doğru bilgilere dayandırılmasıdır.
- Temsil edilebilirlilik; kararların verilmesinde, ilgili bütün paydaşların katılımının sağlanmasıdır.
- Düzeltme; hataların tespit edilerek, düzeltilmesi için, belirli süreçlere ya da başka sistemlere başvurulmasıdır.
- Etik; mesleki ve ahlaki normların ihlal edilmemesidir.

Çalışanlar, kazanımlarında bir adaletsizlik olduğunu düşündüklerinde adaletsizliği yapan kişilere karşı değil kuruma karşı tepki ortaya koyarlar (Mushtaq vd., 2014, s. 5-13).

2.5.3. Etkileşimsel Adalet

Bies ve Moag (1986), kişilerarası ilişkilerin niteliğinin önemine odaklanmışlar ve adaletin bu yönünü etkileşimsel adalet olarak tanımlamışlardır. Daha yakın zamanlarda etkileşimsel adaletin kişilerarası davranışların iki özel türünü barındırdığı belirlenmiştir;Birincisi, kişiler arası ilişkilerde sağlanan adalet; işlemlerin yürütülmesine dâhil olan otoriteler tarafından insanlara ne derece nezaket ve saygı

gösterildiğidir. İkincisi ise, bilgisel adalet; metotları tespit etmede nasıl bir yol izlendiği ve kazanımların nasıl dağıtılacağı ile ilgili bilgi iletimi ve açıklamalardır (Coulquitt vd., 2001, s. 426-427).

2.6. Örgütsel Adaletle İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel adalet sınıflandırması teorik olarak birbirlerinden bağımsız olan 2 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar proaktif-reaktif boyut ve içerik-süreç boyuttur. Adaletin reaktif teorileri çalışanların algıladıkları adaletsiz durumlardan sakınma veya kaçma tutumlarına odaklanmaktadır. Bu teoriler adaletsizliğe karşı verilen tepkilere odaklanmaktadır. Bu durumun tam tersine proaktif teoriler ise adaleti sağlamak için oluşturulmuş davranışları incelemektedir. (Greenberg, 1987, s. 9-10).

Greenberg'in (1987) proaktif-reaktif boyut ve sürek-içerik boyut halinde kurguladığı örgütsel adalet kavramı kendinden sonraki birçok araştırmada üç ayrı boyut şeklinde ele alınmıştır. Bu boyutlar; işlem adaleti,dağıtım adaleti ve etkileşim adaletidir. Örgütsel adaletin bu boyutları birçok araştırmacı ve bilim adamı tarafından yaygın olarak incelenmektedir (Syaebani ve Sobri, 2011, s. 39).

Dağıtım adaleti, elde edilen kazançların adil bir şekilde dağıtılması olarak tanımlanırken, işlem adaleti çalışanın kazançlarının belirlenmesi için oluşturulan politikalar ve prosedürlerin adilliğini göstermektedir. Son olarak etkileşimsel adalet ise çalışanlara karşı gösterilen davranışlar ve bireylerarası gerçekleşen diyalogların adilliğini incelemektedir. Bu üç boyut içerisinde çalışanları en çok dağıtım ve işlem adaleti boyutları etkilemektedir (Forret ve Love, 2007, s. 249-250).

Buna göre örgütsel adalet teorileri, örgütsel adalet boyutlarını şu şekilde açıklamaktadırlar. Dağıtım adaleti; adaletsizlik meydana geldikten sonra açığa çıkan reaksiyonları incelemekte, çalışanların adaletsiz durumlardan kaçınmalarını ele almaktadır. İşlem adaleti ve etkileşimsel adalet ise adaleti sağlama girişimleri üzerine odaklanmaktadırlar. Bu sebeple dağıtım adaletinin reaktif özellikleri varken, etkileşim ve işlem adaletinin özellikleri daha proaktif olmaktadır (Çakır, 2006, s. 45).

Örgütsel adaletin kategorize edilmesinde proaktif-reaktif boyutun ve içerik-süreç boyutunun birbirlerinden bağımsız oldukları düşünülmektedir. Bu iki boyutu bir araya getirdiğimin zaman, birbirlerinden farklı olan 4 adalet sınıfı oluşmaktadır (İçerli, 2010, s. 71).

Tablo 2. 1. Örgütsel adaletin sınıflandırılması

Reaktif-Proaktif Boyut	İçerik Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif - İçerik Örnek: Eşitlik Teorisi	Reaktif - Süreç Örnek: Süreç Adaleti Teorisi
Proaktif	Proaktif - İçerik Örnek: Adalet Yargı Teorisi	Proaktif - Süreç Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi

Kaynak: Greenberg (1987, s. 10).

Tablo 2. l'de Greenberg (1987)'in örgütsel adalet sınıflandırılmasında açıkladığı süreç-içerik boyutları ve reaktif-proaktif boyutun bir özeti ve bu iki boyut bir araya geldiği zaman çeşitli teorilerle de desteklenen"proaktif-süreç", "reaktif-süreç", "proaktif-içerik" ve "reaktif-içerik", ve sınıflandırmaları görülmektedirler.

2.6.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri çalışanların adaletsiz yaklaşımlara verdiği tepkilerin nasıl olduğu konusuna odaklanan biçimsel adalet yaklaşımları şeklindedir. Bu teoriler arasındaJasso'nun (1980) "Dağıtım Adaleti Teorisi", Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi", Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" ve Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi" yaklaşımları sıralanabilir. Bahsedilen teoriler önemli bir ortak noktayı paylaşmaktadırlar. Bu nokta, çalışanların adaletsiz uygulamalara karşı negatif duygularla hareket edeceklerini gösterir (Greenberg, 1987, s. 11). Ayrıca çalışanların ödüllerin ve kazançların adaletsiz dağıtılmalarına karşı nasıl tepki verecekleri sorusuna cevap aramaktadır.

2.6.1.1. Homans (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi

Homans'a (1961) göre adalet, eşitlik içindeki eşitliğin karmaşık biçimidir. Ödül ve kazançların çalışanlara eşit bir şekilde dağıtılmasının adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denklik sağlanır ise adaletin sağlanacağını savunmaktadır. Dağıtım denkliğinin kâr, yatırım ve kazancı hesaplayarak sağlanabileceğini söylemektedir. Ayrıca Homans (1961) çalışanların kârlarını yalnızca maddi ve sayısal boyutta değil, kalitesel ve sosyal boyutlarıyla da değerlendirdiklerini ileri sürmektedir (Çakır, 2006, s. 35).

2.6.1.2. Adams (1965) Eşitlik Teorisi

Adams'ın (1965) eşitlik teorisine göre çalışanlar, çalıştıkları kurumlarda kendilerine karşı adil olunup olunmadığına; örgüte verdiği zaman,emek gibi değerlerle bunun neticesinde örgütten elde ettikleri terfi, ücret gibi kazançlarını mukayese ederler (Turunç ve Çelik, 2012, s. 62). Bu mukayeseler sonucunda, çalışanlar örgütsel adalet bağlamında örgütün sahip olduğu kaynakların adil dağıtılıp dağıtılmadığına bakarak "dağıtım adaleti" algısına sahip olurlar.

Adams, (1963) eşitlik teorisini; var olan kaynaklara erişim ve bireyler arası ilişkiler açısından eşitlik düzeyinin adil olup olmadığını inceleyen bir teori olduğunu söylemektedir. Basit anlamda çalışanların birer kara kutu (black box) olarak görüldüğü sistemde, çalışanların işletmeye kazandırdıkları ve kaybettirdikleri arasındaki ilişki önemlidir (Seker, 2014, s. 17).

Kavramsal olarak adalet ve adaletsizlik için kullanılan "eşitlik" terimi ise, kısmen sübjektif bir şekilde hassas algısal önyargılara karşı temellendirilmiş bir yapıdır. (Bernerth vd., 2007, s. 305). Çalışanlar, algılarının doğru ya da yanlış olduğuna bakmaksızın gerçek olarak tanımladıkları durumlara tepki vermektedirler.

2.6.1.3. Walster ve Berscheid (1973) Eşitlik Teorisi

Walster ve Berscheid (1973) tarafından belirtildiği üzere Eşitlik Teorisi dört ana fikirden meydana gelmektedir. Bunlar (İçerli, 2010, s. 72);

- Çalışanlar, kazanılan ödülü en yüksek seviyeye çıkarmak isteyecektir.
- Gruplar, üyelerinin arasında ücretleri ve ödülleri eşit olarak paylaştırabilmek için hali hazırda kabul edilen bir sistemi geliştirip, ortak ödülün maksimuma ulaşmasını sağlayabilirler.
- Çalışanlar kendilerini eşitliğin olmadığı ilişkiler içine girmiş hissettiklerinde stres yaşarlar. İlişki eşitlikten ne kadar uzaksa çalışan da o kadar çok stres yaşayacaktır.
- Kendilerini eşitliğin olmadığı bir ilişki içerisinde hisseden çalışanlar tekrardan eşitliği sağlayarak bu stresi bertaraf etme konusunda çaba gösterirler.

İyigün (2012, s. 56) ise bu dört kural üzerinden örgütlerin içerisinde olası bir eşitsizlik durumunun açığa çıkması halinde eşitliği tekrar sağlamak için çalışanların kendi elde ettikleri kazanımları çalışma arkadaşlarının kazanımlarıyla kıyaslayacaklarını ve eşitliğin olup olmadığına kendi değer yargılarıyla karar vereceklerini söylemektedir.

2.6.1.4. Crosby (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisi

Runciman'a (1966) göre "göreceli mahrumiyet" teorik bir kavramdır ve çoğunlukla algılanan eşitsizlik ve adaletsizliğin seviyesinin analizi için kullanılır (Kılıç ve diğerleri, 2015, s. 162). Townsend'e (1974) göreyse göreceli mahrumiyet, toplumda geleneksel ve yaygın olan her türlü aktivitenin hiçlik genlerini olduğunu belirtmektedir (Sen ve Pal, 2013, s. 529).

Göreceli mahrumiyet teorisi hususunda geniş çaplı çalışmalar yapmış olan Crosby (1982, 1984) özellikle rahat işlerde çalışmakta olan kadınların, hiç çalışmayan kadınlardan daha avantajlı olmasına karşın daha çok incindiklerini bulmuştur. Keza bu kadınlar kendilerini nispeten daha az avantajlı olan erkeklerle mukayese etmektedirler. Bu tip bir araştırma günümüzde göreceli mahrumiyet teorisinin kendine has bir şeklini çizmektedir (Greenberg, 1987, s. 12). Çalışanların algıladıkları adaletsiz ödül dağıtımlarına ne gibi tepkiler vereceğini araştırdığından, göreceli mahrumiyet teorisi reaktif-içerik teorisi olarak gösterilmektedir.

2.6.1.5. Jasso (1980) Dağıtım Adaleti Teorisi

Jasso'e (1980) göre Dağıtım Adaleti Teorisi, çalışanların yaptıkları yatırımlarla doğru orantılı olarak kazanç beklentisi içerisinde olduklarını ve bu beklentiler karşılandığında adaletin yerini bulacağını düşündüklerini savunmaktadır. Teoriye göre çalışanların elde ettiği kazançlar yatırımlarından daha düşük olduğu zaman öfke, daha yüksek olduğu zamansa suçluluk hissedecektir; fakat aleni olan esas konu bu iki durumda da dağıtım adaletsizliği görülmektedir (İyigün, 2012, s 55).

Greenberg (1987) bu teorilerle Adams'ın Eşitlik Teorisi arasında bazı önemli kavramsal farklılıklar olduğunu düşünse de benzer olduklarını söylemektedir. Bu bakımdan analiz edildiğinde çalışanların, elde ettikleri kazançların veya ödüllerin adaletsiz dağıtıldığını düşünmeleri durumunda tepkilerinin ne olacağıyla ilgilenmeleri, bu teorilerin açık bir biçimde reaktif-içerik teorileri şeklinde sınıflandırılmaları gerektiğini göstermektedir (İçerli, 2010, s. 73).

2.6.2. Proaktif İçerik Teorileri

Çalışanların adaletsiz şekilde elde edilen kazanımların dağıtımına ilişkin nasıl reaksiyon göstereceklerine odaklanmakta olan reaktif içerik teorilerinin zıttı bir şekilde proaktif içerik teorileri, çalışanların adil kazanımların dağıtımlarının nasıl yapıldığına yönelik gösterdikleri tepkiler üzerinde durmaktadır (Greenberg, 1987, s. 12).

2.6.2.1. Leventhal (1976) Adalet Yargı Modeli Teorisi

Leventhal (1976) çalışanların bazen proaktif bir şekilde eşit ödül dağıtımlarını sağlamak için başka bir ifadeyle, kazanılan ödüllerin işe yapılan katkılarla doğru orantılı dağıtılabilmesi için çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. (Greenberg, 1987, s s. 12).

Leventhal (1976) kazanımların adaletli olup olmadığını belirleyen üç temel kuralı tartışmaya açmıştır. Bu kurallar; katkılar kuralı, ihtiyaçlar kuralı ve eşitlik kurallarıdır. Katkılar kuralı; üzerine kurulmuş olduğu dağıtım kararlarının verimlilik ve ileri performans seviyeleri edinme amacı olduğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca

araştırmacı; eşitlik kuralını, dağıtımın amacının sosyal sistemi korumak olduğunu, ihtiyaçlar kuralının ise kişisel refahın arttırılması amaçlandığı zaman kullanıldığını söylemektedir (Chan, 2000, s. 73).

Adalet Yargı Modeli, çalışanların farklı şekillerde maruz kaldıkları adaletsiz durumlar karşısında dağıtım kurallarını hayata geçirerek adil dağıtım kararları oluşturmaya çalışacaklarını savunmaktadır. Örneğin, grup üyelerinin arasında bulunan sosyal düzenin sürdürülmesinin öneminin yeterince anlaşılmadığı durumlarda algılanan adil dağıtım uygulaması, eşitlik ilkesinin hayata geçirilmesine ihtiyaç duymaktadır (Greenberg, 1987, s. 13). Başka bir ifadeyle, böyle bir senaryoda ödüller hak edenler arasında işletmeye yaptıkları katkılarla doğrudan orantılı olup olmadığına bakılmaksızın eşit bir şekilde paylaştırılmalıdır.

2.6.2.2. Lerner (1977) Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner, (1977) Adalet güdüsü teorisinde çalışanların esas endişesinin adalet olduğunu söylemektedir (İçerli, 2010, s. 75). Leventhal'ın (1976) amaçsalyaklaşımlarına karşı adalet güdüsü teorisi, adalet kavramının daha çok moral yönünü incelemektedir. Leventhal (1976)'ın çalışanların adalet arayışlarını maksimuma çıkarmak için bir araç olarak gördüklerini belirtmesini, Lerner (1977) mistik bir düş olarak ifade etmektedir. (Yürür, 2005, s. 118). Bu teoriye göre çalışanların asıl korkularının adaletin olmaması olduğundan dolayı bu teori adaletin motivasyon yönüne yoğunlaşmaktadır.

Lerner, (1982) dağıtımla ilgili 4 ilke geliştirmiştir. Bahsedilen ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Chan, 2000, s. 73);

- Eşitlik ilkesi; dağıtımların eşitlik temelli olması gerekir.
- Rekabet ilkesi; dağıtımların performans sonuçlarına odaklanması gerekir.
- Eşit temelli paylaşım ilkesi; dağıtımların orantısal katkıların üzerinde olması gerekir.
- Marksist adalet ilkesi; katkılara bakmaksızın ihtiyaçlar üzerinde olması gerekir.

Beugre, (1998) ise bir çalışanın elde ettiği sonuçların, hak etmeye yönelik gösterdiği gayret ile diğer çalışanların elde ettikleri kazanımlar arasında doğrudan bir ilişki vardır. Diğer bir bakış açısı ile adalet güdüsü teorisine göre dağıtım kararlarını alırken belirlenen ilkeler taraflar arasında bulunan ilişkiye dayalıdır. Örneğin, yakın bir arkadaşının sahip olduğu kazanımlarla ilgili karar alması gereken bir çalışan onun gereksinimlerini göz önüne alarak Marksist adalet ilkesini esas alacaktır (İçerli, 2010, s. 76). Aksi bir durumda çalışanlar eşitlik veya eşit temelli paylaşım ilkelerini hayata geçireceklerdir.

2.6.3. Reaktif Süreç Teorileri

Karar alma aşamasında geçilen süreçlerin adalet boyutuna odaklanmakta olan teoriler (süreç teorileri), açığa çıkan kararların adalet düzeyine odaklanmakta olan teorilerden (içerik teorileri) önemli seviyede farklı olmasa da bu durum süreç teorilerinin farklı bir gelenekten geldiğini özellikle de kaynağını hukuktan aldığını göstermektedir (Greenberg, 1987, s. 13).

2.6.3.1. Thibuat ve Walker (1978) Süreç Adaleti Teorisi

"Süreç Adaleti Teorisi" bireylerin yasal davranışlarını izah etmek için kullanılmaktadır. Bu teori içerisinde bilişsel çatışma içinde olan en az iki taraf ve bir de karar verici olarak bulunan üçüncü taraf vardır. Çatışmayı çözüme ulaştıracak iki aşama bulunmaktadır. Birinci aşama bahsedilen çatışanların delillerini sunduğu "süreç aşaması", ikinci aşamaysa delillerin çatışmayı çözüme ulaştırmak için kullanıldığı "karar aşaması"dır. Bahsedilen aşamalar "süreç kontrolü" ve "karar kontrolü" olarak da isimlendirilmektedir (Thibuat ve Walker, 1978, s. 545-546). Süreç kontrolü ve karar kontrolü unsurlarının dağıtılması, bütün taraflar arasındaki kontrol dağıtımını da belirlemektir.

2.6.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri, adaletli uygulamaların hayata geçirilebilmesi için kullanılacak prosedürlerin hangisi olması gerektiği sorusuna yanıt aramaktadır (İçerli, 2010, s. 77). Reaktif süreç teorileri içerisinde bulunan tipik çatışma-çözüm

prosedürleriyle kıyas edildiğinde proaktif süreç teorileri dağıtım prosedürlerine odaklanmaktadır. Bu kategori içerisinde dominant rolü olansa, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi" olduğu görülmektedir (Greenberg, 1987, s. 14).

2.6.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi

Bu teori, Leventhal'in (1976) Adalet Yargı Modelinin devamı niteliğinde değerlendirilmektedir. Çalışanlar amaçlarının gerçekleşmesini sağlayan prosedürleri tercih etme eğilimi göstermektedirler. Bu prosedürler açık bir şekilde belirlendiğinde ve çalışanların karar süreçlerinde yeterli düzeyde söz hakkı olduğunda, yalnız sürecin kendisini değil aynı zamanda bu süreçten doğacak kararları benimsemeleri ve adalet algılarının yükselmesi olağan olacaktır (Beugre, 1998, s. 29-30). Prosedürlerin açık bir biçimde tespit edilmesi çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir.

2.7. Motivasyon

TDK Güncel Türkçe Sözlüğü'nde "isteklendirme, güdüleme" olarak karşılığı bulunan motivasyonun teorisyenlerce yapılan tanımlamalarında bireyin davranışı ile ilişkilendirilen dürtü, ihtiyaç, arzu, istek, güdüleyici, amaç ve tatmin/doyum ifadeleri ile karşılaşılmaktadır. Motivasyon kelimesi, hareket etmek anlamındaki Latince movere kelimesinden gelmektedir (Luthans, 1995, s. 141). Ana hatlarıyla "birşey yapmak üzere davranmakta olan motive olmuş demektir" (Ryan ve Deci, 2000, s. 54) biçiminde yapılan tanımdan yola çıkılarak motivasyonun bir amaca yönelik ortaya konulan davranışın yönü ve yoğunluğunu etkileyen güç (Bartol ve Martin, 1998, s. 383) olduğu ifade edilebilir. Motivasyonu açıklayabilmek için yapılan tanımlamalar arasından aşağıda yer verilen ifadelerin öne çıktığı görülmektedir (akt. Porter, Bigley ve Steers, 2003, s. 1);

-bir davranışı başlatma, sürdürme, yönünü belirleme ve durdurma süreci boyunca bireyin ortaya koyduğunu tepkiler" Jones (1955)

-bir etki sonucunda davranışın yönü, gücü ve devamlılığının belirlenmesi" Atkinson (1964)

- "bir kişi ya da canlı varlığın kendi isteğiyle alternatif davranış kalıpları arasından seçim yapma süreci" Vroom (1964)

İş motivasyonu ise işletme yönetimi bağlamında kullanılan bir kavram olup Pinder tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır: "İş motivasyonu, bireyin yapısından kaynaklanan bir dizi güçlerin (güdülerin) ve birey dışı bir takım etkilerin iş ile ilgili davranışları başlatması, davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve sürekliliğini belirlemesidir" (Pinder, 1984, s. 8). Örgüt üyesi bireylerin harcayacakları çabanın örgütsel amaçlara ulaşmak için yönlendirilmesi ve böylelikle performansa dönüştürülmesi örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından önemlidir (Brooks, 2006, s. 48, Eren, 2010, s. 498, Steers vd., 2004, s. 381). Dolayısıyla, örgüt üyelerinin kişilik özelliklerine göre çeşitli özendirici araçlar yardımı ile süreci kontrol edecek olan yöneticiler de iş motivasyonu konusunda önemli rol oynamaktadırlar (Kantar, 2008, s. 83-88).

2.7.1. Motivasyon Kuramları

Motivasyon alanında öne çıkan kuramlara bakıldığında bireyin davranışlarını ihtiyaçlarının belirlediğini (Luthans, 1995, s. 149) temel alan "kapsam kuramları" ve alternatif eylemler arasından yapılan seçim sonucunda bir davranışın nasıl başladığını, yönlendiğini, sürdüğünü ve sonlandığını (Berl ve Williamson, 1987, s. 53, Hodgetts, 1999, s. 491) ele alan "süreç kuramları" ile karşılaşılmaktadır. Bir diğer deyişle, nelerin motive ettiği kapsam kuramları ile açıklanırken, nasıl motive olunduğu süreç kuramları ile açıklanmaktadır (Mullins, 2002, s. 426).

2.7.1.1. Kapsam Kuramları

Motivasyon kuramları arasından insanın ihtiyaçları olan ve bunları gidermek amacıyla davranışlar sergileyen bir yapı olarak görüldüğü, dolayısıyla, davranışların, çeşitli ihtiyaçlar ve güdüler temelinde açıklanmaya çalışıldığı kuramlar kapsam kuramları olarak adlandırılmaktadır. Bu kuramların anlatımlarına geçmeden önce

birçok düşünürün kabul ettiği Murray'in ihtiyaç kavramına yaptığı tanımlamadan ve Luthans'ın güdü türlerine yönelik açıklamasından bahsetmenin uygun olacağı düşünülmektedir.

İhtiyaç kavramı "beyin tarafından doyurulmamış bir durumun algılanmasını, anlaşılmasını, giderilmesinin istenmesini ve bu yönde eyleme geçilmesini sağlayan güç" olarak tanımlanmakta ve ihtiyacın bir organizmada belirmesinin kimi zaman içsel birtakım süreçlerden kimi zaman da çevresel özelliklerden kaynaklandığı bilinmektedir (Pinder, 1984, s. 44).

Luthans (1995, s. 141-148), güdü türlerini birincil, genel ve ikincil güdüler olarak üçe ayırmakta, örgütlerdeki insan davranışlarını anlamaya çalışmak ve motivasyonu sağlamak için birincil güdülere nazaran genel güdülerin üzerinde daha fazla durulması gerektiğini, ancak en önemli olanların ikincil güdüler olduğunu belirtmektedir;

Birincil Güdüler: Doğuştan gelen, bedeni olan ve her canlıda bulunan yeme, içme, cinsellik vb. fizyolojik veya biyolojik nitelikteki güdüler.

Genel Güdüler: Birincil ya da ikincil grupta yer almayan, öğrenilmemiş ve fizyolojik olmayan, merak, keşfetme, el becerisi ya da başka becerileri kullanma, üretme, sevgi vb. özellikteki güdüler.

İkincil Güdüler: Ekonomik yönden gelişmiş dünyada sonradan öğrenilen güdüler. Bu tür güdülerin başlıcaları arasında başkalarından daha üstün ya da güçlü olma, başarılı olma, memnuniyet verici sosyal ilişkiler kurma, yaşamın devam ettirilebilmesini sağlayacak gelire ve sağlığa sahip olma (meslek, eğitim düzeyi, ev, araba, giyim kuşam gibi göstergeler temelinde) ve kabul gören bir duruma / statüye sahip olma yer alır (Luthans, 1995, s. 141-148).

2.7.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow (1943, 1957) tarafından geliştirilen kuramda, motivasyonun temelinde organizmanın bir bütün olarak ele alınması gerektiği anlatılmaktadır. Kuram, insanı sürekli ve çeşitli ihtiyaçları ve bunlara bağlı olarak istekleri olan bir organizma

olarak tanımlamaktadır. Kurama göre, insanın ihtiyaçları temelinde ortaya çıkan en az beş tür bireysel amaç bulunmaktadır. Bu amaçlar, fizyolojik, güvenlik, sevgi (ait olma), saygı (değer) ve özgerçekleştirme olarak sıralanır. Bu sıralamaya göre en önce ortaya çıkan ve organizma için şiddeti diğer ihtiyaçlara göre daha fazla olan ihtiyaç türleri açlık, susuzluk ve cinsellik gibi fizyolojik ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar giderildiğinde ise bir üst seviye olarak tanımlanan güvenlik ihtiyacının giderilmesine yönelik davranışlar sergilenmeye başlanır. Kuramda güvende olma ile bilinmeyen, beklenmedik ve yönetilemeyen hayati tehlikelerden korunma ve günümüz insanının sağlık sorunları, işsizlik, yaşlılık gibi durumlara karşı sigortalanmış olması anlatılmaktadır.

Temel ihtiyaçlar olan fizyolojik ve güvenlik ile ilgili ihtiyaçlar giderildiğinde ortaya çıkan sevgi (ait olma) ihtiyacı, aile, arkadaş çevresi ve toplum ile ilişkide olma ve sosyal alışverişlerde bulunma olarak anlatılmaktadır. Bir üst sırada yer alan saygı (değer) ihtiyacı başarı, yeterlilik, özgüven ve bağımsızlık duyguları ile insanın kendine saygı duymasını (özsaygı) ve diğer insanlar tarafından tanınan, beğenilen, önemli, itibarlı bir kişi olmasını ifade etmektedir.

Özgerçekleştirme ihtiyacı, insanın yetenekli olduğu alanda yaratıcılığını göstermesini anlatmaktadır. Böylelikle potansiyelini iyi kullanmaktan dolayı tatmin olacaktır. Maslow ortaya attığı kuramda, bir ihtiyacın tamamen ya da büyük ölçüde giderilmiş olduğunda ortaya başka bir ihtiyacın çıkacağını varsaymaktadır. Bunun yanında ihtiyaçların her birinin motive edici olduğunu ancak giderilmiş bir ihtiyacın -organizmada tekrar belirinceye kadar- motive edici özelliği bulunmayacağını belirtmektedir. Ayrıca, bu ihtiyaçların değişmez sıralamada olmayabileceğini ve istisnalarının olabileceğini belirtmektedir.

2.7.1.1.2. ERG (VİG: Var Olma, İlişki Kurma, Gelişme) Kuramı

Var olma türündeki ihtiyaçlar sağlıklı bir şekilde hayatı devam ettirmeye (Luthans, 1995, s. 154) yöneliktir ve Maslow'un kuramında yer alan fizyolojik ve bedensel olan güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Schneider ve Alderfer, 1973, s. 490). Bu ihtiyaçların güdüleme özelliği ile tatmini arasında ters yönlü ilişki olduğu Maslow

gibi Herzberg tarafından da ispatlanmıştır (Mausner, 1972, s. 735). Bir örnek ile açıklamak gerekirse, var olma ihtiyacı kapsamında yer alan tokluk tatmini yüksek iken yiyecek arama arzusunun güdüleyici özelliği düşük; tokluk tatmini düşük iken yiyecek arama arzusunun güdüleyici özelliği yüksektir.

Var olma ihtiyacının çalışma yaşamında karşılığının ücret, sosyal haklar ve iş güvenliği konuları olduğu belirtilebilir (Schneider ve Alderfer, 1973, s. 490).

İlişki kurma ihtiyacı, bireyin sosyal çevresi ile etkileşiminin önemini vurgulamakta (Luthans, 1995, s. 154) ve sevgi, ait olma, karşılıklı güven ve saygı içeren ilişkiler kurma konularını açıklamaktadır. Çalışma yaşamında bireyin kendine göre ast, üst ve yatay konumlarda bulunan diğer bireyler tarafından yetki ve sorumlulukları açısından tanınması (Newstrom ve Davis, 1997, s. 126) ve işlerin yürütülmesi konusunda fikirlerinin anlaşılmasını içermektedir (Bartol ve Martin, 1998, s. 387).

Gelişme ihtiyacı Maslow'un kuramında yer alan özsaygı ve özgerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Schneider ve Alderfer, 1973, s. 490). Çalışma yaşamında, üretken olma, yeni bir şeyler öğrenme, yaratıcılığını kullanabilme ve başarılı olma duyguları ile bireyin doyumunu açıklamaktadır. Alderfer'in ERG kuramı ile öne sürdüğü fikirler arasında; i) bireyin bütünüyle ele alınması gerektiği, iki ya da üç türden ihtiyaçların aynı anda belirebileceği, ii) üst düzey bir ihtiyacın tatmin edilemeyecek oluşunun bireyi alt düzey ihtiyaca odaklayacağı, böylelikle bireyin hayal kırıklığına uğramamak için beliren ihtiyacı gidermeye çalışmaktan vazgeçebileceği, iii) ihtiyaçlar türlerinin sıralamasının bireye göre değişebileceği ve beliren tüm ihtiyaçların giderilmesi ile bireyin doyumunun mümkün olacağı yer almaktadır (akt. Bartol ve Martin, 1998, s. 387, Bennett, 1997, s. 108, Brooks, 2006, s. 57, Luthans, 1995, s. 154-155, Mullins, 2002, s. 430, Newstrom ve Davis, 1997, s. 126-127).

2.7.1.1.3. Hijyen Kuramı

Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959) tarafından bireyin i) bir hayvan olarak dertlerden uzak olma ve ii) bir insan olarak psikolojik yönden gelişme şeklinde iki grup ihtiyacı olduğu temel alınarak yapılan araştırmalarda, bireyin iş ortamında

kendisini iyi ve kötü hissettiren olayların analizi yapılmaktadır. Analiz sonucunda bireyin işle ilgili doyumunu belirleyen unsurların başarı, statü, işin kendisi, sorumluluk ve yükselme olanakları; bireyi doyumsuzluğa iten unsurların ise şirket politikası, yönetim, ücret, ast-üst ilişkileri ve iş güvenliği olduğu belirtilmektedir. İkinci grupta sayılan (dışsal) unsurlar açısından olumlu algılamaların iş ile ilgili doyumsuzluğu önleyici olacağı varsayımı ile hijyen unsurları olarak adlandırılmaktadır. Kuramın önermesine göre hijyen unsurları sadece iş doyumsuzluğu olup olmadığını belirlemektedir. Bunun nedeni bireyin iş ile ilgili memnuniyetsizlikten kaçınma ihtiyacına sahip olduğunun düşünülmesidir. İş doyumu için ise ilk grupta yer alan (içsel) ve güdüleyici olarak adlandırılan unsurların gerekli olduğu belirtilmektedir. Bu unsurların varlığı ile birey, örgüt amaçlarına uygun biçimde çaba göstermeye yönelecek, gelişme, özsaygı ve özgerçekleştirme ihtiyaçlarını giderecektir (Herzberg, 1970, s. 86-90).

2.7.1.1.4. Öğrenilmiş İhtiyaçlar Kuramı

Murray (1938) insan davranışları üzerine kaleme aldığı eserinde yirmiden fazla ihtiyaç türüne yer vermektedir (akt. Süral Özer ve Topaloğlu, 2008, s. 95). McClelland, Murray (1938)'de yer alan, sonradan öğrenilen türdeki ve toplumsal yaşamda öneminin yüksek olduğunu kabul ettiği başarı, güç ve ilişki kurma ihtiyaçlarının davranışları nasıl etkilediğini Öğrenilmiş İhtiyaçlar Kuramı'nda anlatmaktadır (akt. Luthans, 1995, s. 145, Eren, 2010, s. 526). Kuramda önce başarı ihtiyacı nAch (Need for Achievement) ele alınmakta, daha sonra ise güç ihtiyacına nPow (Need for Power) ve ilişki kurma ihtiyacına nAff (Need for Affiliation) yer verilmektedir (Bennett, 1997, s. 106, Luthans, 1995, s. 145).

McClelland'a göre, üstün performans ortaya koyma, zor bir görevi başarma ya da rekabet şartlarında başarılı olma arzularının arka planında başarı ihtiyacı yatmaktadır (Luthans, 1995, s. 145, Bartol ve Martin, 1998, s. 390). Bunun yanında her bireyin yaşantısında öğrendiklerine bağlı olarak farklı derecelerde belirleyeceği başarı seviyesinin gruplar, örgütler, toplum ve kültürler bağlamında farklılaşabileceği konusu da göz önünde bulundurulmalıdır (Çetinkanat, 2000, s. 21). Kurama göre başarı ihtiyacı nAch düzeyi yüksek olan bireylerde gözlemlenen özellikler aşağıdaki

şekilde sıralanmaktadır (Mullins, 2002, s. 434, Bennett, 1997, s. 104, Luthans, 1995, s. 144-147):

i. Sorunlarla baş etmeyi isterler. Zor görevlerin sorumluluğunu üstlenirler. Ancak başarı olasılığı düşük olan çok zor görevlerden kaçınırlar.

ii. İşe koyulduktan hemen sonra ne kadar iyi olduklarına ilişkin geribildirimlerle karşılaşmak isterler.

iii. Zihinleri sürekli olarak başladıkları işi başarıyla sonuçlandırmakla meşguldür. Bu durum nedeniyle iş ortamında arkadaşlık ilişkileri zayıflayabilir. Kendileri de takım çalışması yerine yalnız çalışmayı tercih ederler.

iv. Para ya da benzeri maddi ödüllere oranla inovasyon yeteneklerini kullanarak bir işin üstesinden gelmiş olma daha önemlidir. Bunun nedeni üretkenlik ve özgerçekleştirme bilinci ile içsel doyumun sağlanacak oluşudur.

Kuramda, güç ihtiyacı nPow (Need for Power) ele alınırken güç kavramı iki yönden açıklanmaktadır: bireysel güç ve sosyal güç (Luthans, 1995, s. 330). Bireysel gücün ilkelik içerdiği, şiddet eğilimi barındırdığı ve olumsuz algılandığı ifade edilmektedir. Buna göre, bireysel güç ihtiyacı için güdülenmiş bir bireyin otorite açlığında olabileceği, örgüt yapısından ayrı olarak bireylerin kendisine bağlı ve sadık olmalarını isteyebileceği ve insanları etkileme becerisini gösterme veya üstünlük taslama amacında olabileceği belirtilmektedir. Sosyal güç ise örgüt üyesi diğer birey ya da grupları örgüt amaçlarına uygun biçimde yönetmek olarak ifade edilmektedir. Bu ihtiyaç ile yüksek derecede güdülenmiş yöneticilerin, örgütün geleceğini şekillendirme, diğer bireyler ile vizyona uygun amaç belirleme, amaca yönelik eylemleri denetleme gibi davranışlar sergileyecekleri belirtilmektedir (Bartol ve Martin, 1998, s. 391, Çetinkanat, 2000, s. 22-23, Luthans, 1995, s. 330, Mullins, 2002, s. 435).

Kuramda, bir diğer motive edici unsur olarak ele alınan ilişki kurma ihtiyacı nAff (Need for Affiliation) davranışların şekillenmesinde hayati öneme sahip olarak nitelenmekte ve başkaları ile sıcak ve yakın sosyal ilişkiler kurma olarak

tanımlanmaktadır (Luthans, 1995, s. 147). Buna göre, yöneticilerin ilişki kurma ihtiyacı yüksek olan bireyleri motive etmek için grup çalışmalarına ya da müşteri ilişkileri gibi bölümlere sevk etmelerinin uygun olacağı anlatılmaktadır. İlişki kurma ihtiyacı düşük olan bireylerin ise bağımsız çalışabilecekleri bir iş ile görevlendirilerek üretkenliklerinin artırılabileceği önerilmektedir (Çetinkanat, 2000, s. 22, Bartol ve Martin, 1998, s. 390).

2.7.1.1.5. Olgunluk Kuramı

Argyris (1957), ortaya attığı kuramda örgüt ile birey arasındaki ilişkinin yapısının insanın bebeklikten yetişkinliğe doğru kaydettiği kişisel gelişimine benzediğini açıklamaktadır.

Bir bebeğin pasif, bağımlı ve sınırlı yeteneklere sahip oluşundan bir yetişkinin aktif, bağımsız, çeşitli yetenekleri bulunan, yeteneklerinin farkında olan ve geniş bakış açısına sahip oluşuna kadarki gelişim aşamaları değerlendirilmektedir. Buna göre, biçimsel yapıya sahip olan, görev tanımları yapılarak yetki ve sorumlulukların sınırlandırıldığı örgütlerde bireyler rutin, zorlayıcı olmayan, kontrol ve yaratıcılık yeteneklerini en az kullandıkları bir çalışma ortamında yer almış olacaklardır. Yöneticiler yapıya bağlı olarak sistematik kontrol mekanizmalarına sahip olacak ancak bu ortam sağlıklı bir birey için arzu edilen bir durum olmayacaktır. Çünkü birey olgunlaşma - gelişme sürecini zaman içerisinde işletemediğinde bir eksiklik hissedecek, hayal kırıklığına uğrayacak ve birey ile örgüt arasında uyuşmazlık doğacaktır. Örgüt üyelerine geniş sorumluluklar yükleme, serbest yetki kullanma olanağı verme, iş genişletme, çalışan merkezli ve demokratik liderlik yöntemleri benimseme yolları ile bireylerin olgunlaşacakları, motivasyon ve doyumun sağlanacağı ileri sürülmektedir (akt. Form, 1958, s. 134-136, Hodgetts, 1999, s. 509, Eren, 2010, s. 29-30, Luthans, 1995, s. 118).

2.7.1.2. Süreç Kuramları

Bu tez için yapılan araştırmada örgüt içerisinde yer alan bireylerin davranış seçimini açıklamada genel bir bakış açısı sunan Beklenti Kuramı (Vroom, 1964) model olarak

ele alınmıştır. Bu nedenle Beklenti Kuramı'na süreç kuramları arasında yer verilmeyecek ancak bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

2.7.1.2.1. Amaç Kuramı

Locke (1968), Amaç Kuramı ile bireylerin kendi özellikleri ve çevresel etkilere bağlı olarak bilinçli şekilde amaçlar ve niyetler belirleyerek davranışlarını şekillendirdiğini temel almaktadır. İş başarısını ve motivasyonu doğrudan etkilediğini iddia ettiği bireysel amaçlar ve niyetler hakkında üç önermede bulunmaktadır: i) başarılması zor olan amaçlar (hedefler) belirlemek, kolay amaçlar belirlemeye oranla daha yüksek performans sonucunu doğurur, ii) başarılması zor amaçların açıkça tanımlanmış olması bireyleri amaçsız bırakmaya ya da elinden gelenin en iyisini yap şeklinde bir amaç belirlemeye oranla onları daha fazla motive eder ve üretken kılar, iii) niyetler davranış seçimine doğrudan etki eder. Locke, bireysel amaçları ve niyetleri etkileyerek motive etme ve çalışanlardan yüksek verim alabilme yöntemi olarak performans sonuçlarının paylaşılmasının, parasal ödüller ya da zamana bağlı kotalar konulmasının yeterli olmadığını, bunun yanında kararlara katılma, adil rekabet ortamı oluşturma, performansa bağlı olarak övme ya da eleştirmenin destekleyici olarak gerekli olduğunu öne sürmektedir (Locke, 1968, s. 157). Daha sonraki çalışmalarında ise bireysel amaçlar ile örgütün amaçlarının uyum içerisinde olması gerektiğini, her amacın geribildiriminin yapılmasının önemini, ulaşılamaz, hatalı ya da adaletsiz olarak belirlenmiş amaçların tatminsizlik ve düşük performansa yol açabileceğini (Latham ve Locke, 1979, 80), amaçların davranış seçimlerini doğrudan etkileyerek çaba göstermeyi, çabanın devamlılığını sağladığını ve başarmaya ilişkin stratejiler üretmeye yol açtığını (Locke, Shaw, Saarive Latham, 1981) açıklamaktadır. Locke ve Latham (1990) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda bulguları yeniden ele alınan kuramda ek olarak, bireylerin belirlenmiş amaçların önemli, zorlu ve ulaşılabilir olduğunu değerlendirmeleri durumunda amaca bağlılık göstereceklerini, aksi durumda ise bağlılığın sağlanamayacağı belirtilmektedir (akt Porter, Bigley ve Steers, 2003, s. 116).

2.7.1.2.2. Eşitlik Kuramı

Adams (1963), çalışan ile işveren arasındaki alışverişte motivasyon ve iş doyumunun sadece performans-ücret analizi üzerinden değerlendirilemeyeceğini, bunun yanı sıra adalet algılamalarının da önemli olduğunu açıklamaktadır. Bu görüşünün dayanaklarından ikisinin Homans'a ait Dağılım Adaleti Kuramı (1961) ve Patchen'a ait Sosyal Karşılaştırma Kuramı (1961) olduğunu belirtmektedir. Homans, sosyal ilişkiler içerisinde tarafların bir cezadan kaçınmak ya da bir kazanç elde etmek için davranış seçimi yapacaklarını, kazanç elde etmemeleri halinde ilişkinin sürmeyeceğini, kazancın edinimler ile bu edinimlere ulaşmak için yapılan yatırımlar arasındaki fark olduğunu açıklamaktadır. Ayrıca, edinimlere ilişkin dengesizlik algılayarak dağılım adaletinin sağlanmadığına inanan bireyin duygusal tepkiler verebileceğini belirtmektedir (Sermat, 1962, s. 241). Patchen (1961) eserinde bireylerin, örgüt içerisindeki görevlerine ya da sorumluluklarına bağlı olarak elde ettikleri çıktılardan biri olan ücretin adaletli olarak dağıtılıp dağıtılmadığı konusunda şimdiki ve gelecekteki durumun analizini yaptıklarını ileri sürmektedir (akt. Rosen, 1963, 485, Kantar, 2008, s. 57).

Bu temeller üzerine Adams (1963 ve 1965), bireyin örgüte katkılarının akademik ve mesleki eğitimi, zekası, deneyimi, yetenekleri, kıdemi, demografik özelliği, etnik kökeni, sağlıklı oluşu, devamlılığı ve örgüt için harcadığı çaba (emeği) olarak değerlendirilebileceğini ve bunların girdi olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir. Bireyin örgütten aldığı ücret, övgü ve takdir gibi içsel doyum sağlayıcı ödüller, sosyal yardımlar, işteki konum, itibar ve ek olanakları ise çıktı olarak tanımlamaktadır. Bu özellikler çerçevesinde kendisiyle aynı pozisyonda ya da üst pozisyonlarda bulunan örgüt üyelerinin girdilerini değerlendirmekte ve adil çıktı beklentisine girmektedir. Bu değerlendirme, aynı konumdaki bir başka birey ile geçmiş ve şimdiki girdi- çıktıların karşılaştırılması ve üst pozisyondaki bireyin girdi-çıktıları ile kendisi o konuma geldiğinde sunacağı girdilere karşı elde edeceği çıktıların karşılaştırılması şeklinde çok yönlü özellik arz etmektedir. Adams, bireyin yaptığı girdi-çıktı karşılaştırılması sonucunda eşitsizlik algılaması durumunda bunun psikolojik baskı oluşturarak davranışları üzerinde etkileri olacağını belirtmektedir. Bu etkiler arasında eşitsizliğin yönüne bağlı olarak bireyin girdilerini azaltması ya da

artırması, çıktıları artırma talebinde bulunması, devamsızlık ya da işten ayrılma, başkalarını işten ayrılmaya zorlama, girdi ve çıktıyı tanımlama ve değerleme biçimini değiştirme, karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirme yer almaktadır. Sonuç olarak eşitsizlik algısının öznel bir değerlendirme olduğu, karşılaştırmayı yapan birey özelinde doyumsuzluk ve moral bozukluğuna yol açtığı, bunu önlemenin yolu olup olmadığının henüz bilinmediği ancak yapılan birçok araştırmada örgüt içerisinde eşitsizlik algısı oluşmasına zemin hazırlayan yönetimsel kararlarla karşılaşıldığı ifade edilmektedir.

2.7.1.2.3. Nedensellik Yükleme (Atfetme) Kuramı

İnsanlar kendisinin ve çevresindekilerin davranışlarını gözlemleyerek davranışın altında yatan nedenleri anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır (Luthans, 1995, s. 163). Bu temel varsayım üzerine, bireyin kendisinin ya da diğer bireylerin iş ortamındaki davranışlarını açıklarken nedenleri içsel ve çevresel bir takım unsurlara bağlama eğiliminde olacaklarını ileri sürmektedir. İçsel unsurları yetenek, çaba, tutum, yorgunluk benzeri durumlar olarak ve çevresel unsurları örgüt politikası ve kuralları, üstlerin tavırları, işin zorluğu, şans, hava durumu gibi çok geniş yelpazede kişinin etkilenebileceği durumlar olarak açıklamaktadır. Bir davranışın içsel ya da çevresel unsurlardan ne kadar etkilendiğini açıklarken bireyin şu açılardan değerlendirme yapması gerekmektedir:

i. Konsensüs (bir duruma karşı herkes aynı biçimde davranmakta mıdır?)

ii. Uyumluluk (o kişi farklı durumlarda da aynı biçimde davranmakta mıdır?)

iii. Tutarlılık (o kişi farklı zamanlarda da aynı biçimde davranmakta mıdır?) (Brooks, 2006, s. 26).

Kuramda, yöneticilerin astlarını motive etmek için seçecekleri yöntem öncesinde ön bilgiler toplaması gerektiği açıklanarak alana katkı sunulmaktadır. Bunun yolu olarak da yöneticilerin astlarının davranışlarını gözlemleyerek davranışların altında yatan nedenleri anlamaya çalışmaları gerektiği ve bu nedenlere bağlı olarak doğru motivasyon yöntemleri belirlenebileceği, böylelikle de iş doyumu ve performansın

artırılabileceği belirtilmektedir. Ayrıca, davranışların nedenlerinin açıklanması sürecinde hataya düşülebileceği uyarısı yapılmaktadır. Hata türleri kabaca şöyle ifade edilmektedir: i) önyargı etkisi ile davranışın nedeninin sadece içsel unsurlar ile açıklanması, çevresel unsurların yok sayılması, ii) bireyin, kendi başarısını içsel nedenlere başarısızlığını ise çevresel nedenlere bağlaması (sorumluluktan kaçma), iii) kültüre bağlı gelişen düşünce yapısının etkileri, iv) gözlemci/değerlendirmeci kişilerin psikolojik dürtüler nedeniyle objektif davranamaması (akt. Luthans, 1995, s. 162-165, Mullins, 2002, s. 403-404, Brooks, 2006, s. 26, Newstrom ve Davis, 1997, s. 156-159).

2.7.1.2.4. Pekiştirme Kuramı

Thorndike (1911), bireyin sonucunda kendisine doyum sağlamış olan davranışlarını tekrar edeceği, doyumsuzluk ya da rahatsızlık sağlayan davranışlarını ise azaltacağı ya da tamamen terk edeceği bir tutum içerisine gireceğini Etki Kanunu çerçevesinde ifade etmektedir (Pinder, 1984, s. 191, Luthans, 1995, s. 203). Benzer bir şekilde Pavlov'un (1902) hayvanlar üzerinde yaptığı incelemeler ile elde etiği bulguları insanın öğrenme sürecine uyarlaması sonucunda, deneyimler ile mevcut ve gelecekteki davranışlar arasında oldukça yüksek bir ilişkinin olduğu açıklanmaktadır (Bennett, 1997, s. 80).

Skinner (1953), klasik şartlandırmanın bir uyaran sonrasında görülen davranışlar olduğunu, sonuçsal şartlandırmanın ise bir davranışın sonrasında görülen çevresel sonuçlar nedeniyle o davranışın tekrar edilmesi ya da terk edilmesi şeklinde ayrımı olduğunu ortaya koymaktadır (akt. Luthans, 1995, s. 200). Buna bağlı olarak önceki davranışlar ve onların sonuçları temeline dayandırdığı eserinde, bireyin bir örgüt içerisinde ne şekilde davranabileceğini öğrenebilmesi için sonuçsal şartlandırma yöntemlerinin kullanılması gerektiğini ileri sürmektedir (Koçel, 2011, s. 629, Mullins, 2002, s. 364). Bu yöntemler arasında olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, cezalandırma yöntemleri ele alınmaktadır. Özetle, olumlu pekiştirme devam etmesi arzulanan bir davranışı ödüllendirme, olumsuz pekiştirme istenmeyen bir davranışı eleştirme gibi yöntemler ile istenilen biçimde değişmesini sağlama,

cezalandırma ise davranışın sonlandırılmasını sağlama olarak ifade edilebilir (Eren, 2010, 545-547, Luthans, 1995, s. 204-205, Pinder, 1984, s. 193-205).

2.7.2. Beklenti Kuramı

2.7.2.1. Beklenti Kuramının Dayandığı Kuram ve Fikirler

Vroom (1964) çeşitli yaklaşım, kuram ve fikirlerin, Beklenti Kuramı'nı ortaya çıkarma konusunda etkili olduğunu belirtmiştir. Bu fikir ve kuramların arasında yer alan ve Antik Çağ Yunan filozoflarına kadar uzanan hedonizm yani hazcılığın ilkeleri, birçok motivasyon kuramı için olduğu gibi Beklenti Kuramı için de son derece önemli olan bir önermeye sahiptir. Önerme, bireyin keyif alacağı davranışlara yöneleceği ve onları tekrarlayacağı; kendisine acı verecek davranışlardan ise kaçınacağı biçimindedir. Hazcılık ilkelerinin davranış üzerine yapılan birçok çalışmaya da ilham kaynağı olduğu bilinmektedir. Çalışmalar, insanların doyum sağlama veya ödüle ulaştırma gibi olumlu pekiştirici özelliklere neden olan davranışlarını arttıracaklarını; bunun yanında cezalandırılma veya doyumsuzluk gibi olumsuz pekiştirici özelliklere neden olan davranışlarını ise azaltacaklarını açıklamaktadır (akt. Vroom, 1967, s. 9).

Beklenti Kuramı'nın ortaya çıkmasında hazcılık ilkelerinin dışında önceki bölümde bahsedilen Etki Kanunu ile birlikte çeşitli çalışmaların da katkısı olduğu Vroom tarafından belirtilmektedir. Çalışmalar özetle (Vroom, 1967, s. 9-10);

- Sonucunda ödül getireceği anlaşılan davranışları tekrarlamak konusunda bireylerin istekli olacağını,
- Bireyin ihtiyaç ve değerlerinin davranışlarını etkilemekte olduğunu,
- Davranışların yönünün belirli çıktılara ulaşacak ve belirli çıktılardan uzak duracak biçimde olduğunu,
- Geçmiş haz ve acılarının davranışları biçimlendirdiğini,
- Davranışların bilinçli ve maksatlı olarak bir hedef doğrultusunda yapıldığını açıklamaktadır (akt. Vroom, 1967, s. 11-14).

2.7.2.2. Beklenti Kuramının Temel Kavramları

Vroom, bireyin çeşitli davranış biçimleri arasından hangisini seçeceğine her bir davranış ile ortaya çıkabilecek psikolojik unsurların doğrudan etki ettiği temel varsayımı ile Beklenti Kuramı'nı tanımlamaktadır. Burada bahsedilen psikolojik unsurlar beklenti, sonuç/çıktı, valens, araçsallık, çaba ve bu unsurların arasındaki ilişkidir (Vroom, 1967, s. 14-15).

2.7.2.2.1. Beklenti

Beklenti, performans (çıktı) ile davranışın arasındaki ilişkide kullanılan bir olasılığın öngörüsü şeklinde kuramda işlenmektedir. Belli düzeyde bir çaba harcamanın ya da belli bir davranışın istenen sonucu sağlayacağı konusunda yüksek olasılıktan düşük olasılığa kadar çeşitli düzeylerde inanış söz konusudur. Bir insanın bu inanışına etki eden faktörler arasında süreci kontrol edebilme, işin zorluğu ve öz- yeterlilik yer almaktadır. Biraz daha açacak olursak, birey arzu ettiği bir sonuca ulaşabilmek amacı ile çeşitli davranış seçenekleri arasından kendisine uygun olan ve onu amaçlarına ulaştıracak olan davranışı seçecektir. Böylelikle birey çoğu zaman arzu ettiği sonuca ulaşabilecektir. Ancak bu durumun her zaman gerçekleşeceğini söylemek olanaksızdır. Vroom, piyango bileti alan kişinin amacının büyük ödülü kazanmak olduğunu ancak bu olasılığın düşük olduğunu bu konuya örnek olarak sunmuştur (Vroom, 1967, s. 17). Dolayısıyla, birey arzu ettiği sonuca ulaşmak için gerekli olan davranışları mutlak surette gerçekleştirmelidir ancak ona ulaşmak birey dışı unsurlara da bağlı olabilir. Bireyin bunu bilmesi durumunda arzu ettiği sonuçlara ulaşma olasılığı olması ve buna inanması da onu motive edebilir. Bu anlatıma göre beklenti, kişinin belli bir davranışta bulunmasından sonra belli bir çıktıya/sonuca ulaşma ihtimali konusunda başlangıçta sahip olduğu inanç (Vroom, 1967, s. 17) şeklinde tanımlanabilir.

Vroom, motivasyonun ölçülmesinde beklentinin değerinin matematiksel ifade ile 0 ile +1 arasında olduğunu belirtmektedir. Davranışın arzu edilen sonuca ulaştırma olasılığı olmaması 0 değeriyle, davranışın sonuca kesin olarak ulaştırması ise +1 değeriyle ifade edilmektedir (Vroom, 1967, s. 18).

2.7.2.2.2. Çıktılar

Önceki bölümlerde davranışların sonucunda görülen çıktıların, içsel ve dışsal olarak ayrılabileceği, buna ek olarak birincil (performans) ve ikincil (ödül) olarak sıralanabileceği ve bireye haz ya da acı verecek özelliklere sahip olduğu ele alınmaktadır. Bunlara ek olarak Vroom, nelerin sonuç/çıktı olduğu konusunda Beklenti Kuramı'nda açık bir anlatımda bulunmamakla birlikte bireylerin neden ve hangi şartlar altında çalıştıklarına dair aşağıdaki çıkarımlarda bulunmaktadır (Vroom, 1967, s. 30);

- Maaş vb. ödemeler alabilmek
- Düşünsel ve bedensel enerjisini yararlı biçimde kullanabilmek
- Mal ve hizmet üretiminin bir parçası olabilmek
- Sosyal ilişkiler kurabilmek
- Toplum içerisinde bir konuma sahip olabilmek

Yukarıda sayılanların yanı sıra iş hayatında bireylerin doğal olarak yaratma, takdir edilme, başarma gibi içsel çıktılara ve iş güvencesi, ek ödeme, terfi gibi dışsal çıktılara (Bartol ve Martin, 1998, s. 394) ulaşabilme amacı ile davranışlarını seçtiklerini söylemek mümkündür. Bu çıktılara verilen değerler ise zamana, bireye ve daha pek çok unsura göre değişebilmektedir.

2.7.2.2.3. Valens

Valens, bireyin bir davranışın neden olacağı sonucu arzulaması ya da ondan kaçınması olarak ifade edilmektedir. Birey, x sonucu ile y sonucu arasında tercih yapması gerektiğinde x'i /ye, y'yi x'e ya da her ikisini de eşit biçimde tercih edebilir. Bu tercihinin hangi yönde olacağı kendi arzularına ve sonuçların çekiciliğine veya iticiliğine bağlıdır. Herhangi bir sonuç/çıktı birey tarafından olumlu bulunuyor ve arzu ediliyorsa o sonucun pozitif valensi olduğu, sonuç/çıktı birey tarafından olumsuz bulunuyor ve kaçınmak isteniyorsa o sonucun negatif valensi olduğu söylenebilir. Matematiksel ifade ile valens -1 ile +1 değerleri arasında olabilir. Valensin pozitif oluşunun doyum ya da yüksek motivasyon anlamı taşımadığı;

negatif oluşunun da doyumsuzluk ya da düşük motivasyon göstergesi olmadığı bilinmelidir (Vroom, 1967, s. 15-16).

Bu noktada arzu edilen bir sonucun valens değeri pozitif iken bireyin o yönde davranış için motive olacağı, bunun yanında bir davranışın kesinlikle arzu edilmeyen bir sonuç doğuracak oluşunun, o sonucun valens değerinin -1'e yakın olduğu anlamına geleceği ve öyle bir davranışta bulunmamak yönünde bireyin motivasyonunu kuvvetlendireceği söylenebilir.

2.7.2.2.4. Araçsallık

Vroom'a (1967) göre bir davranışın direk olarak ortaya çıkardığı sonuç birincil çıktı yani performanstır. Üretkenlik, iş başarımı, verimlilik ve devamlılık birincil çıktılara örnek olarak verilebilir (Ivancevich ve Matteson, 1996, s. 168). Ayrıca davranıştan kaynaklanan birincil çıktıya bağlı olarak görülen başkaca bir veya daha fazla sonuçsa ikincil çıktı olmaktadır. İkincil çıktılara örnek olarak maaş, prim, ikramiye, takdir gibi içsel veya dışsal ödüller sayılabilir. Beklenti Kuramı'nda araştırmacılar, belli bir biçimde davranmanın veya çabanın bir birincil çıktılara, bunların da ikincil çıktılara sebep olacağını savunmaktadır. Birincil düzey çıktıyla ikincil düzey çıktının arasında bulunan ilişki "araçsallık" şeklinde ifade edilmektedir. Araçsallığı etkileyen unsurlar arasında güven ve yazılı politikalar önemli yer tutmaktadır (Vroom, 1967).

Bu bölümde performans konusuna biraz daha ayrıntılı değinmek gerektiği düşünülmektedir. Yapılan literatür taramasında, performansın bir çıktı olup olmadığı konusunda kuramın önermeleri arasında net bir ayırım olmadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra kimi eserlerde (örneğin Graen, 1969) performans birincil çıktı olarak ele alınıp takdir, maaş vb. unsurlar ikincil çıktı olarak değerlendirilirken diğerlerinde (örneğin Nadler ve Lawler, 1989) ise performansın bir takım birincil ve ikincil çıktılar doğuracağı ifadelerine yer verildiği görülmektedir. Bu konuda fikir birliğine varılamamasının nedeni olarak Vroom'un (1967) da belirttiği gibi davranış ile çıktının birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili kavramlar olması düşünülebilir. Bu çalışmada performansın, çaba, yetenek ve deneyim gibi bir takım unsurların çıktısı olduğu varsayılmaktadır. Bir işin nasıl yapıldığı, miktarı, kalitesi gibi unsurlar ile

davranışın sonuçlarını ölçme ve değerlendirme ise ortaya konulan performans olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, performans birincil çıktı olarak kabul edilmektedir.

2.7.2.2.5. Çaba

Hiç şüphe yok ki, kendisine yarar sağlayacak çıktıları elde etmek isteyen bireyin çaba harcaması gerekmektedir. Vroom'a (1967) göre birey, bir performansı ortaya koyabilmek için harcayacağı çabanın yönünü ve büyüklüğünü, performans sonucu elde edeceği bir çıktıyı ne ölçüde arzuladığına ya da bir çıktıdan ne ölçüde kaçınmak istediğine bağlı olarak belirlemektedir.

Bu noktada Vroom ve Pinder çaba ile ilgili olarak kimi özel durumlardan da bahsedilmesinde yarar bulunduğunu ifade etmektedirler (Vroom, 1967, s. 18-19, Pinder, 1984, s. 139);

i. Birey ikincil derece bir çıktıyı çok fazla istememesine karşın, bu çıktıyı elde etmesine yardımcı olacak birincil derece çıktıya (performans düzeyine) ulaşamayacağını düşünüyorsa, çabalamayabilir.

ii. Bireyin arzuladığı birincil ve ikincil derece bir çıktıya ulaşma ihtimalinde artış oldukça, harcanan çabada da artış olabilmektedir.

iii. Birey bir çıktıdan kaçınmak istiyorsa o çıktıya götürecek biçimde asla çabalamayacaktır. Buna göre bir sonucu elde etme isteğinin artmasının çabayı arttıracağı belirtilebilirken, bir sonuçtan kaçınma isteğinin az ya da çok oluşunun çaba üzerinde etkisi olmayacağı söylenebilir.

iv. Elde edilecek çıktının kişi açısından bir çekiciliği bulunmaması (Valens = 0) çaba üzerinde olumlu bir etki oluşturmayacaktır.

v. Kişinin daha az çabayla ulaşacağı çıktıya gösterdiği değer, yüksek bir çabayla elde edeceği çıktının değeriyle eşit veya psikolojik olarak daha baskınsa, kişi daha az çaba harcama gerektiren durumu seçebilir.

Yukarıda anlatılanlara dayanarak bireyin beklenti, çıktı ve çıktının değeri değişkenleri ile ne kadar çaba harcayacağını belirlemek için zihninde bir takım değerlendirmeler yaptığı ve çaba düzeyini belirlediği düşünülebilir. Bu teorik düşüncenin ele alındığı ampirik çalışmada De Sanctis (1983) ne yönde ve ne kadar çaba sarf edileceğine yönelik karar verme sürecinin bilişsel bir seçim olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte Vroom, bireyin düşük ya da çok yüksek motivasyon halinde iken ortaya koyduğu çaba düzeylerinin onu arzu ettiği sonuçlara ulaştıramayacağını iddia etmektedir. Bu iddiasının temelini motivasyon düzeyinin düşük oluşunun tembelliğe, yüksek oluşunun kargaşaya, optimum oluşunun ise en yüksek verimliliğe yol açacağına görüşe ve aşağıda yer alan üç araştırmaya dayandırmaktadır (Vroom, 1970, s. 230-232);

- Yerkes ve Dodson (1908) tarafından öğrenme üzerine yapılan çalışmalar ile yüksek motivasyon düzeyinin her zaman (özellikle görevin zor olduğu durumlarda) istenilen performans ve başarı ile sonuçlanamayacağının ortaya konulması,

- Patrick (1934) tarafından problem çözme üzerine yapılan araştırmada, normal şartlarda labirentten doğru çıkış kapısını bularak çıkabilmek için deneklerin mantıksal kararlar vererek problemi çözebildiğinin, ancak şartlar üzerinde baskı yaratıcı değişiklikler yapıldığında (üzerine soğuk su sıkma, korna çalma) daha önce çıkış olmadığını gördüğü yöne tekrar gidebildiğinin dolayısıyla daha düşük performans gösterdiğinin ortaya konulması,

- Birch (1945) tarafından yapılan araştırmada, üç farklı açlık düzeylerine sahip altı şempanzenin, ip çubuk gibi malzemeleri kullanarak yiyeceğe ulaşabilecekleri bir deneysel ortamda; a) düşük beslenme ihtiyacı olan iki şempanzenin işin zorluğu nedeniyle yiyeceğe ulaşma gayreti içerisine girmediklerinin, b) yüksek beslenme ihtiyacına sahip olan iki şempanzenin sinir krizi ve bağırma gibi tepkiler vererek ve yardımcı malzemeleri fark etmeyerek yiyeceğe ulaşamadığının, c) orta düzey açlığa sahip iki şempanzenin yiyeceğe ulaşabildiklerinin ortaya konulması.

2.7.2.2.6. Beklenti Kuramının Önermeleri ve Motivasyon Süreci

Kurama göre bir işte çalışan bireyin nasıl motive olduğu şöyle anlatılabilir: Birey görevi olan işleri yapmak üzere çaba harcadığında başarılı oluyor ve bu başarı kendisi için çekiciliği olan sonuçlara ulaşma ihtimalini güçlendiriyor ya da uzak durmak istediği durumlardan koruyor ise birey o işleri düzenli ve sürekli biçimde yapmaya istekli olacaktır. Bu anlatımı aşağıdaki biçimde adım adım ifade etmek mümkündür (Vroom, 1964; Porter ve Lawler, 1968; Campbell ve Pritchard, 1976);

1. Çaba-Performans beklentisi: Birey, harcayacağı çabanın (E) yüksek performans (P) ile sonuçlanacağına dair sübjektif olarak olasılık algılamaktadır.

2. Performans-Çıktı (ödül / ceza) beklentisi (araçsallık): Birey, ortaya çıkan yüksek performansın (P) bir takım ikinci düzey çıktılara (Ü2a, Ü2b, Ü2c, ...) neden olacağına dair sübjektif olarak olasılık algılamaktadır.

3. Valens: Birey, belirli bir düzeydeki performansın neden olduğu çıktılara sübjektif olarak olumlu ya da olumsuz bir değer (V) atfetmektedir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada çalışanların algıladığı örgüt kültürü ve örgütsel adaletin, motivasyonları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Çankırı'da hizmet veren bir kamu kurumu çalışanlarının tümü oluşturmaktadır. Kurumda Ocak 2019 itibarıyla 438 çalışan bulunmakta olup bu sayı araştırmanın evrenidir. Örneklem olarak araştırma evreninin tümü hedeflenmiş ve bu doğrultuda araştırmaya katılmaya gönüllü olan tüm çalışanlara anket uygulanmıştır. İşaretleme eksiği bulunan 46 tanesi değerlendirmeye alınmamış, toplanan anketlerden analizler için uygun olan 392 tanesi ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2'ye göre katılımcıların %50'si kadınlardan %50'si erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %14,3'ü 18-25, %32,7'si 26-35, %42,9'u 36-45, %10,1'i 46-55 yaş aralığındadır. Katılımcıların % 18,4'ü, ilköğretim ve lise, %16,3'ü ön lisans, %55,1'i lisans, %10,2'si lisansüstü mezunudur. Katılımcıların %20,4'ü bekarlardan %79,6'sı evlilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %10,2'si 3000 TL ve altı, %77,6'sı 3001-5000 TL, %12,2'si 5001 TL ve üzeri aylık gelire sahiptir. Katılımcıların %30,6'sı 5 yıldan daha az, %8,2'si 6-10 yıldır, %12,2'si 11-15 yıldır, %28,6'sı 16-20 yıldır, %20,4'ü 21 yıldan daha fazladır kıdemlidir. Katılımcıların %51,1'i 5 yıldan daha az, %8,2'si 6-10 yıldır, %8,2'si 11-15 yıldır, %18,4'ü 16-20 yıldır, %14,3'ü 21 yıldan daha fazladır kıdemlidir.

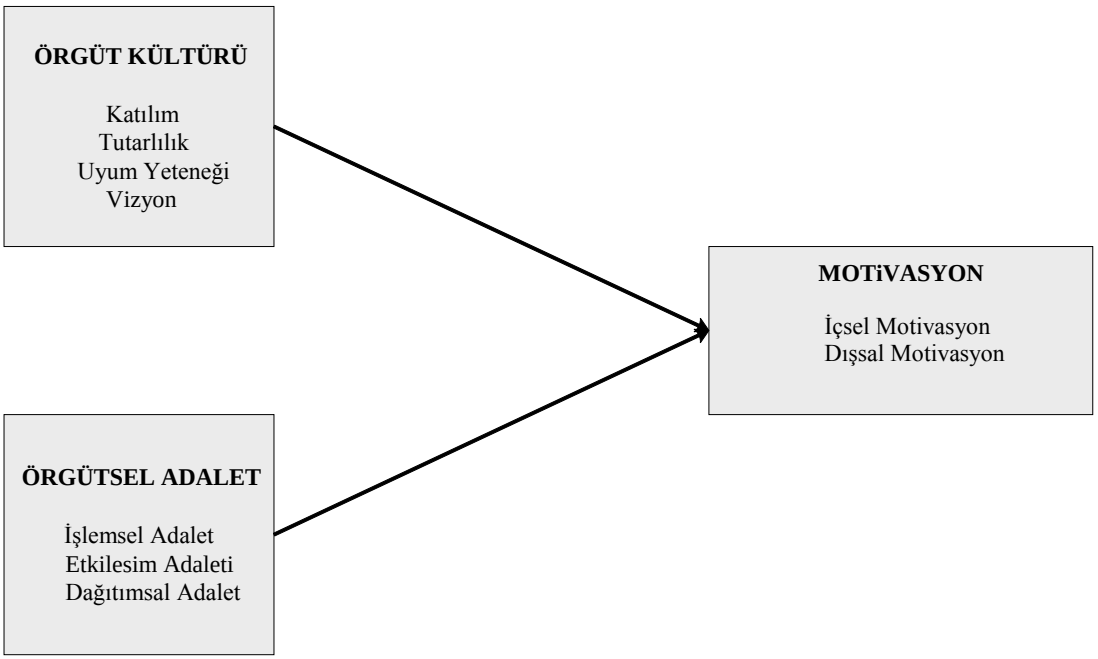
Tablo 3.1. Araştırma örnekleminin bazı özellikleri

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	196	50,0
Erkek	196	50,0
Yaş		
18-25	56	14,3
26-35	128	32,7
36-45	168	42,9
46-55	40	10,1
Öğrenim düzeyi		
İlköğretim ve lise	72	18,4
Ön lisans	64	16,3
Lisans	216	55,1
Lisansüstü	40	10,2
Medeni durum		
Evli	312	79,6
Bekâr	80	20,4
Gelir düzeyi		
3000 TL ve altı	40	10,2
3001-5000 TL	304	77,6
5001 TL ve üzeri	48	12,2
Kıdem yıl sayısı		
5 yıl ve altı	120	30,6
6-10 yıl	32	8,2
11-15 yıl	48	12,2
16-20 yıl	112	28,6
21 yıl ve üzeri	80	20,4
Mevcut işyerindeki kıdem yıl sayısı		
5 yıl ve altı	200	51,0
6-10 yıl	32	8,2
11-15 yıl	32	8,2
16-20 yıl	72	18,4
21 yıl ve üzeri	56	14,3

3.3. Model ve Hipotezler

Araştırmada örgüt kültürü ve örgütsel adalet algıları bağımsız değişken olarak alınırken, çalışanların motivasyonu araştırmanın bağımsız değişkenidir. Araştırma modeli şekil 1'de sunulmuştur:

Şekil 3.1. Araştırmanın modeli:



Araştırma modeli kapsamında kurulan hipotezler aşağıda listelenmiştir:

H_1, Örgüt kültürünün içsel motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_2, Örgütsel adaletin içsel motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_3, Örgüt kültürü ve örgütsel adaletin birlikte içsel motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_4, Örgüt kültürünün dışsal motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_5, Örgütsel adaletin dışsal motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_6, Örgüt kültürü ve örgütsel adaletin birlikte dışsal motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracında kişisel bilgi formu, Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği yer almaktadır. Bölümlere ilişkin bilgiler alt başlıklar halinde sunulmuştur.

3.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan formda 7 madde yer almaktadır. Bu maddeler ile katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, gelir düzeyi, mesleki kıdem ve mevcut işyerindeki kıdemine ilişkin bilgilere ulaşılmıştır.

3.4.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

Ölçek Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilmiş ve Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçekte toplam 36 madde bulunmakta olup bu maddeler katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon olmak üzere 4 faktörde kümelenmiştir. Yahyagil (2004) çalışmasında ölçeğin toplamı için Cronbach Alfa katsayısını 0,89 olarak belirlemiştir. Ölçek faktörlerinden katılımın güvenirlik değeri 0,67, tutarlılığın 0,76, uyum yapmanın 0,61 ve vizyonun 0,82 olarak bulunmuştur. Mevcut araştırma kapsamında yapılan güvenirlik analizi sonuçlarına göre ölçek toplamı için Cronbach Alfa katsayısı 0,92; ölçek faktörlerinden katılım için 0,90, tutarlılık için 0,81, uyum yapma için 0,89 ve vizyon için 0,86'dır.

3.4.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

Bu araştırmada örgütsel adalet algısını ölçmek amacıyla Colquitt'in (2001) geliştirmiş olduğu üç boyutlu ölçek kullanılmıştır. Özmen ve arkadaşlarının (2007) Türkçeye uyarlama çalışmasında ölçek üç faktör altında toplanmış ve faktörlerin güvenilirlikleri; dağıtım adaleti için 0,94, süreç adaleti için 0,86, etkileşimsel adalet için 0,88 olarak tespit edilmiştir. Mevcut araştırma kapsamında yapılan güvenirlik analizinde Cronbach Alfa katsayıları ölçek toplamı için 0,96, dağıtım adaleti için 0,94, işlemsel adalet için 0,88 ve etkileşimsel adalet için 0,92 olarak hesaplanmıştır.

3.4.4. Motivasyon Ölçeği

Ölçek Özdaşlı ve Akman (2012) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte toplam 22 madde; içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki faktör bulunmaktadır. Özdaşlı ve Akman (2012) yaptığı güvenirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alfa değerlerini içsel motivasyon için 0,90 ve dışsal motivasyon için 0,87 olarak belirlemiştir. Mevcut araştırma kapsamında yapılan güvenirlik analizinde ölçeğin tümü için Cronbach Alfa

değeri 0,95 olarak bulunurken; güvenirlik değeri içsel motivasyonda 0,92 ve dışsal motivasyonda 0,97 olarak hesaplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23.00 kullanılmıştır. Hipotezlerin sınanması sırasında öncelikli olarak değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya koyulabilmesi için korelasyon analizi yapılmış, ardından regresyona yer verilmiştir. Araştırma kapsamında hangi analiz türlerinin kullanılacağına karar vermek üzere normallik testleri yapılmış ve ilgili sonuçlar Tablo3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Normallik test sonuçları

	Skewness (Çarpıklık)	**Kurtosis (Basıklık)**
Katılım	-,533	-,286
Tutarlılık	-,755	,449
Uyum yapma	-,203	-,179
Vizyon	-,274	-,211
İşlemsel adalet	,116	-,964
Etkileşimsel adalet	,090	-,767
Dağıtımcı adalet	-,119	-,233
İçsel motivasyon	-1,551	2,571
Dışsal motivasyon	-1,084	,532

Sposito ve ark., (1983)'e göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Literatürdeki bu bilgilerden yola çıkarak tüm alt ölçekler için verilerin normal dağlığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda korelasyon analizi olarak Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır. Fark analizleri olarak ise ikili gurupların karşılaştırılmasında t-test, üç ve daha fazla bağımsız grupların karşılaştırılmasında ise ANOVA ve Post Hoc testlerinden LSD Test kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Betimleyici İstatistikler

Tablo 4.1'de araştırma ölçeklerine ilişkin minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerlerini içeren betimleyici istatistikler yer almaktadır.

Tablo 4.1. Araştırma ölçeklerinin betimleyici istatistik tablosu

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Katılım	392	1,00	5,00	3,1361	,76528
Tutarlılık	392	1,00	5,00	3,1406	,72022
Uyum yapma	392	1,00	5,00	3,0998	,68443
Vizyon	392	1,00	5,00	3,1474	,81951
İşlemsel adalet	392	1,00	5,00	2,8878	,93942
Etkileşimsel adalet	392	1,00	5,00	3,2449	,87744
Dağıtımcı adalet	392	1,00	5,00	3,2245	,88512
İçsel motivasyon	392	1,00	5,00	4,0575	,84787
Dışsal motivasyon	392	1,00	5,00	3,8404	,97891

Tablo 4.1'e göre katılımın ortalaması 3,14±0,77, tutarlılığın ortalaması 3,14±0,72, uyum yapmanın ortalaması 3,10±0,68, vizyonun ortalaması 3,15±0,82, işlemsel adaletin ortalaması, 2,89±0,94, etkileşimsel adaletin ortalaması 3,24±0,88, dağıtımcı adaletinin ortalaması, 3,22±0,89, içsel motivasyonun ortalaması 4,06±0,85, dışsal motivasyonun ortalaması 3,84±0,98 olarak bulunmuştur.

4.2. Hipotezlerin Sınanması

Araştırma hipotezlerinin sınanmasında öncelikli olarak değişkenler arası ilişkinin ortaya koyulabilmesi için korelasyon analizi yapılmış, ardından regresyon analizlerine yer verilmiştir. Tablo 4.2'de değişkenler arası ilişkiyi gösteren Pearson Korelasyon Analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.2. Pearson korelasyon analizi tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Katılım	-	,565**	,586**	,547**	,407**	,365**	,263**	,233**	,162**
2. Tutarlılık		-	,551**	,687**	,404**	,274**	,311**	,282**	,155**
3. Uyum yapma			-	,648**	,539**	,522**	,381**	,243**	,119*
4. Vizyon				-	,640**	,542**	,501**	,362**	,172**
5. İşlemsel adalet					-	,762**	,687**	,212**	,031
6. Etkileşimsel adalet						-	,738**	,326**	,003
7. Dağıtımcı adalet							-	,238**	,145**
8. İçsel motivasyon								-	740**
9. Dışsal motivasyon									

***p<0,01 ve *p<0,05*

Tablo 4.2'ye göre katılım ile işlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,407). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir. Katılım ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,365). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir. Katılım ile dağıtımcı adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,263). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Katılım ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,233). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Katılım ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,162). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Tutarlılık ile işlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,404). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir. Tutarlılık ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,274). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Tutarlılık ile dağıtımcı adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,311). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Tutarlılık ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,282). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Tutarlılık ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,155). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Uyum yapma ile işlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,539). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir. Uyum yapma ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,522). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir. Uyum yapma ile dağıtımcı adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,381). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir. Uyum yapma ile içsel

motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,243). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Uyum yapma ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,119). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Vizyon ile işlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,640). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir. Vizyon ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,542). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir. Vizyon ile dağıtımcı adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,501). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir. Vizyon ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,362). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir. Vizyon ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,172). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

İşlemsel adalet ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,212). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Etkileşimsel adalet ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,326). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Dağıtımcı adaleti ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,238). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Dağıtımcı adaleti ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,145). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Tablo 4.3. Örgüt kültürü algısının içsel motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımsız Değişken	β	T	p	F	Model(p)	R^2
Sabit	2,757	13,083	,000			
Katılım	,043	,620	,536			
Tutarlılık	,060	,740	,460	14,990	,000	,134
Uyum yapma	-,014	-,168	,866			
Vizyon	,324	4,288	,000			

Tablo 4.3'e göre örgüt kültürü algısının varyansa olan katkısı anlamlıdır (p=0,000; F=14,990). Örgüt kültürü algısı, içsel motivasyon başlığına ait varyansın %13,4'ünü açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile içsel motivasyonun %13,4'ü örgüt kültürü algısına bağlıdır. Buna göre H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; Katılım, tutarlılık ve uyum yapma içsel motivasyon düzeyine etki etmemektedir ($p_{1=}$,536,$p_{2=,}$460,p_3=866>,050).Vizyon, içsel motivasyon düzeyini arttırmaktadır (β_1=,324).

Tablo 4.4. Örgütsel adalet algısının içsel motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R^2
Sabit	3,041	18,428	,000	15,932	,000	,110
İşlemsel adalet	-,084	-1,208	,228			
Etkileşimsel adalet	,370	4,612	,000			
Dağıtımcı adalet	,018	,253	,800			

Tablo 4.4'e göre örgütsel adalet algısının varyansa olan katkısı anlamlıdır (p=0,000; F=15,932). Örgütsel adalet algısı, içsel motivasyon başlığına ait varyansın %11'ini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile içsel motivasyonun %11'iörgütsel adalet algısına bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; İşlemsel adalet ve dağıtımcı adalet içsel motivasyon düzeyine etki etmemektedir ($p_{1=}$,228,$p_{2=,}$800 >,050).Etkileşimsel adalet, içsel motivasyon düzeyini arttırmaktadır (β_1=,370).Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.5. Örgüt kültürü ve örgütsel adalet algısının içsel motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımsız Değişken	β	T	p	F	Model(p)	R^2
Sabit	2,425	10,873	,000			
Katılım	,026	,381	,703			
Tutarlılık	,143	1,763	,079			
Uyum yapma	-,090	-1,062	,289	12,928	,000	,191
Vizyon	,298	3,617	,000			
İşlemsel adalet	-,248	-3,415	,001			
Etkileşimsel adalet	,381	4,686	,000			
Dağıtımcı adalet	-,024	-,342	,732			

Tablo 4.5'e göre örgüt kültürü algısı ve örgütsel adalet algısının varyansa olan katkısı anlamlıdır (p=0,000; F=12,928). Örgüt kültürü algısı ve örgütsel adalet algısı, içsel motivasyon başlığına ait varyansın %19,1'ini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile içsel motivasyonun %19,1'i örgüt kültürü algısı ve örgütsel adalet algısına bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; Katılım, tutarlılık, uyum yapma ve dağıtımcı adalet içsel motivasyon düzeyine etki etmemektedir ($p_{1=}$,703,$p_{2=,}$079,p_3=289,p_4=,732>,050). Vizyon ve etkileşimsel adalet içsel motivasyon düzeyini arttırmaktadır (β_1=,298, β_2=,381).İşlemsel adalet içsel motivasyon düzeyini azaltmaktadır (β_1=-,248).Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.6. Örgüt kültürü algısının dışsal motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımsız Değişken	β	T	p	F	Model(p)	R^2
Sabit	3,000	11,694	,000			
Katılım	,124	1,464	,144			
Tutarlılık	,057	,581	,561	3,758	,005	,037
Uyum yapma	-,047	-,465	,642			
Vizyon	,132	1,438	,151			

Tablo 4.6'ya göre örgüt kültürü algısının varyansa olan katkısı anlamlıdır (p=0,005; F=3,758). Örgüt kültürü algısı, dışsal motivasyon başlığına ait varyansın %3,7'sini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile dışsal motivasyonun %3,7'si örgüt kültürü algısına bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; Katılım, tutarlılık, uyum yapma ve vizyon dışsal motivasyon düzeyine etki etmemektedir ($p_{1=}$,144,$p_{2=,}$561,p_3=642, p_4=151>,050).Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.7. Örgütsel adalet algısının dışsal motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R^2
Sabit	3,550	17,996	,000			
İşlemsel adalet	-,027	-,319	,750	6,124	,000	,045
Etkileşimsel adalet	-,240	-2,500	,013			
Dağıtımcı adalet	,355	4,187	,000			

Tablo 4.7'ye göre örgütsel adalet algısının varyansa olan katkısı anlamlıdır (p=0,000; F=6,124). Örgütsel adalet algısı, dışsal motivasyon başlığına ait varyansın %4,5'ini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile dışsal motivasyonun %4,5'i örgütsel adalet algısına bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; İşlemsel adalet dışsal motivasyon düzeyine etki etmemektedir ($p_{=}$,750 >,050). Dağıtımcı adaleti, dışsal motivasyon düzeyini arttırmaktadır (β=,355). Etkileşimsel adalet, dışsal motivasyon düzeyini azaltmaktadır (β=-,240). Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.8. Örgüt kültürü ve örgütsel adalet algısının dışsal motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R^2
Sabit	2,864	10,521	,000			
Katılım	,173	2,081	,038			
Tutarlılık	-,041	-,411	,681			
Uyum yapma	,072	,705	,482	5,806	,000	,096
Vizyon	,212	2,112	,035			
İşlemsel adalet	-,176	-1,983	,048			
Etkileşimsel adalet	-,309	-3,112	,002			
Dağıtımcı adalet	,366	4,315	,000			

Tablo 4.8'e göre örgüt kültürü algısı ve örgütsel adalet algısının varyansa olan katkısı anlamlıdır (p=0,000; F=5,806). Örgüt kültürü algısı ve örgütsel adalet algısı, dışsal motivasyon başlığına ait varyansın %9,6'sını açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile dışsal motivasyonun %9,6'sı örgüt kültürü algısı ve örgütsel adalet algısına bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; Tutarlılık ve uyum yapma dışsal motivasyon düzeyine etki etmemektedir ($p_{1=}$,681,$p_{2=}$,482 >,050). Katılım, vizyon ve dağıtımcı adaleti dışsal motivasyon düzeyini arttırmaktadır (β_1=,173, β_2=,212, β_3=,366).İşlemsel adalet ve etkileşimsel adalet dışsal motivasyon düzeyini azaltmaktadır (β_1=-,176, β_2=-,309). Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bu çalışmada çalışanların algıladığı örgüt kültürü ve örgütsel adaletin, motivasyonları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Tanımlayıcı analizlerimiz sonucu araştırma örneklemimizin genel durumu şu şekilde tespit edilmiştir: Araştırma ile ulaşılan kamu çalışanlarının çoğunluğunun 26-45 yaş aralığında oldukları, lisans düzeyinde öğrenim durumuna sahip oldukları, evli ve 3000-5000 TL arasında gelir sahibi oldukları görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğunun 16-20 yıl arası ve 5 yıldan az meslek kıdemi gruplarında yoğunlaşmaktadır. Yine büyük çoğunluğunun mevcut işyerinde 5 yıldan az kıdem sahibi olduğu görülmektedir.

Yine tanımlayıcı analizler kapsamında araştırma değişkenlerinin örneklemimizdeki ortalamaları dikkate alınarak değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırma değişkenleri açısından en çok dikkat çeken konular, işlemsel adalet ve içsel motivasyonu olmuştur. Kamu çalışanı katılımcıların yanıtları genel olarak değerlendirildiğinde içsel ve dışsal motivasyonlarının çok yüksek, işlemsel adalet ve değişimi, müşteri odaklı olmayı ve örgütsel öğrenmeyi içine alan örgüt kültürünün uyum boyutu algılarının ise çok düşük olduğu görülmüştür. Kamu örgütünün kültür ve adalet özelliklerinde işlemsel adalet ve uyum kültürü boyutlarındaki algıların beklenmeyen sonuçlar olmadığını görmekteyiz.

Araştırma değişkenleri alt boyutları arasındaki karşılıklı doğrusal ilişkiler genel olarak değerlendirildiğinde göze çarpan en belirgin ilişkilerin örgüt kültürünün uyum ve vizyon alt boyutları ile örgütsel adaletin prosedür, etkileşim ve dağıtımcı adalet alt boyutları arasında gerçekleştiği görülmüştür.

Nedensel ilişkiler üzerine yapılan incelemeler sonucu kamu çalışanlarının içsel motivasyonunun en çok örgüt kültürünün vizyon boyutu tarafından belirlendiği anlaşılmıştır. Buna göre örgüt kültürünün stratejik yönetim, örgüt amaçları ve misyon uygulamaları yani vizyon boyutu, içsel motivasyon üzerinde pozitif belirleyicidir. İçsel motivasyon, hızlı, doğrudan ve bireyin kendi içinde gerçekleşen

bir motivasyon şeklidir. İçsel motivasyon, genel olarak motivasyonun devam ettirilmesinde önemli role sahip olmasıyla çalışanların motivasyonunun sürdürülmesinde dışsal motivasyona göre daha önemli görülmektedir. Bu yönüyle çalışanların motivasyonunun sürdürülebilirliği ile ilgilenen yöneticiler, içsel motivasyon belirleyicilerinden olduğu anlaşılan örgüt kültürünün vizyon boyutu içeriğine de önem vermelidir. Buradan aynı zamanda çalışanların işletme misyonunu benimsemeleri, örgütsel amaçların kişisel amaçlarıyla uyumlu olmasının içsel motivasyon için gerekli öncüller olduğunu çıkarmaktayız.

Araştırma bulguları, kamu çalışanlarının içsel motivasyonu üzerinde en önemli örgütsel adalet belirleyicisinin etkileşimsel adalet olduğunu, dağıtımcı adaletin de kısmen etkili olduğunu göstermektedir. Yani, içsel motivasyon en çok, kişiler arası ve çalışan ile yönetici arasındaki etkileşimlerdeki adalet algısı tarafından belirlenmektedir. Kamu çalışanlarının kendi aralarında ve yöneticileriyle ilişkilerinde algıladıkları etkileşimsel adaletin içsel motivasyonları üzerinde etkili olması, sürpriz bir bulgu değildir. Kamu örgütlerinden edinilen sübjektif bilgi ve izlenimleri doğrulamaktadır.

Örgüt kültürü ve örgütsel adalet algılarının içsel motivasyon üzerindeki belirleyiciliğine dair bir başka bulgu, işlemsel adalet algısının içsel motivasyon üzerinde negatif belirleyiciliği olduğunu göstermektedir. Yani işle ilgili kararların çalışanların görüşleri de alınarak ve tarafsız bir şekilde alınması ve alınan bu kararların tüm çalışanları aynı şekilde uygulanması hususlarında oluşan süreç ve işlem adaleti algısı kamu çalışanının içsel motivasyonunu düşürmektedir.

Bulgularımız, katılım ve vizyon kültür algılarının dışsal motivasyon üzerinde pozitif belirleyiciler olduğunu göstermektedir. Yani kamu çalışanlarının örgüt kültüründe algıladıkları yetkilendirme, takım çalışması, personelin eğitim ve gelişimi, örgüt amaçları ve misyonun benimsenmesi durumunda dışsal motivasyon artmaktadır. Katılım kültüründe personelin eğitim ve gelişim amaçlı dışsal ödüller alması, terfi ederek yetkilerinin artması ve vizyon kültüründe örgüt amaçları ve misyonu ile kişisel amaçlarını uyumlaştırmasının onun dışsal motivasyonunda artış yapacağı ilk bakışta anlaşılmaktadır.

Adalet algıları kapsamındaki bulgularımız, dağıtımcı adalet algıları arttıkça dışsal motivasyonun arttığı, prosedür ve etkileşimsel adalet algıları arttıkça dışsal motivasyonun düştüğü yönündedir. Bir başka deyişle, kamu çalışanlarının iş ortamında arkadaşlar ve yöneticilerle olan ilişkilerde ve kararların tarafsız alınması ve uygulanması gibi prosedüre ve etkileşime ilişkin konularda adalet algıları artarken ödüller, emeklilik maaşı ve sigorta gibi aslında işin yapısıyla ilgisi olmayan dışsal motive edicilerden kaynaklanan dışsal motivasyon algısı azalmaktadır. Öte yanda dağıtımcı adalet algısı artarken dışsal motivasyon artmaktadır. Zira dağıtımcı adalet zaten işin aslıyla ilgisi olmayan para, ödül, izin, sigorta gibi bir takım maddi sonuçların çalışanlar arasında adil paylaştırılmasını anlatmakta olduğundan beklenen bir sonuçtur.

5.2. Öneriler

Araştırmanın yapıldığı kamu kurumları, süreçlerin belli esaslara göre yürütüldüğü, hiyerarşik basamakların çok olduğu, yetkinin merkezde toplandığı örgütlerdir. Bu temel özellikleri ve araştırma sonuçlarına bakılarak kamu kurumu yönetimlerine çalışanlarının yüksek motivasyonunu üretkenlik ve verimliliğe tahvil edebilmek için prosedürlerde adaletin sağlanması tavsiye edilmektedir. Kamu kurumlarına, örgütsel zayıflıklarından olan müşteri odaklı, değişime ve örgütsel öğrenmeye açık çalışan eksikliğinin farkında olmaları ve bunu gidermek için gerekli girişimlerde bulunmaları önerilmektedir.

Örgüt kültürü, örgütsel adalet ve iş motivasyonu değişkenlerini kamu kurumlarında ele alan bu çalışmada özellikle örgüt kültürü türleri arasında radikal algı farkları görülmemiştir. Türkçe geçerlik testi yapılmış Quinn ve Rohrbaugh Rekabetçi Değerler yaklaşımını esas alan bir başka örgütsel kültür tipolojisi esas alınarak benzer çalışmaların yapılması gelecekteki araştırmacılara tavsiye edilmektedir. Bu sayede temel araştırma sorunsalı olan algılanan yaygın örgüt kültür türüne göre adalet ve motivasyon algılarının değişimini daha net görmek mümkün olabilir. Ayrıca örneklemin sadece kamu yerine kamu özel karışımı farklı sektör ve şehirlerden alınmasının araştırma desenine ve bulgulara olumlu yansıyacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci. Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde-Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.

Baker, K. (2002). *Organizational Culture*. Washington DC: US Department of Energy, Office of Science.

Bartol, K. M. ve Martin, D. C. (1998). *Management.* ABD: McGraw-Hill.

Bennett, R. (1997). *Organizational Behavior.* İngiltere: Pearson Education

Berberoğlu, G. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetsel Etkinliğe Katkısı. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. C. 8, S. 1-2, s.154-155.

Berl, R. L. ve Williamson, N. C. (1987). A Review of the Content Theories of Motivation as They Apply to Sales and Sales Management. *American Business Review*, s. 53-64.

Bernerth, B.J., Armenakis, A.A., Feild, S.H. ve Walker, J.H. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal Of Applied Behavioral Science.* C.43, S.3, s. 303-326.

Beugre, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations.* London: Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Wesport, Connecticut.

Bouditch, L. J., Buono, A.F., (1997). *A Primer on Organizational Behavior*. USA: John Wiley & Sons.

Brooks, I. (2006). *Organizational Behavior*. Londra: Pearson Education.

Campbell, J. P., Pritchard, R. D. (1976). Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. M. D.Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, s. 63-130.

Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis.* C.8, S.1, s. 68-88.

Cihangiroğlu N., Yılmaz, A., (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. s. 196-213.

Colquitt J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. C. 86 S. 3, s. 425-445.

Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*. C. 86, S. 3, s. 386-400.

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

Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Kamu-İş Sendikası.

Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Deal, T., Kennedy, A., (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.* New York: Perseus Books Publishing.

Demirci, K., Aydemir, M., (2006). Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. C. 20, S. 2, s. 311-326.

Denison, D. R. ve Mishra, A.K. (1995). Towards a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*. C. 6, S.2, s.204-223.

Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. S. 18, s. 165-190.

Dönmezer, S. (1994). *Toplumbilim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Engelen, A., Flatten, T., Thalmann, J., Brettel, M. (2014). The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurial Orientation: A Comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*. C. 52. S. 4, s. 732-752.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

Flamholtz, E., Randle, Y. (2012). Corporate Culture, Business Models, Competitive Advantage, Strategic Assets, and the Bottom Line. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*. C.16, S.2, s.76 - 94.

Form, W. H. (1958). Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual. *Administrative Science Quarterly*. S. 3/1, s. 134-137.

Forret, M. ve Love, S. M. (2007). Employee Justice Perceptions and Coworker Relationships. *Leadership & Organization Development Journal*. C.29, S. 3, s. 248-260.

Genç, N. (1993). Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C. 10, S. 1-2, s. 301.

Graetz, F., Smith, A. (2010). Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach. *Journal of Change Management*. C.10. S. 2, s. 135-154.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*. C.12, S. 1, s. 9-22.

Güven, M., Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C.3, S.5, s. 1-20.

Haan, J., Poghosyan, T. (2012). Size and Earnings Volatility of U.S. Bank Holding Companies. *Journal of Banking & Finance*. C.36, S.11, s.3008-3016.

Hall, E. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Press.

Herskovits, M. (1955). *Cultural Anthropology*. New York: Knopf.

Herzberg, F. (1970). The Motivation-Hygiene Theory. Vroom V. H. ve Deci E. L. (Ed.), *Management and Motivation.* s. 86-90.

Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work.* New York: John Wiley.

Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama.* İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.

International GEM&L Conference. Euromed Management. http://www.efmd.org/images/stories/efmd/Blog (Erişim Tarihi: 17/05/2017).

Ivancevich, J. M. ve Matteson M. T. (1996). *Organizational Behavior and Management.* ABD: Irwin.

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

İyigün, N.Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. C.11, S. 21, s. 49-64.

Jan Hofstede, G., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of The Mind*. New York: McGraw Hill.

Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon.* İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.

Kılıç, T., Bostan, S. ve Grabowski, W. (2015). A New Approach to The Organizational Justice Concept: The Collective Level of JusticePerceptions. *International Journal of Health Sciences*. C.3, S.1, s. 157175.

Kilmann, R., Saxton, M., Serpa, R. (1986). Issues in Understanding and Changing Culture, *California Management Review*. C. 28, S.2, s. 87-94.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Basım.

Kotter, J., Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Kozlu, C. (1988). *Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*. İstanbul: Bilkom Yayınları.

Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. C. 7. S. 1, s. 220-242.

Kwok, L., Bhagat, R., Buchan, N., Erez, M., Gibson, C. (2005), Culture and International Business: Recent Advances and Their Implications for Future Research. *Journal of International Business Studies*. C.36. S. 4, s. 357-378.

Latham, G. P. ve Locke, E. A. (1979). Goal Setting - A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics.* C. 8, S. 2, s. 68-80.

Learned, E. (1972). *Örgüt Kuramı ve Politikası*. Ankara: Todaie Yayını.

Lewis, D. (1998). Strategic Change. *Briefings in Entrepreneurial Finance*. C.7. S. 5, s. 249-310.

Livari, J., Huisman, M. (2007). The Relationship between Organizational Culture and the Deployment of Systems Development Methodologies. *Management Information Systems Quarterly*. C. 31. S. 1, s. 35 - 58.

Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance.* C.3, S. 2, s. 157-189.

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., ve Latham, G. P. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin.* S.90, s. 125-152.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior.* Amerika: McGraw-Hill.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.

Malinowski, B. (1990). *İnsan ve Kültür*. Ankara: V yayınları.

Mausner, B. (1972). Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings (Book Review). *Personnel Psychology* Winter 72, C. 25, S. 4, p. 734-736.

Mullins, L. J. (2002). *Management and Organisational Behaviour*. İngiltere: Pearson Education.

Mushtaq A., Amjad, M. S., Bilal, Saeed, M. M. (2014). The Moderating Effect of Perceived Alternative Job Opportunities between Organizational Justice and Job Satisfaction: Evidence from Developing Countries, *East Asian Journal of Business Management*. C.4, S. 1, p. 5-13.

Nadler, D. A., Lawler III, E. E. (1989). Motivation: A Diagnostic Approach. H. J. Leawitt, L. R. Pondy ve D. M. Boje (Ed.) *Readings in Managerial Psychology.* p. 3-19.

Newstrom, J. W. ve Davis K. (1997). *Organizational Behavior Human Behavior at Work.* Amerika: McGraw-Hill.

Nongo, E., Ikyanyon, D. (2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management*. C. 7. S. 22, s. 21-28.

Örs, N. (2010). *Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesin Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdaşlı, K., Akman, H. (2012). İçsel Ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet Ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon Aş Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. C.*4*, S.7, s. 73-81.

Özdevecioğlu, M., Çelik, C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. C. 23. S. 1, c. 95-111.

Özkal, E., Kırel,Ç., (2011). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Ekin Yayınevi.

Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y., Özer, P.S. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. C. 7, S. 1, s. 17-33.

Pinder, C. C. (1984). *Work Motivation.* ABD: Harper Collins.

Pinho, J., Rodrigues, A., Dibb, S. (2014). The Role of Corporate Culture, Market Orientation, and Organizational Commitment in Organizational Performance. *Journal of Management Development*. C. 33, S. 4, s. 374-398.

Poole, W. L., (2007). Organizational Justice as A Framework for Understanding Union Management Relations in Education, *Canadian Journal of Education*. C. 30, S. 3, s. 725-748.

Porter, L. W. ve Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance.* Homewood, IL: Dorsey.

Porter, L. W., Bigley, G. A. ve Steers, R. M. (2003). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw Hill.

Pussard, Minibaş, J., Erkmen, T. (2008). *Yönetim İletişim Kültür*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Rawls, J. (1999). A Theory of Justice, Revised Edition, *The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge*, Massachusetts.

Robbins, S. P., Judge, T. (2015). *Örgütsel Davranış.* İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Rosen, N. A. (1963). *Industrial and Labor Relations Review*. S.16/3, s. 485-486 Business Source Complete Veritabanından erişildi. (Erişim Tarihi: 22/12/2013).

Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Academic Press, Contemporary Educational Psychology* 25, University of Rochester. s. 54-67.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sadri, G., Lees, B. (2001). Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage. *The Journal of Management Development*. C.20, S.10, s. 853-859.

Schein, E. (1984). Coming to A New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*. C. 25, S. 2, s. 3-16.

Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*. C.45, s. 109-119.

Schneider, B. ve Alderfer, C. P. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*. C. 18, S. 4, s. 489-505.

Schneider, B., Enrhart, M., Macey, W. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*. S.64, s. 361-388.

Seker, E.S. (2014). Bilişim Sistemleri ve Eşitlik Teorisi (Equity Theory). *YBS Ansiklopedisi*. C.1, S. 2, s. 17-19.

Sen, J. ve Pal, D. (2013). Changes in relative deprivation and social well-being. *International Journal of Social Economics.* C.40, S. 6, s. 528-536.

Sermat, V. (1962). Review of Social Behavior: Its Elementary Forms. *Canadian Journal of Experimental Psychology.* C. 16, S. 3, s. 241-243.

Simoneaux, S., Stroud, C. (2014). A Strong Corporate Culture Is Key to Success. *Journal of Pension Benefits*. C. 22, S.1, s. 51-53.

Sposito, V. A., Hand, M. L., Skarpness, B. (1983). On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal estimators. *Communications in Statistics-Simulation and Computation*. C.12, S. 3, 265-272.

Steers, R. M., Mowday, R. T., Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*. C.29, S.3, s. 379-387.

Straub, D., Loch, K., Evaristo, R., Srite, M. (2002). Toward a Theory- Based Measurement of Culture. *Journal of Global Information Management*. C.10. S. 1, s. 13-23.

Süral Özer, P. ve Topaloğlu T. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon.* s. 83-103 Ankara: Nobel Yayın.

Syaebani, I.M. ve Sobri, R. R. (2011). Relationship between Organizational Justice Perception and Engagement in Deviant Workplace Behavior. *The South East Asian Journal of Management*. C.5, S. 1, s. 37-49.

Taş, H. (1999). *Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TDK. Güncel Türkçe Sözlük. http://tdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 23/02/2017).

Tedla, Tewodros Bayeh. (2016). *The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance*. Doktora Tezi. Walden University.

Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. C.*4, S.* 1.

Tevruz, S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayını.

Thibuat, J. ve Walker, L. (1978). A Theory of Procedure. *California Law Review*. C. 66, S.3, s. 541-566.

Thomset, M., (1996). *Şirket Kültürü*. İstanbul: Epilson Yayınları.

Töremen, F. Tan Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. S.14, s. 58-70.

Turunç, C. ve Çelik, M. (2012). İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven- Kişi Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi.* C.14, S. 2, s. 57-78.

Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M., Ersun, O. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation.* New York: Wiley.

Vroom, V. H. (1967). *Work and Motivation.* New York: John Wiley& Sons.

Vroom, V. H. (1970). The Nature of the Relationship Between Motivation and Performance. Vroom, V. H. ve Deci, E. L. (Ed.) *Management and Motivation.* s. 229-236. İngiltere: Penguin Books.

Vural, B. A., Coşkun, V. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım A.Ş.

Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi(Yönetim).* S.47, s. 53-76.

Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

	I. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ					
	Örgüt Kültürü ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz. ***Çalışmakta olduğum bu işletmede,***	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
23	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
24	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
28	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
30	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş- planlaması yoktur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
31	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
32	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
33	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
34	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
35	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
36	Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

	II. BÖLÜM: ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET					
Aşağıdaki sorular işinizde elde ettiğiniz sonuçlara/kazançlara ulaşmak için kullanılan işlemlerle/yöntemlerle ilgilidir.		**Küçük ölçüde**	**Biraz**	**Makul ölçüde**	**Oldukça**	**Büyük ölçüde**
1	Bu işlemler sırasında fikirlerinizi ve duygularınızı ne ölçüde ifade edebiliyorsunuz?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	Bu işlemlerle ulaşılan sonuçlar üzerinde ne ölçüde etkiniz var?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	Bu işlemler ne ölçüde tutarlı olarak uygulanmaktadır?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	Bu işlemler ne ölçüde önyargılardan ve yanılgılardan uzaktır?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	Bu işlemler ne ölçüde doğru bilgiye dayandırılmıştır?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	Bu işlemler sonucu ulaşılan sonuçların düzeltilmesini ne ölçüde talep edebilirsiniz?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	Bu işlemler etik ve ahlaki standartlara ne ölçüde uygundur?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Aşağıdaki sorular işinizde elde ettiğiniz sonuçlar/kazançlar ile ilgilidir.						
8	Elde ettiğiniz sonuç işinizde gösterdiğiniz çabayı ne ölçüde karşılıyor?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9	Elde ettiğiniz sonuç tamamladığınız işe ne ölçüde uygun?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10	Elde ettiğiniz sonuç çalıştığınız kuruma yaptığınız katkıyı ne ölçüde karşılıyor?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11	Performansınızı düşündüğünüzde elde ettiğiniz sonuç ne ölçüde adil?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Aşağıdaki sorular amiriniz ile ilgilidir.						
12	Size ne ölçüde nazik davranır?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13	Size ne ölçüde değer vererek davranır?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14	Size ne ölçüde saygılı davranır?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15	Uygunsuz yorum ve eleştiri yapmaktan ne ölçüde sakınır?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16	Sizinle olan diyaloglarında ne ölçüde dürüsttür/samimidir?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17	İşlemleri ne ölçüde bütünüyle açıklar?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18	İşlemlere yönelik açıklamaları ne ölçüde mantıklıdır?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19	İşlemlere yönelik ayrıntıları ne ölçüde zamanında aktarır?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20	Bilgi aktarırken ne ölçüde herkesin anlayabileceği dilde konuşur?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

	III. BÖLÜM: MOTİVASYON					
	İşinizle ilgili aşağıdaki durumlar sizi ne derece isteklendirir ve motive eder?	**Hiç isteklendirmez**	**Az isteklendirir**	**Orta derecede isteklendirir**	**Yüksek derecede isteklendirir**	**Çok yüksek derecede isteklendirir**
1	İşimi tam olarak yapabilecek yetki ve güce sahip olmak	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	İşimi iyi yapmak ve işimde başarılı olmak	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	İşimi gerektiğinde genişleterek şirketime katma değer katabilmek	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	Yaptığım isin kişisel yetenek ve becerilerime uygun olması	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	Yaptığım işle ilgili sorumluluk sahibi olmak	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	Yaptığım işin önemli bir is olduğuna inanmak	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8	Mesleğimin gereklerini bağımsız bir şekilde yerine getirebilmek	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9	Mesleğimle ilgili konularda müşterilerimin sorunlarına çözüm üretebilmek	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10	Kendimi önemli bir şahsiyet olarak gördüğüm bir iş ortamına sahip olmak	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11	Almış olduğum eğitim sonucu edindiğim bilgileri uygulayabilme imkanımın olması	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12	Başarılı çalışmalarımdan dolayı ödüllendirilmem	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13	Başarılı çalışmalarımdan dolayı prim ödenmesi	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14	Özel yaşantım ile ilgili olarak istediğimde işyerinden uzaklaşma imkânımın olması	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15	Mesleğimde kariyer yapma imkânımın olması	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16	Meslektaşlarımdan daha iyi olduğum zaman üstlerim tarafından farklılaştırılmak	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17	Kendi işimin patronu olmak	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18	Esnek çalışma saatlerinin olması	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19	Modern fiziksel koşullara sahip bir işyerimin olması	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20	İşyerimde ihtiyaç duyduğum teknolojik araç ve gereçlerin bulunması	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21	Yaptığım işten aldığım ücret miktarı	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
22	Mesleğimde, mesleki dayanışmanın olması	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

IV. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER	
	Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız
1	**Cinsiyetiniz:** ❑ Kadın ❑ Erkek
2	**Yaşınız:** ❑ 18-25 ❑ 26-35 ❑ 36-45 ❑ 46-55 ❑ 56 ve üzeri
3	**Eğitim düzeyiniz:** ❑ Ortaöğretim ❑ Lise ❑ Ön Lisans ❑ Lisans ❑ Lisansüstü
4	**Medeni durumunuz:** ❑ Evli ❑ Bekar
5	**Ekonomik durumunuz:** ❑ 1500 TL ve altı ❑ 1501-3000 TL ❑ 3001-5000 TL ❑ 5001 TL ve üzeri
6	**Meslekteki kıdem durumunuz:** ❑ 0-5 yıl ❑6-10 yıl ❑ 11-15 yıl ❑ 16-20 yıl ❑ 21 yıl ve üzeri
7	**Bu iş yerindeki kıdem durumunuz:** ❑ 0-5 yıl ❑6-10 yıl ❑ 11-15 yıl ❑ 16-20 yıl ❑ 21 yıl ve üzeri

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	İbrahim TAN
Doğum Yeri	Havza/ SAMSUN
Doğum Tarihi	01/10/1979

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Anadolu Üniversitesi
Fakülte	İktisadi ve İdari Bilimler
Bölüm	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	TSK
Görevi/Pozisyonu	Asb. Kd. Bçvş.
Tecrübe Süresi	22 yıl

İLETİŞİM

Adres	70. Mekanize Piyade Tugay Komutanlığı / MARDİN
E-mail	itan5538@gmail.com