

T.C
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Doktora Tezi

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİSİ VE İSTANBUL İLİNDEKİ
ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN
HEMŞİRELERE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Selma SÖYÜK
2502411453

İstanbul, 2007

**T.C
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı**

Doktora Tezi

**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİSİ VE İSTANBUL İLİNDEKİ
ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN
HEMŞİRELERE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA**

**Selma SÖYÜK
2502411453**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fatih SEMERCİÖZ

İstanbul, 2007

ÖZ

Yönetim literatüründe son yıllarda örgütsel adaletle ilgili çalışmalar geniş yer alırken, sağlık sektöründe örgütsel adalet konusunda yapılmış bir araştırmaya ülkemizde rastlanılamamıştır. Bu yüzden, bu tez çalışmasında hastanelerde örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkilerini ölçmek amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda tezin birinci bölümünde örgütsel adalet algısı kavramı, ilişkili olduğu örgütsel sonuçlar ile örgütsel adalet teorileri ve modelleri; ikinci bölümünde iş tatmini kavramı, iş tatmininin örgütsel ve bireysel sonuçları, örgütsel adalet- iş tatmini ilişkisi ve hastanelerde iş tatmini- örgütsel adaletin önemi üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise İstanbul ilindeki özel hastanelerde görev yapan sağlık memurları ve hemşireler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde etkileri olduğu ve iş tatmini örgütsel adalet arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

ABSTRACT

Although you can find a lot of works about organizational justice done recently in management literature, you can find nothing about organizational justice in health sector in our country. Therefore, in this thesis, it is aimed to measure the affects of organizational justice on job satisfaction in the hospitals. In the first part of the thesis you can find information about the concept of organizational justice perception, its relation with organizational results and organizational justice theories and models; in the second part, the concept of job satisfaction, the organizational and individual results of job satisfaction, the relationship between the organizational justice and job satisfaction and the importance of job satisfaction and organizational justice in hospitals are worked out. In the last part, the results of the research done on nurses and health employees in private hospitals in Istanbul are mentioned. According to the research results, it is seen that the organizational justice has positive effects on the job satisfaction.

ÖNSÖZ

Günümüz bilgi toplumuna damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün ön plana geçmesidir. Son yıllarda yapılan çalışmaların daha çok bireyler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bir organizasyondaki bireylerin başarıları büyük ölçüde birbirleriyle ve yönetimle aralarındaki etkileşime bağlı olarak değişebilmektedir. Bireylerin örgütsel ortamı ve bu ortamla ilgili unsurları (örgütsel adalet, iş tatmini vb.) algılama biçimleri performanslarını da etkileyebilecektir.

Bu doğrultuda çalışmamızda, özel hastanelerde çalışan hemşire ve sağlık memurlarının örgütsel adalet algıları, duydukları iş tatminleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Tezin birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı ele alınmış; ikinci bölümünde ise iş tatmini kavramı, örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Son bölümde ise İstanbul İlindeki özel hastanelerde çalışan sağlık memuru ve hemşireler üzerinde yapılan araştırmamıza yer verilmiştir.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde bana yol gösteren ve önemli katkıları olan danışmanım Sn. Doç. Dr. Fatih SEMERCİÖZ'e ve her türlü desteği ve yardımı benden esirgemeyen saygıdeğer hocalarım Sn. Prof. Dr. Mahmut PAKSOY, Sn. Prof. Dr. Haydar SUR' a çok teşekkür ederim.

Selma SÖYÜK

İstanbul, 2007.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZ.....	iii
ÖNSÖZ.....	İv
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	Xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	Xviii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	3
A.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE TANIMI.....	3
1. Örgütsel Adaletin Tanım ve Önemi.....	4
2. Örgütsel Adalet Türleri.....	8
a. Dağıtım Adaleti (Distributive justice).....	9
b. Prosedür Adaleti (Procedural justice).....	11
c. Etkileşim Adaleti (Interactional justice).....	13
3. Örgütsel Adalet Türlerinin Birbirlerine Etkileri.....	15
4. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Unsurlar.....	18
a.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	19
b. Örgütsel Bağlılık.....	22
c. İş tatmini.....	25
d. Güven.....	25
e. Çalışan sağlığı.....	27
f. İşgücü Dönüşümü.....	29

g. Örgütsel Vatandaşlık Karşıtı Davranışlar.....	Sayfa 32
B. ÖRGÜTSEL ADALET YAKLAŞIMLARI VE MODELLERİ.....	34
1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırmaları.....	34
a.Reaktif İçerik Teorileri.....	36
b. Proaktif İçerik Teorileri.....	40
c. Reaktif Süreç Teorileri.....	41
d. Proaktif Süreç Teorileri.....	42
2. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Diğer Modeller ve Teoriler.....	43
a. Araçsal Model- Kişisel Çıkar Model.....	44
b. İlişkisel Model- Grup Değeri Modeli.....	45
c. Gruptaki Yetkinin İlişkisel Modeli.....	46
d. Bilişsel Atıf Teorisi.....	47
e. Adalet- Doğruluk Teorisi.....	48
f. Doğruluk- Adillik Teorisi.....	49
g. Ahlaki Değerler Modeli	51
h. Adaletin Çok Yönlü İhtiyaç Modeli	51
İKİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL	55
ADALET.....	
A. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE MOTİVASYON KURAMLARI.....	55

	Sayfa
1.İş Tatmini Kavramının Tanım ve Önemi.....	55
a. İş Tatmini Kavramının Tanımı.....	56
b. İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi.....	58
2. Motivasyon Kuramları.....	61
a. Maslow’un Gereksinimler Hiyerarjisi Kuramı.....	62
b. Herzberg’in Çift Etken Kuramı.....	66
c. Mc. Celland’ın Başarı İhtiyacı Kuramı.....	68
d. Vroom’un Beklenti Teorisi.....	70
e. Porter-Lowler’in Kuramı	73
B. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	75
1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Özellikler.....	75
a. Yaş.....	75
b. Cinsiyet.....	77
c. Medeni Durum.....	78
d. Eğitim.....	78
e. Mesleki Kıdem.....	79
f. Statü-Unvan	80
g. Sosyo Kültürel Çevre.....	82
h. Kişilik.....	83
ı. Çocuk Sahibi Olma.....	84

	Sayfa
2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel/ Çevresel Özellikler.....	84
a. İşin Kendisi.....	84
b. Ücret.....	86
c. Güvenlik.....	86
d. Yükselme Olanakları.....	88
e. Gelişme Olanakları.....	89
f. Çalışma Ortam ve Koşulları.....	90
g. Yönetim Biçimi ve Yöneticilerle İlişkiler.....	92
h. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler.....	94
i. Örgüt Kültürü.....	94
j. Stres.....	96
C. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ.....	97
1. Puanlama Ölçekleri.....	98
a. Minnesota Tatmin Ölçeği.....	98
b. İş Tanımlayıcı İndeks Yöntemi.....	99
c. Kritik Olaylar Yöntemi.....	99
2. İş Tatmininin Anket ve MülakatYoluyla Ölçülmesi.....	100
3. İş Tatmininin Davranışların Gözlenmesi Yoluyla Ölçülmesi.....	101
D. İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE SONUÇLARI.....	102
1. Örgütsel Sonuçlar.....	102

2. Bireysel Sonuçlar.....	Sayfa 104
E. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	106
1.Örgütsel Adalet ve İş Tatmini.....	106
2.Hastanelerde Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Önemi.....	117
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	124
A. Araştırmanın Amacı ve Önemi	124
B. Araştırmanın Modeli, Kapsamı, Varsayımları.....	125
C. Veri Toplama Aracı.....	127
D. Anakütle ve Örneklem	130
E. Kullanılan İstatistik Yöntemler	131
F. Hipotezler.....	132
G. Bulgular ve Değerlendirme	133
1. Sosyodemografik Veriler.....	133
a. Sosyodemografik Özelliklerin Dağılımı	133
(1). Çalışanların Bölümlere Göre Dağılımı.....	133
(2). Çalışanların Çalışma Şekline Göre Dağılımı.....	134
(3). Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı.....	135
(4). Çalışanların İş Yerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	135

	Sayfa
(5). Çalışanların Toplam Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı.....	136
(6). Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	137
(7). Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	137
(8). Çalışanların Eğitim Göre Dağılımı.....	138
(9). Çalışanların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı.....	139
2. Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Algılarına Göre Farklılık Analizi Bulguları.....	139
a. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarına Göre Farklılık Analizi Bulguları.....	140
(1). Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin Farklılık Analizleri.....	141
(i). Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin Farklılık Analizleri.....	142
(ii). İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Prosedür Adaletinin Algılanması.....	142
(iii). Toplam Mesleki Deneyim Süresine Göre Prosedür Adaletinin Algılanması.....	143
(iv). Gelir Düzeyine Göre Prosedür Adaletinin Algılanması.....	144

	Sayfa
(2). Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Dağıtım Adaleti Algılarına İlişkin Farklılık Analizleri...	145
(i). Çalışma Şekline Göre Dağıtım Adaletinin Algılanması.....	145
(ii). Çalışılan Göreve Göre Dağıtım Adaletinin Algılanması.....	146
(iii). Çalışanların İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağıtım Adaletinin Algılanması.....	147
(iv). Toplam Mesleki Deneyim Süresine Göre Dağıtım Adaletinin Algılanması.....	148
(v). Gelir Düzeyine Göre Dağıtım Adaletinin Algılanması	148
(3). Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Etkileşim Adaleti Algılarına İlişkin Farklılık Analizleri.	149
(i). Çalışma Şekline Göre Etkileşim Adaletinin Algılanması.....	150
(ii). İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Etkileşim Adaletinin Algılanması.....	150
(iii). Toplam Mesleki Deneyim Süresine Göre Etkileşim Adaletinin Algılanması.....	151
(iv). Eğitim Durumuna Göre Etkileşim Adaletinin Algılanması.....	152
(v). Gelir Düzeyine Göre Etkileşim Adaletinin Algılanması.....	152

	Sayfa
b. Çalışanların İş Tatmini Algılarına Göre Farklılık Analizi Bulguları.....	153
(1). Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İş Tatminlerine İlişkin Farklılık Analizleri	154
(i). Çalışma Şekline Göre İş Tatminine İlişkin Farklılıklar.....	155
(ii). Çalışılan Göreve Göre İş Tatminine İlişkin Farklılıklar.....	156
(iii). İşyerindeki Çalışma Süresine Göre İş Tatminine İlişkin Farklılıklar.....	157
(iv). Toplam Mesleki Deneyim Süresine Göre İş Tatminine İlişkin Farklılıklar.....	157
(v). Eğitim Durumuna Göre İş Tatminine İlişkin Farklılıklar.....	158
(vi). Gelir Düzeyine Göre İş Tatminine İlişkin Farklılıklar.....	159
(2). Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İçsel İş Tatminlerine İlişkin Farklılık Analizleri.....	160
(i). Çalışma Şekline Göre İçsel İş Tatminine İlişkin Farklılıklar.....	160
(ii). Çalışılan Göreve Göre İçsel İş Tatminine İlişkin Farklılıklar.....	161
(iii). İşyerindeki Çalışma Süresine Göre İçsel İş Tatminine İlişkin Farklılıklar.....	161

	Sayfa
(iv). Toplam Mesleki Deneyim Süresine Göre İçsel İş Tatminine İlişkin Farklılıklar.....	162
(v). Eğitim Durumuna Göre İçsel İş Tatminine İlişkin Farklılıklar.....	163
(vi). Gelir Düzeyine Göre İçsel İş Tatminine İlişkin Farklılıklar.....	164
(3). Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Dışsal İş Tatminlerine İlişkin Farklılık Analizleri.....	165
(i). Çalışma Şekline Göre Dışsal İş Tatminine İlişkin Farklılıklar.....	165
(ii). Çalışılan Göreve Göre Dışsal İş Tatminine İlişkin Farklılıklar.....	166
(iii). İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dışsal İş Tatminine İlişkin Farklılıklar	167
(iv). Toplam Mesleki Deneyim Süresine Göre Dışsal İş Tatminine İlişkin Farklılıklar	168
(v). Eğitim Durumuna Göre Dışsal İş Tatminine İlişkin Farklılıklar	168
(vi). Gelir Düzeyine Göre Dışsal İş Tatminine İlişkin Farklılıklar	169

	Sayfa
3. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları Ve İş Tatminlerine İlişkin Araştırma Modelinin İncelenmesi.....	171
a. Korelasyon Analizleri İle Hipotezlerin Test Edilmesi.....	171
H. Araştırmanın Sonucu.....	179
SONUÇ	184
KAYNAKÇA.....	191
EKLER.....	220
I- ANKET FORMU	220
II- ARAŞTIRMA YAPILAN HASTANELER LİSTESİ.....	225
ÖZGEÇMİŞ	226

Araştırmanın Tabloları

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1.1	: Greenberg 'in Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	36
Tablo 2.1	: Maslow'' un Temel İnsan Gereksinimleri.....	65
Tablo 3.1	: Araştırmada kullanılan Ölçeklere İlişkin Cronbach α Değerleri	130
Tablo 3.2	: Çalışanların Bölümlere Göre Dağılımı.....	134
Tablo 3.3	: Çalışanların Çalışma Şekline Göre Dağılımı.....	134
Tablo 3.4	: Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı.....	135
Tablo 3.5	: İşyerindeki Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	136
Tablo 3.6	: Çalışanların Toplam Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı.....	136
Tablo 3.7	: Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı.....	137
Tablo 3.8	: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	138
Tablo 3.9	: Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	138
Tablo 3.10	: Çalışanların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı.....	139
Tablo 3.11	: Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Ortalama Değerler.....	140
Tablo 3.12	: Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin ANOVA Değerleri.....	141
Tablo 3.13	: Çalışılan Bölümlere Göre Prosedür Adaleti Algısı.....	142
Tablo 3.14	: İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Prosedür Adaleti Algısı.....	143
Tablo 3.15	: Toplam Mesleki Deneyime Göre Prosedür Adaleti Algısı.....	144
Tablo 3.16	: Gelir Durumuna Göre Prosedür Adaleti Algısı.....	144
Tablo 3.17	: Çalışma Şekline Göre Dağıtım Adaleti Algısı.....	146
Tablo 3.18	: Çalışanların Görevlerine Göre Dağıtım Adaleti Algıları.....	146
Tablo3:19	: İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağıtım Adaleti Algısı.....	147

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 3.20	: Toplam Mesleki Deneyime Göre Dağıtım Adaleti Algısı.....	148
Tablo 3.21	: Gelir Durumuna Göre Dağıtım Adaleti Algısı.....	149
Tablo 3.22	: Çalışma Şekline Göre Etkileşim Adaleti Algısı.....	150
Tablo 3.23	: İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Etkileşim Adaleti Algısı.....	151
Tablo 3.24	: Toplam Mesleki Deneyime Göre Etkileşim Adaleti Algısı.....	151
Tablo 3.25	: Eğitim Durumuna Göre Etkileşim Adaleti Algısı.....	152
Tablo 3.26	: Gelir Durumlarına Göre Etkileşim Adaleti Algısı.....	153
Tablo 3.27	: İş Tatminine İlişkin Ortalama Değerler.....	154
Tablo 3.28	: İş Tatminine İlişkin ANOVA Değerleri.....	155
Tablo 3.29	: Çalışanların Çalışma Şekline Göre İş Tatmini Algısı.....	156
Tablo 3.30	: Çalışanların Görevlerine Göre İş Tatmini Algısı.....	156
Tablo 3.31	: Çalışanların İş Yerindeki Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmini Algısı.....	157
Tablo 3.32	: Toplam Mesleki Deneyimlerine Göre İş Tatmini Algısı.....	158
Tablo 3.33	: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İş Tatmini Algısı.....	158
Tablo 3.34	: Çalışanların Gelir Durumlarına Göre İş Tatmini Algısı.....	159
Tablo 3.35	: Çalışanların Çalışma Şekline Göre İçsel İş Tatmini Algısı.....	160
Tablo 3.36	: Çalışanların Görevlerine Göre İçsel İş Tatmini Algısı.....	162
Tablo 3.37	: İşyerindeki Çalışma Süresine Göre İçsel İş Tatmini Algısı.....	162
Tablo 3.38	: Toplam Mesleki Deneyime Göre İçsel İş Tatmini Algısı.....	162
Tablo 3.39	: Eğitim Durumuna Göre İçsel İş Tatmini Algısı.....	163
Tablo 3.40	: Çalışanların Gelir Durumlarına Göre İçsel İş Tatmini.....	164

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
		166
Tablo 3.41	: Çalışma Şekline Göre Dışsal İş Tatmini Algısı.....	
Tablo 3.42	: Çalışanların Görevlerine Göre Dışsal İş Tatmini.....	167
Tablo 3.43	: İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dışsal İş Tatmini Algısı.....	167
Tablo 3.44	: Toplam Mesleki Deneyime Göre Dışsal İş Tatmini Algısı.....	168
Tablo 3.45	: Eğitim Durumuna Göre Dışsal İş Tatmini Algısı.....	169
Tablo 3.46	: Gelir Durumuna Göre Dışsal İş Tatmini Algısı.....	170
Tablo 3.47	: Değişkenlere İlişki Korelasyon Matrisi.....	173
Tablo 3.48	: İş Tatminine Etki Eden Faktörler.....	177

Araştırmanın Şekilleri

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1.1	: Adaletin Çok Yönlü İlişkisel Modeli.....	52
Şekil 2.1	: Gereksinimler Hiyerarşisi.....	63
Şekil 2.2	: Lawler- Porter'in Kuramı.....	74
Şekil 3.1	: Araştırma Modeli.....	127
Şekil 3.2	: Dağıtım Adaleti Algısı ve İş Tatmini Değişkenleri İçin Saçılma Diyagramı ve Regresyon Doğrusu.....	175
Şekil 3.3	: Prosedür Adaleti Algısı ve İş Tatmini Değişkenleri İçin Saçılma Diyagramı ve Regresyon Doğrusu.....	175
Şekil 3.4	: Etkileşim Adaleti Algısı ve İş Tatmini Değişkenleri İçin Saçılma Diyagramı ve Regresyon Doğrusu.....	176

GİRİŞ

Günümüzün yoğun rekabet koşulları, örgütlerin çalışanlarının etkin ve verimli şekilde çalışmalarına imkan sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk çalışanların iş tatminlerinin de sağlanmasına verilen önemi arttırmaktadır. Örgütler, amaç ve hedeflerine iş tatmini yüksek bireyler sayesinde ulaşacaktır. Bu nedenle çalışanları neyin tatmin ettiği çok iyi bilinmelidir. Tüm örgütlerde istenen şey, çalışanların sahip oldukları potansiyelin tümünü örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır. Bu da ancak çalışanları neyin motive ettiğini bilmekle gerçekleşir.

İş tatmini, çalışanın kendi işine karşı olan iş hakkındaki değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevaptır. İşe karşı duyulan pozitif tutum iş tatminine eşdeğerdir. Çalışanlar örgütlerinin kendilerini destekleyip desteklemediklerine, kendilerine adil davranıp davranılmadığına, kendilerinin refah ve mutluluklarıyla ilgilenip ilgilenilmediğine, katkılarının kıymetinin bilinip bilinmediğine dair genel inanışlar geliştirirler. Örgüt tarafından kendilerine yapıldığını algıladıkları ve inandıkları muamelelere göre de kendi tutum ve davranışlarını şekillendirirler. Bu tutumların en önemlilerinden biri olan iş tatmininde örgütsel adalet algısının önemli bir yeri bulunmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı, son yıllarda örgütsel davranış literatüründe önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Bunun ana nedeni, örgütsel adalet algısının pek çok örgütsel sonuca neden olması ve çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmesidir. Bu nedenle örgütsel adalet algısının örgütler tarafından çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Örgütsel davranışta; adaletin algısal bir durum olduğu görüşü hakim olmuştur. Örgütsel adalet en basit tanımla “bireylerin örgütteki adalet sezgilerini” ifade etmektedir. Genel olarak örgütsel adalet literatüründe, kendilerine adil davranıldığını algılayan çalışanların örgüt içinde pozitif tutum ve davranışlarda bulundukları savunulmaktadır.

Örgütsel adalet, üç adalet türünden oluşmaktadır. Bunlar; sonuçların adilliği ile ilgili algılamaları içeren dağıtım adaleti; bu sonuçlara neden olan prosedürlerin ve karar alma süreçlerinin adilliği ile ilgili algılamaları içeren prosedür adaleti ve örgütte bireyler arası etkileşimin sonucunda oluşan etkileşim adaletidir.

Adil olmayan bireylerle çalışanların örgüte bağlılıkları azalmakta ve sonuçta işten ayrılmaktadırlar. Bu yüzden, yöneticilerin örgütsel adaletin önemini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Örgütsel adalet kavramının özünde, çalışanın örgüt içinde kendi sonuçları ile diğer çalışanların sonuçlarını değerlendirmeleri ve bir sonuca varmaları gelmektedir. Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, işgücü dönüşümü, yönetime güven ve örgütsel bağlılık, çalışanların ücret artışı kararlarına tepkileri, çalışan sağlığı ve örgütsel vatandaşlık karşıtı davranışlar gibi örgütsel sonuçlarla yakından ilgili olduğu ve bu sonuçları etkilediği görülmektedir.

İş tatmini ve örgütsel adalet algısının işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusundaki katkılarını arttıran en önemli faktör olduğu söylenebilir. Bu noktada; çalışmamızda “ Örgütsel adaletin sağlık sektöründe iş tatminine etkisi var mı?” sorusuna yanıt aranmıştır. Tez üç bölümde ele alınmıştır. Tezin birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet türleri incelenerek kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra, örgütsel adalet teorileri ve örgütsel adaletin etkilediği örgütsel sonuçlara yer verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, iş tatmini kavramı, iş tatminine neden olan etmenler, iş tatminsizliği sonuçları ve örgütsel adalet iş tatmini ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu bölümde aynı zamanda iş tatmini ve örgütsel adalet algısının hastaneler için neden önemli olduğunun üzerinde durulmuştur. Araştırmanın üçüncü bölümünde, özel hastanelerde çalışan hemşire ve sağlık memurlarının iş tatmini ve örgütsel adalet algıları ölçülmüş ve örgütsel adalet algısının iş tatminine etkisi belirlenmiştir. Araştırma sonucunda literatürle aynı doğrultuda sonuçlara ulaşılmıştır ve örgütsel adaletin pek çok tutumu etkilediği gibi iş tatmini üzerinde de etkileri bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Son yıllarda geliştirilen organizasyon kuramlarının bireyler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bir organizasyondaki bireylerin başarıları büyük ölçüde birbirleriyle ve yönetimle aralarındaki etkileşime bağlı olarak değişebilmektedir. Bireylerin örgütsel ortamı ve bu ortamla ilgili unsurları (örgütsel adalet, iş tatmini vb.) algılama biçimleri performanslarını da etkileyebilecektir.

Bu çalışmada örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletin örgüt için önemi, örgütsel adalet teorileri ve çeşitleri incelenmektedir.

A. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE TANIMI

Örgütlerde bireyler arası etkileşim sonuçlarının giderek önem kazanmaya başlamasıyla birlikte “sosyal adalet” kavramı gündeme gelmiştir. Bunun sonucunda, örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel ve kişisel her türlü çıktının, ödül ve cezanın adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramı geliştirilmiştir.¹

Sosyal adalet kavramının gelişimine paralel olarak örgütlerde, kazanımların sonuçların (outcome) dağıtılması ve dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan yöntemler ve prosedürler de incelenmeye başlanmıştır. Bu çerçevede ödülün örgüt içerisindeki dağıtımının yanı sıra, dağıtım kararları verilmesi ve verilen kararların

¹ C. Yochi Cohen Charash, Paul E. Spector, “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 86, No: II, 2001, s.278.

açıklanması sürecinde yöneticilerin çalışanlara karşı davranış şekillerine ve kişilerarası ilişkilere de dikkat edilmeye başlanmıştır.

1- Örgütsel Adaletin Tanım ve Önemi

Adalet kavramı, felsefe ve sosyal bilimlerde kullanılan bir kavramdır. Adalet ile ilgili ilk araştırmalar sosyal psikoloji alanında başlamıştır ve zaman içerisinde gelişimini sürdürmüştür. Adalet kavramının tanımında; felsefe ve diğer sosyal bilimler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Felsefede adaletle ilgili çeşitli kurallar ve normatif tanımlar geliştirilerek, etik kararlar verilirken uyulması gereken ilkeler ve standartlar oluşturulmaya çalışılmıştır. Örgütsel adalet kavramı ise, son yıllarda örgütsel davranış literatüründe önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Örgütsel davranışta; adaletin algısal bir durum olduğu görüşü hakim olmuştur.² Bu durumda adaletle ilgili herhangi bir standart veya norm oluşturmak zor olmaktadır.

Örgütsel adalet en basit tanımla “bireylerin örgütteki adalet sezgilerini” ifade etmektedir.³ Başka bir deyişle, bireyin örgütle ilgili algılamasıdır. Bu algılama her birey için kendine özgüdür. Organizasyon içerisinde herhangi birine adil gelen bir uygulamaya, bir başkasına adil gelmeyebilir.

Beugre ve Barol, örgütsel adaleti; “bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistemdir” şeklinde tanımlamaktadır.⁴ Greenberg’ e göre örgütsel adalet; “iş yerinde adaletin, bireye ve

² Senay Yürür, “Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Analizi ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa ,2005, s. 95. ve Robert Folger, Russel Cropanzano, **Organizational Justice and Human Resource Management**, Sage Publication Inc. USA,1998, s. 42.

³ Ryan J. Schmiesing, R. Dale Safrit, Joseph A. Gliem, “Factors Affecting O.S.U. Extension Agents’ Preceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction”, **Journal of International Agricultural and Extension Education**, Vol. 10, No: II, 2003, s. 28.

⁴ Constant D. Beugre, Robert. A Baron,” Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distbutive, Procedural and Interactional Justice”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.31, No: II, 2001, s. 326.

örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan terim”dir.⁵ Daha açık bir ifade ile örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini v.s.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır.

Örgütsel adalet algısı yukarıda da belirtildiği gibi bireyseldir. Algılama sadece bireysel açıdan değil, kültürler, medeniyetler ve yıllar arasında da farklılıklar göstermektedir.⁶ Bu nedenle örgütsel davranış alanında bu konuda yapılan çalışmalar ve sonuçlarını her ülke için genelleştirmemek gerekir. Bu konuda Greenberg, ”adalete ilişkin ilginin evrensel olduğuna; fakat adalet standartlarının uygulanması açısından önemli ölçüde farklılıklar gösterdiğine” dikkat çekmektedir.⁷ Bu nedenle Greenberg, çalışanların adaletle ilişkin algılarının yorumlanabilmesi için bireylerin içinde yaşadıkları kültürdeki normların bilinmesi gerektiğini belirtmektedir.

Wasti, yaptığı literatür taramasında; örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalarda genellikle çeşitli örgütsel uygulamaların çalışanlar tarafından ne denli adil olarak algılandıklarını, son zamanlarda yapılan araştırmaları incelediğinde ise, daha çok örgüt içindeki bireyler arası ilişkiler açısından (amir ve iş arkadaşları ile ilişkiler) adalet algısının araştırılmaya başladığını belirtmektedir.⁸ Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi tutum ve davranışlar üzerinde etkili olduğunun ortaya çıkmasıyla beraber bu alanda yapılan çalışmalarda artış olduğu görülmektedir.

Örnek olarak, Blader ve Tyler “örgütsel adalet” anahtar kelimesiyle yaptıkları literatür taramasında 1990–1991 yılları arasında yedi çalışma ile karşılaşırken, bu

⁵ Jerald Greenberg, “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, **Journal of Management**, Vol. 16, s.339.

⁶ Constant D. Beugre, **Managing Fairness in Organizations**, Westport, Greenwood Publishing Group, 1998, s.84.

⁷ Greenberg, **Organizational Justice...** s. 399.

⁸ Arzu Wasti, “Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe’de Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 1, Sayı I, 2001, s. 27.

sayı 2000–2001 yılları arasındaki iki yılı kapsayan dönemde 63’ e çıktığı sonucuna ulaşmışlardır.⁹ Bu durum son yıllarda araştırmacıların ve örgütlerin, örgütsel adalet konusuna önem vermeye başladıklarını göstermektedir.

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar insanların daha çok adaletin sosyal yönüyle ilgilendiklerini ortaya koymaktadır. Örgütlerde adil davranmanın bireyleri birbirine ve örgüte bağladığı ifade edilmektedir. Adalet algısı bireyin davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri zaman, işbirliği yapmak kolaylaşmakta ve yöneticilerin aldıkları kararları desteklemektedirler. Adaletsizlik durumunda ise, kişiler birbirlerinden intikam almaya çalışmakta, yasal yollara başvurmakta ve birbirlerine karşı agresif davranışlar sergilemektedirler.¹⁰ Adalet, bireyleri örgüte ve çalışanlara yaklaştırırken, adaletsizlik ise bireyleri birbirinden ve örgütten uzaklaştırmaktadır. Aynı zamanda adil davranış da gelecek olayları daha iyi tahmin edilebilir bir duruma getirmekte ve günlük çalışma yaşamında karşılaşılan belirsizlikleri azaltmaktadır.

İş hayatında çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olup olmama açısından değerlendirmektedirler.¹¹ İş ortamında örgütsel adaletin sağlanması yöneticilerin sorumluluğunda olması nedeniyle, örgütsel adaleti sağlayan yöneticiler çalışanlar tarafından daha çok sevimekte ve aldıkları kararlar, daha çok desteklenilmektedir.¹²

⁹ Steven L. Blader, Tom R. Tyler, “ What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four Component Model of Procedural Justice”, **Human Resource Management Review**, Vol. 13, 2003, s. 108.

¹⁰ Russel Cropanzano, Zinta S. Byrne, D, Ramona Bobocel, “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Sosial Entities, and Other Denizens of Organizational Justice”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 58, 2001, s.168. ve Kees van den Bos, “Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments Is Essential for a Beter Understanding of Organizational Justice”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 58, 2001, s. 256

¹¹ Jerald Greenberg, “Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions About “ What, Why, and How”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol 58, 2001, s. 213.

¹² Ömer Faruk İşcan, Atılhan Naktiyok, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 59, Sayı I, 2004, s. 2-3.

Örgütsel adaletin algısal bir durum olduğunu yukarıda belirtmiştik. Dolayısıyla, örgütsel adalet algısı, ahlak ve etik standartlara bir bağlılık getirmekte ve iş yaşamını daha anlamlı kılmaktadır. Genel olarak örgütsel adalet literatüründe, kendilerine adil davranıldığını algılayan çalışanların örgüt içinde pozitif tutum ve davranışlarda bulundukları savunulmaktadır.

Adil olmayan bireylerle çalışanların örgüte bağlılıkları azalmakta ve sonuçta işten ayrılmaktadırlar. Bu yüzden, yöneticilerin örgütsel adaletin önemini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Özellikle çalışanların adaletsizlik durumunda verecekleri tepkilerin bilinmesinde fayda vardır. Örgütsel adalet algısı çalışanlar arasında işbirliği yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Örgütsel adalet algısı, algılayıcının özellikleri tarafından da etkilenebilmektedir.¹³ Bu özellikler demografik (yaş, cinsiyet, ırk ve çalışma yılı gibi) ve kişilikle ilgili unsurları (kendine güveni gibi) içermektedir.

Tüm tanımlamalardan da görüleceği gibi örgütsel adalet algılamayla ilgilidir. Algısal yorumlar zamanla tutuma dönüşmektedir. Tutumların da bireylerin davranışlarının belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir.¹⁴ Dolayısıyla, örgütsel adaletin, bireylerin davranışlarını belirleyen bir unsur olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Sosyal bilim teorisyenleri, önceleri örgütsel adaleti (ileride açıklanacak olan) Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ve Crosby'nin "Görelî Yoksunluk Teorisi" ile açıklamaya çalışmışlardır. Fakat zaman içinde bu teorilerin örgütsel adalet algısını

¹³ Jason A. Colquitt, Brent A. Scott, Timoty A. Judge, "Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 2005, s.2. ve Denise M. Anderson, Kimberly J. Shinew, "Gender Equity In the Context of Organizational Justice: A Closer Look At A Reoccurring Issue In The Field", **Journal of Leisure Research**, Vol. 35, No: II, 2003, s.229.

¹⁴ Mahmut Özdevecioğlu, "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 59, Sayı III, 2004, s.2.

açıklamada yetersiz kalması nedeniyle yeni adalet boyutları ortaya çıkmıştır. Adalet ile ilgilenen teorisyenler, adalet algılamasında çalışanın üç ana noktayla ilgilendiğini ifade etmektedirler. Bu noktalar; sonuçların dağıtımı, dağıtım kararının verilmesi, dağıtım sırasında kullanılan yöntemler ve kişiler arası ilişkiler şeklinde ifade edilmektedir. İşte bu üç bileşen örgütsel adalet türlerini oluşturmaktadır.

2.Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adaletle ilgili olarak tez çalışması sırasında incelenen kaynaklara bakıldığında, örgütsel adaletin türleri konusunda iki farklı ayrımın yapıldığı görülmüştür. İlk ayrıma bakıldığında; örgütsel adaletin üç tür olduğundan söz edilmektedir. Bunlar: dağıtım adaleti (distributive justice), prosedür adaleti (procedural justice) ve etkileşim adaleti (interactional justice) dir. Çok sayıda literatürde bu sınıflandırmaya rastlanılmaktadır. Bizim çalışmamızda da bu sınıflandırma kullanılacaktır.

Bazı araştırmacılar ise etkileşimle ilgili unsurların prosedür adaletine ilişkin algılamayı etkilediğini ve bu nedenle etkileşimsel ve yapısal elemanların ayrılamayacağını belirterek etkileşim adaletini, prosedür adaletinin içinde incelemişler ve bu yüzden de örgütsel adaletin ikiye ayrıldığını ifade etmişlerdir.¹⁵ Buna karşın bir grup araştırmacı ise, bireylerin adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireylerarası ilişkilere de bağlı olduğunu belirterek bu olguyu “ etkileşim adaleti” olarak sınıflandırmakta ve örgütsel adaletin üçüncü boyutunun etkileşim adaleti olduğunu savunmaktadırlar.

DeConing ve Stilwell, yaptıkları literatür taraması sonucunda; örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalarda daha çok dağıtım adaletinin çalışanların davranışları üzerindeki etkilerinin de incelendiğini, ancak son zamanlarda dağıtım adaleti ile

¹⁵ Suzanne Masterson, Kyle Lewis, Barry M. Goldman v.d., “ Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships”, **Academy of Managemet Journal**, Vol. 43, No: IV, 2000, s.790.

birlikte prosedür adaletinin çalışan üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara rastladıklarını ifade etmişlerdir.¹⁶ Oysa her üç adalet türü de çalışanların davranışlarını anlamada oldukça önemlidir ve bir arada ele alınmasında fayda vardır.

a. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet türlerinden ilk ele alacağımız tür dağıtım adaletidir. Dağıtım adaleti çalışanların elde ettikleri sonuçların adilliğinin algılanmasını ifade etmektedir. Örgüt bağlamında dağıtım adaleti, cezalar/ödülleri, ücretler, statüler ve terfiler gibi sonuçların kişiler arasındaki paylaşımını ve çalışanların bu sonuçların adilliğine ilişkin algılarını belirtmektedir.¹⁷

Dağıtım adaletinin temelini Adams'ın Eşitlik Teorisi oluşturmaktadır. Odak noktasının çalışanların elde ettikleri sonuçlar olması nedeniyle dağıtım adaleti, bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerle ilişkilidir.¹⁸ Çalışanlar işleri için ortaya koydukları performans girdilerini (sahip oldukları eğitim ve tecrübe, işlerinde katlandıkları stres ve gerginlikler, kıdemleri v.s.), bunların karşılığında almış oldukları sonuç ile (maaş ve terfi kararları v.s.) karşılaştırmaktadırlar. Eğer performans girdileriyle aldıkları sonuçlar arasında bir eşitsizlik olduğunu algıladıkları, aldıkları ödülün adil olmadığını düşünmektedirler. Bu durum kişiyi kızgınlık, mutsuzluk, gurursuzluk veya suçluluk gibi hislere itebilmekte ya da bilişsel olarak kişinin kendisinin veya diğerlerinin çıktı ve girdilerini değiştirmesine yol açmaktadır.

¹⁶ James B. DeConing, C. Dean Stilwell, "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction In A Model of Turnover Intentions" **Journal of Business Research**, Vol. 57, 2004, s. 226.

¹⁷ Greenberg, **Organizational Justice..**, s. 399.

¹⁸ Sezer Cihan Günaydın, "İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı Ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma", T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 2001, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 26-27.

Dağıtım adaletinde kaynakların adil dağıtımının yanı sıra, ödül ve cezanın hak edene verilmesi hususu da önemli bir yer tutmaktadır. Başka bir deyişle dağıtım adaleti; çalışanların dağıtım süreci sonunda sahip oldukları sonuçlar ile kendilerinin hak ettiklerine inandıkları sonuçlar arasındaki kıyaslamaya ilişkin algılarıdır şeklinde de ifade edilebilmektedir.¹⁹ Birey dağıtım adaleti yargısını verirken bir sonucun doğru ve ahlaki olup olmadığını değerlendirmektedir. Doğruluk ile ilgili standartlar kişiden kişiye değişebildiği için bu konuda yargıya varmak zordur. Herhangi bir şeyin doğruluğunu ölçmek için birey kıyaslama yapar. Kıyaslama yapılan kişiye göre de bireylerin dağıtım adaleti yargıları farklı olabilmektedir.

Dağıtım adaletinde tutarlılık önemlidir. Tutarlı olmak, önyargıdan uzak, kişisel çıkarlara önem vermeyen, doğru bilgiye dayanan ve dağıtım kararlarında doğru bilgiyi kullanma anlamına gelmektedir.²⁰ Herhangi bir durum ahlaki ilkelere zarar vermediği sürece adaletsiz olarak algılanamaz. Adalet insanların nasıl davranması gerektiği ve diğerleriyle etkileşim içinde olması gerektiğini açıklayan ahlaki bir değerdir.²¹

Görüldüğü gibi dağıtım adaleti, genel örgütsel sonuçlardan daha çok kişisel sonuçları ele almaktadır. Bir kişiye adaletsiz gelen başkasına adil gelebilmektedir. Kişilik yapısı, iyimser olma dağıtım adaletinin bireyler tarafından algılanmasını etkilemektedir. Bu konu ile ilgili araştırma sonuçlarına ikinci bölümde yer verilecektir.

¹⁹ Daniel P. Skarlicki, Robert Folger, "HRM Special Issue: Fairness and Human Resources Management", **Human Resource Management Review**, Vol. 13, 2003, s.1.

²⁰ Foard F. Jones, Vida Scarpello, Thomas Bergmann, "Pay Procedures- What Makes Them Fair?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 72, June 1999, s.131.

²¹ Russel Cropanzano, Zinta S. Byrne, D, Ramona Bobocel, "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Sosial Entities and Other Denizens of Organizational Justice", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 58, 2001, s.167.

b. Prosedür Adaleti

Örgütsel adaletin ikinci türü prosedür adaletidir. Prosedür adaleti kavramı yerine, zaman zaman “işlemsel adalet” ve “uygulamaya ilişkin adalet” kavramları da kullanılmaktadır. Prosedür adaleti; fazla ve eksik ödemedi kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelmektedir.²²

Çalışanların karar alma sürecinde etkili oldukları veya alınan kararlara onay verdikleri örgütlerde prosedür adaleti algısı yüksek olacaktır. Bu adalet türü; karar verme süreci, çatışmanın çözümü süreci ya da bir örgütteki kaynak dağıtım süreci gibi süreçlerin yönetilmesindeki doğru yöntemlerle ilgilidir.²³

Prosedür adaletinin iki alt boyutu vardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Bu boyut, örgütlerde karar almadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, çalışanların fikir ve görüşlerin dinlenmesini kapsamaktadır. İkinci alt boyut ise karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir.

Örgüt içinde çalışanların prosedür adaleti algıları, birçok örgütsel sonucu etkilemektedir. Bunlar arasında; örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel davranış, örgütsel kararlara bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gelmektedir.²⁴ Prosedür adaleti algısının yüksek olduğu örgütlerde ileriki bölümlerde de değinileceği gibi yüksek iş tatmini ve bağlılık görülmektedir.

²² Robert Folger, Mary A. Konovsky, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction To Pay Raise Decisions", **Academy of Management Journal**, Vol. 32, No: 1, 1989, s.118.

²³ Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA, 2000, s. 145.

²⁴ Douglas H. Flint, "The Role of Organizational Justice in Multi- Source Performance Appraisal: Theory- Based Applications and Directions for Research", **Human Resource Management Review**, Vol. 9, No: 1, 1999, s. 4.

Leventhal, örgütlerde adalet algılamalarını doğrudan etkileyen altı temel kural olduğunu belirtmektedir.²⁵ Bu kurallardan birincisi **tutarlılık** kuralıdır. Bu kurala göre, ödül dağıtımında kullanılan ilkeler daima tutarlı olmalıdır. İkinci sırada yer alan **önyargılı olmama** kuralında ise; örgüt içindeki karar vericilerin kişilere veya bölümlere önyargılı olmamaları ifade edilmektedir. **Doğruluk** kuralına göre, örgütlerde kişilere veya bölümlere verilen bilgiler daima doğru olmalıdır. Dördüncü kural olan **düzeltebilme** kuralında örgüt içindeki bir takım adaletsiz kararların değiştirilebilmesi için bireylerin hakkının olması gerektiği ifade edilmektedir. **Temsilcilik** kuralı, dağıtım kararları verilirken, bu kararlardan etkilenecek olan kişi ya da grupların değerlerinin, bakış açılarının ve ihtiyaçlarının temsil edilmesi gerektiğine ilişkin kuraldır. **Etik kural** ise, dağıtımla ilgili kararların çalışanların etik değerleri ile bağdaştırılabilir olması gerektiğini ifade etmektedir. Tüm bu kurallara uyulan örgütlerde örgütsel adalet doğru ve yüksek bir şekilde algılanmaktadır.

Prosedür adaleti konusunda üzerinde durulması gereken bir başka konu, çalışanların yöneticilerine karşı sergiledikleri güvendir. Bos' a göre, çalışanların yöneticilerine güvenleri varsa adalet algıları da yüksek olmaktadır.²⁶ Çalışanlar yöneticilerine güvenirlerse, örgütteki prosedürleri ve alınan kararları sorgulamamakta ve adil kabul etmektedirler. Ancak güven olmadığı durumlarda, çalışanlar doğrudan uygulanan prosedürler doğrultusunda karar vermektedirler.

Prosedür adaletinin ayrıca sosyal bir yönü de bulunmaktadır. Çalışanlar, prosedürlerin adil olup olmadığına ilişkin karar verirken kişilerarası ilişkilerin kalitesini de göz önünde bulundurmaktadırlar. Prosedür adaleti algısı, çalışanların prosedürler hakkında bilgisi olduğu ve karar alma sürecinde yer aldıkları sürece yüksek olmaktadır.

²⁵ G. S. Leventhal, "What Should Be Done With Equity Theory? Ed. K.J. Gerjen, M.S. Greenberg, **Social Exchange: Advances in Theory and Research**, New York, Plenum Press, 1980, s. 27-55.

²⁶ Bos, **Fundamental Research by Means of Laboratory...**, s. 255.

c. Etkileşim Adaleti

Örgütsel adaletin üçüncü türü olan etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yanıyla ilgilidir. Etkileşim adaleti, prosedürleri uygulamakla görevli kişilerin karşı tarafa gösterdikleri tutum ve davranışlarla ilgili olduğu için, prosedür adaletine bağlı bir ek boyut olarak geliştirilmiştir.

Etkileşim adaleti algısı, çalışan ve örgütsel prosedürleri uygulamakla yükümlü olan yöneticiler arasındaki haberleşme sürecinden etkilenmektedir. Bu iletişim sürecinde önemli olan saygı, dürüstlük ve nezaket gibi unsurlardır. Bu unsurlar, kişilerin adalet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir işgörenin etkileşim adaletini düşük algılaması, yöneticisine veya buna neden olan birime karşı olumsuz tepkiler göstermesine yol açmaktadır.²⁷

Yöneticilerin çalışanlarla olan kişilerarası ilişkilerini yürütme tarzı (örneğin; çalışanlara saygılı davranmak ya da onların emeklerini istismar etmek veya saygısız davranma gibi) ilişkilerin iyi yönde ya da düşmanlıkla şekillenmesine neden olabilmektedir. Algılanan kişiler arası etkileşim adaletsizliği, bireylerin bütün organizasyona veya kendi çıktılarına değil, yöneticilerine karşı tepki vermesine yol açmaktadır.²⁸ Etkileşim adaleti ölçülürken yönetici davranışı sorgulanır ve bireylerden bu yönde karar vermesi istenmektedir.

Etkileşim adaletinin iki alt boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki “kişilerarası duyarlılık” ikincisi ise “açıklama yapma” ya da “sosyal sorumluluk” boyutudur.²⁹ Kişilerarası duyarlılık, kararın uygulanmasından sorumlu olan bireylerin, karardan

²⁷ Şehrinaz Polat, “Mesleğe-Örgüte Bağlılık Ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma İlişkisi Ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2005, Yayımlanmamış Doktora Tezi, s. 26-27.

²⁸ Cropanzana Russell, Thomas A. Wright, “Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms”, **Human Resource Management Review**, Vol. 13, 2003, s. 200

²⁹ Folger, Cropanzano, **Organizational Justice..**, s.XXiV.

etkilenen bireylere nazik ve saygılı davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut olan açıklama yapma veya sosyal sorumluluk ise dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli olarak anlatılması ve açıklanmasıyla ilgilidir. Bireyler istenmeyen bir sonuçla karşılaştıklarında kendilerine yöneticileri tarafından yeterli açıklama yapılırsa örgüte ve yöneticilerine karşı daha toleranslı davranabilmektedirler.

Etkileşime dayalı olan adaletin bu boyutu pek çok teorisyen tarafından “bilgilendirmeye dayalı adalet algısı” (informational justice) olarak da isimlendirilmektedir.³⁰ Etkileşim adaleti Moorman’a göre, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır.³¹ Çalışanın etkileşim adaleti algısı, örgütteki yöneticilerin bireylere yaptıkları açıklamalar ve çalışanlara karşı olan davranışlarından etkilenmektedir. Kendisini yakından ilgilendiren ve etkileyen süreçlerle ilgili kişiye bilgi verilmesi belirsizliği azaltarak kişinin adalet algısını arttırmaktadır. Kararlarla ilgili açıklamaların yazılı değil de sözlü yapıldığı durumlarda bireylerin örgütsel adalet algıları daha yüksek olmaktadır. Çünkü birey bu şekilde kendisine değer verildiği hissine kapılmakta ve yöneticisine daha çok hak vermektedir.

Etkileşim adaleti algısı da, genel adalet algısında olduğu gibi, algılayıcının özellikleri tarafından etkilenebilmektedir. Bu özellikler demografik (örneğin; yaş, cinsiyet, ırk ve çalışma yılı) ve kişilikle ilgili özellikleri (örneğin; kendine güveni) içermektedir.³² Bir organizasyonda çalışanlar özgürce fikirlerini anlatabiliyorlarsa, o örgüt çalışanlar tarafından adaletli olarak görülmektedir.

³⁰ Russel Cropanzano, J. Greenberg, “ Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze.” Cooper& T. Robertson (Ed.) **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, New York, John Wiley and Sons, 1997, s 319.

³¹ Robert H. Moorman, “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, No:VI, 1991, s.853.

³² Maureen L. Ambrose,” Contemporary Justice Research: A New Look At Familiar Questions”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 89, 2002, s. 807.

Moorman'a göre çalışanların etkileşim adaletini algılamaları, yöneticinin adil olup olmadığı konusunda çok net bir bilgi vermektedir. Çünkü sonuçların dağıtımı çoğu zaman yöneticilerin kontrolü dışındaki zorlamalardan kaynaklanabilmektedir. Çalışan yöneticisini adil bulduğunda prosedürlerle ilgilenmeyecek ve etkileşim adaleti algısı yüksek çıkacaktır.³³ Adil prosedürlerin olması veya olmaması, örgüt politikalarının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, etkileşim adaletinin algılanmasında kişilerarası iletişimin öneminin çok büyük olduğu söylenebilmektedir. Bu iletişim şekli ile örgüt içindeki bazı adaletsiz uygulamalar adaletli olarak algılanabilmekte ve aynı zamanda adaletsizliğin çalışanlar üzerinde yaratabileceği olumsuz etkiler de azaltılabilmektedir. Örgütsel adalet türlerinin birbirleri üzerinde etkileri bulunmaktadır. Bu etkileri bir sonraki başlık altında ele alınacaktır.

3. Örgütsel Adalet Türlerinin Birbirlerine Etkileri

Yukarıda belirtildiği gibi her bir adalet türünün örgüt ve çalışanlar üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır. Bunun yanı sıra adalet türlerinin kendi aralarında da karşılıklı etkileşimler olmaktadır.

Karşılıklı etkileşimle ilgili olarak “Bilişsel Atıf Teorisi” geliştirilmiştir. Bu teoriye göre çalışanlar; örgüt içinde alınan kararlarda kendileri de söz hakkı alırlarsa elde ettikleri sonuçlar, hayal edilen alternatif sonuçlardan önemli ölçüde düşük olsa bile örgüte karşı olumsuz tepki göstermemektedirler. Aynı zamanda örgüt içinde karar vermede kullanılan prosedürlerin adil olmaması durumlarında karar alımında kendileri de bulunduğu için karara ve örgüte karşı olumsuz tepki vermemektedirler.³⁴

³³ Moorman, **a.g.e.**, s.847.

³⁴ Makro Elovainio, Mika Kivimäki, Jussi Vahtera, v.d.,” Job Decision Latitude, Organizational Justice and Health: Multilevel Covariance Structure Analysis”, **Social Science & Medicine** , Vol. 58, 2004, s. 1660.

Bunun sonucu olarak, çalışanların prosedür adaleti ve /veya etkileşim adaletini de yüksek algılamaları durumunda dağıtım adaleti algılarının da yüksek olacağı söylenebilmektedir. Oysa istemediği ve kendi görüşünün sorulmadığı bir kararla karşılaşan birey, bu kez prosedürleri incelemeye başlamaktadır. Bunun sonucunda da prosedür adaleti algılamaları da olumsuz yönde etkilenebilmektedir.

Benzer şekilde yöneticiler çalışanlara karşı nazik ve saygılı davranırlarsa sonuç olumsuz bile olsa, çalışanların sonuçlara tepkileri de az olmaktadır.³⁵ Bu nedenlerle adalet türleri, birbirlerinin etkilerini yatıştırabilmektedir.

Gereenberg'e göre, yöneticiler daima astları tarafından adil olarak algılanmak isterler. Adil olarak algılanmanın bir yolu, bir şeylerin kötü gitmesi esnasında çalışanlara yöneticiler tarafından olayların nedenleri ve sonuçları hakkında açıklama yapılmasıdır. Birçok durumda bu açıklamalar işler kötü giderken ve adaletsiz sonuçlar doğarken işe yaramaktadır. Çalışan, kendisine değer verildiği düşüncesiyle adaletsizliğin ortaya çıkardığı sonuçlardan daha az etkilenmektedir. Burada "ne" anlatıldığından daha önemlisi "nasıl" anlatıldığı daha önemlidir.³⁶ Her durumda açıklama yapan yöneticilerle çalışan bireyler, yöneticilerine karşı pek çok konuda açık olmakta ve adalet türlerinin herhangi birinin olumsuz etkileri diğerini çok fazla etkilememektedir. Prosedür ve etkileşim adaletinin yüksek algılanması ve olumlu sonuçları, dağıtım adaletinin sonuçlarını da olumlu etkilemektedir.³⁷ Çalışanlar, sonucunda kendilerinin etkileneceği kararlarda, düşünceleri alınır, karar olumsuz ve sonucu kötü de olsa bu sonuçlara katlanmakta ve bundan da tatminsizlik duymamaktadırlar.

³⁵ Yürür, a.g.e., s 109.

³⁶ Jerald Greenberg, "Stress Fairness to Fair Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice", **Organizational Dynamics**, Vol. 33, No IV, 2004, s. 354.

³⁷ Jerald Greenberg, "Losing Sleep Over Organizational Justice: Attenuating Insomniac Reactions to Underpayment Inequity With Supervisory Training in Interactional Justice", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91, No:I, January 2006, s. 57.

Örgütsel adalet algısının sonuçları üç temel alanda incelenebilir: Bunlardan birincisi, dağıtım adaletsizliği ile ortaya çıkan “sonuçlara yönelik tepkiler”, ikincisi işlem- prosedür adaletsizliği ile ortaya çıkan “bütün bir organizasyona tepkiler” ve üçüncüsü de kişiler arası iletişim adaletsizliğinden doğan “yöneticilere karşı tepkiler”dir.³⁸ Prosedür adaleti ile etkileşim adaletinin yıllarca ayırımı yapılmamış ve etkileşim adaleti prosedür adaletinin içinde ele alınmıştır. Bu nedenle prosedür adaletinin sonuçları etkileşim adaletini de etkilemektedir. Her üç adalet türü de düşük olduğunda çalışanlar direkt örgüte ve yöneticilere tepki vermektedirler.

Bos, yaptığı çalışmada, çalışanların yönetici hakkında bilgilerinin olmadığı ve yöneticiye güvenmedikleri durumlarda, örgüt içi prosedürlere bakarak örgütsel adalet hakkında karar verdiklerini belirlemiştir.³⁹ Bu durumu destekler şekilde, McFarlin ve Sweeney’in çalışmaları, prosedür adaletinin örgütsel bağlılığı dağıtım adaletine göre daha çok etkilediğini ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre, örgüt prosedürlerinin adil olması, dağıtım adaletinden daha çok örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Dağıtım adaleti düşük olduğunda, prosedür adaletinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi daha da fazla olmaktadır.⁴⁰ Bunun nedeni, prosedürlerin çalışanlara adil davranmayı belirleyen bir unsur olmasından kaynaklanmaktadır.

Öte yandan Li-Ping Tang ve Sarsfield Baldwin tarafından yapılan bir araştırmada, dağıtımın ve prosedür adaleti algısının örgüte bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğu saptanmıştır.⁴¹ Bu çalışma sonucunda; kaynakların dağıtımında ve prosedürlerde adilliğin sağlanması ile çalışanlarda örgütsel bağlılığın arttırılabileceği ileri sürülmüştür.

³⁸ Cropanzano, Byrne, Bobocel, **a.g.e.** , s. 205.

³⁹ Bos, **Fundamental Research...**, s.252

⁴⁰ Dean B.McFarlin, Paul D. Sweeney, “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes”, **Academy of Management Journal**, Vol. 35, 1992, s.635.

⁴¹ Thomas Li-Ping Tang, Linda J. Sarsfield-Baldwin, “Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment”, **S.A.M. Advanced Management Journal**, Vol. 61, No:III, 1996, s.27.

Organizasyondaki çatışmaların azaltılması ve örgüte bağlılık üzerinde prosedür adaletinin güçlü ve olumlu bir etkisi vardır. Tez çalışması sırasında incelenen araştırmaların sonucunda, prosedür adaleti ve tutumlar arasındaki ilişkinin, dağıtım adaleti ve tutumlar arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu görülmüştür.

4. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Unsurlar

Örgütsel adalet konusu son yıllarda pek çok örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi araştırmalarında çeşitli şekillerde ele alınmaktadır. Bunun ana nedeni, örgütsel adalet algısının pek çok örgütsel sonuca neden olması ve çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmesidir. Bu nedenle örgütsel adalet algısının örgütler tarafından çok iyi bilinmesi gerekmektedir.

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, işgücü dönüşümü, yönetime güven ve örgütsel bağlılık, çalışanların ücret artışı kararlarına tepkileri, çalışan sağlığı ve örgütsel vatandaşlık karşıtı davranışlar gibi örgütsel sonuçlarla yakından ilgili olduğu ve bu sonuçları etkilediği görülmektedir.⁴²

Adil olmadığı kabul edilen bir sonuçla karşılaşan kişilerin örgütteki yönetim kadrosuna ve özellikle insan kaynakları görevlisine her zaman aşırı bir düşmanlıkla yaklaşmamaktadır.⁴³ Bunun ana nedeni yukarıda belirtildiği gibi çalışana doğru ve zamanında açıklama yapılmasıdır.

Cropanzano ve Wright prosedür adaletinin, insan kaynakları uygulamalarının başarısını olumlu açıdan etkilediğini belirtmişlerdir. Buna göre, üretime karşı davranışlar ve geri çekilme davranışları adalet türlerinin her üçünden de

⁴² Thomas M. Begley, Cynthia Lee, Chun Hui, "Organizational Level As A Moderator of The Relationship Between Justice Perceptions And Work-Related Reactions" **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 26, 2006, s. 705-721.

⁴³ Mary Singer, **Fairness in Personnel Selection**, London: Ashgate Publishing, 1993, s.32.

etkilenmektedir. Dağıtım adaletinin olmadığı durumlarda çalışanlar örgüte karşı pasif direnişe geçmektedirler. Bu durumda bireyler Adams'ın kuramında belirttiği gibi kendi gayretleri ile elde ettikleri sonuçları değiştirebilmektedirler⁴⁴. Örgütsel uygulamalarda kaynak kullanımı sırasında adil olmayan prosedürlerin kullanılması sonucunda çalışanlar örgütü adil algılamazlarsa, örgüte karşı olumsuz tutumlar (daha az güven, bağlılık ve daha fazla kırgınlık gibi) geliştirebileceklerdir. Örgüte yönelik tutum ve duygusal tepkiler daha çok prosedür adaleti algısına bağlıdır.

Örgütsel adalet algısının ilişkili olduğu unsurlar örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, güven, iş tatmini, çalışan sağlığı, işgücü dönüşümü ve örgütsel vatandaşlık karşıtı davranışlardır. Aşağıda bu unsurların örgütsel adalet ile ilişkisi özetlenecektir.

a. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel adaletin en fazla ilişkili olduğu unsurlardan biri örgütsel vatandaşlık davranışdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, “biçimsel iş tanımlarında doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülüğe dayalı birey davranışı” şeklinde tanımlanabilir.⁴⁵ Daha açık ifade ile örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların yapmakla yükümlü olmadıkları, ancak örgütün sürekliliği ve etkililiği üzerinde olumlu etkiler yapan davranışlar bütünüdür. İş arkadaşlarına yardım etmek, örgütü çeşitli hırsızlık ya da saldırgan davranışlara karşı korumak, örgüt içi süreçlerle ilgili yapıcı eleştirilerde ve geri bildirimlerde bulunmak gibi davranışları kapsamaktadır.⁴⁶ Çalışanlar, biçimsel iş tanımlarında yer almayan örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermediklerinde cezalandırılmazlar. Çalışanların

⁴⁴Russell Cropanzano, Thomas A. Wright, “Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms”, **Human Resource Management Review**, Vol. 13, 2003, s.8.

⁴⁵ Dennis W. Organ, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington: Lexington Books, 1988, s.4.

⁴⁶ J. M. George, G. R. Jones, **Organizational Behavior**, USA, Addison – Wesley, 1990, s. 38.

örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri her örgüt tarafından istenmekle birlikte bu tamamen içten gelen bir davranış şeklidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı her zaman örgüt tarafından tanımlanamamaktadır. Scnake, örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt tarafından tanımlanamamasını üç nedene dayandırmaktadır.⁴⁷ İlk neden, örgütsel vatandaşlık davranışının kolay fark edilememesi ve objektif olarak ölçülememesi nedeniyle değerlendirmesinin yapılamamasıdır. İkinci neden, örgütsel vatandaşlık davranışının bazı şekillerinin bireyleri diğer insanlara yardım etmek amacıyla işinden uzaklaştırmasıdır. Son olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermemenin bir cezai yaptırımının olmamasıdır. Bu nedenlerle örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı örgüt iş tanımlarında yer alamamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllük esasına dayandığı için, yöneticiler bu tür davranışların ortaya çıkarılmasında zorluk yaşamaktadırlar. İş arkadaşına işle ilgili bir sorunda yardım eden ya da müşteri şikayetini çözebilmek için formal iş tanımının dışına çıkan çalışanla her yönetici çalışmak istemektedir. Çalışanın bu tür davranışları sergileyebilmesini sağlamak yönetici açısından kolay değildir. İsteğe bağlı bu bireysel davranışlar örgütün formal ödül sisteminde de yer almamaktadır.⁴⁸

Etkileşim adaleti ve prosedür adaletinin boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine dağıtım adaletinden daha etkilidir. Moorman bunun nedenini, yöneticiler tarafından gösterilen adil muamelenin çalışanlara adalete ilişkin daha çok bilgi iletmesine bağlamaktadır.⁴⁹ Etkileşim adaleti algılaması, ileriki bölümde

⁴⁷ Mel Scnake, “Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Reseach Agenda”, **Human Relations**, Vol. 1991, s. 735-759.

⁴⁸ Steve Williams, Richard Pitre, Mohamed Zanuba, “Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewarda Versus Fair Treatment”, **The Journal of Social Psychology**, Vol. 142, No: 1, Şubat 2002, s.33-34 ve Lance A. Bettencourt, Stephen W. Brown., Scott B. MacKenzie, “Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of A Social Exchange Model of Antecedents”, **Journal of Retailing**, Vol. 81, No: 2, s. 143.

⁴⁹ Robert H. Moorman, Gerald L. Blakely, Brian P. Niehoff, “Does Percieved Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Oranzational Citizenship Behavior?”, **Academy of Management**, 1998, Vol.41, No:III, s.351.

anlatılacak olan grup değeri modelinde olduğu gibi, çalışanlara yöneticilerin onlara değer verdiği ve önemsendiğini göstermesi açısından önemlidir.

Örgütsel adalet algısının yanı sıra, iş tatmini ve ücretten duyulan tatminin yüksek olduğu bireylerde de örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme oranı yüksektir.⁵⁰ Köse ve diğerleri yaptıkları çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet ve iş tatmini arasında yüksek bir ilişki olduğunu saptamışlardır.⁵¹ İşbaşı, yaptığı çalışmada örgütsel adaletle ilişkin algılamalar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yüksek pozitif yönde bir ilişki olduğunu bulmuştur. Özellikle etkileşim adaleti algısının, güven ve örgütsel vicdanlılık davranışını prosedür ve dağıtım adaleti algısına göre daha fazla etkilediğini saptamıştır.⁵² Örgütte adil prosedürlerin olması, bunların yöneticiler ya da uygulayıcılar tarafından adil olarak uygulanacağı anlamına gelmemektedir. Adil prosedürlere mutlaka iyi kişilerarası ilişkiler eşlik etmelidir. Böylece çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi kolaylaşacaktır.

Yine Arslanbaş ve Pekdemir yaptıkları çalışmada dağıtım ve etkileşim adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır.⁵³

Sonuç olarak, örgütsel adalet türlerinden hangisinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu konusunda kesin sonuçlar bulunmamasına rağmen;

⁵⁰ Mary A. Konovsky, S.D. Pugh, "Citizenship Behavior and Social Exchange", **Academy of Management Journal**, Vol. 37, 1996, s.656.

⁵¹ Sevinç Köse, Burak Kartal, Nilgün Kayalı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari İlimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 20, Ocak- Haziran 2003, s.16.

⁵² Janset Özen İşbaşı, "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 1, Sayı I, 2001, s. 51-73.

⁵³ Cüneyt Arslanbaş, Işıl Pekdemir, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 1, 2007, s. 261- 287.

genel olarak örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Adalet algısının yüksek olduğu kurumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı daha fazla sergilenecektir.

b. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel adaletin ilişkili olduğu unsurlardan ikincisi örgütsel bağlılıktır. Onbeş yıl öncesine kadar yapılan çalışmalarda iş tatminine karşı olan ilginin yerini, günümüzde örgütsel bağlılık almıştır. Örgütsel davranış alanında özellikle son beş yılda çok araştırma yapılmıştır. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütle uzun dönemli ilişkiler kurmasını sağlamaktadır. Örgütlerine bağlı çalışanlar formal iş gereklerinin ötesinde, fazladan görev davranışı sergileyebilmekte, örgütün itibarını örgüt dışındaki çevrelere karşı savunabilmektedirler.⁵⁴ Örgütler açısından olumlu sonuçları olan örgütsel bağlılık, çalışanlarda örgütsel adalet duygusu yaratılarak arttırılabilmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet, örgütsel bağlılık yoluyla bu tür olumlu davranışları etkileme potansiyeline sahiptir.

Son yıllarda örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir kavram olduğu, farklı tip bağlılıkların farklı öncülleri ve sonuçları olduğu yönünde pek çok çalışma yapılmıştır. Bu araştırmalar arasında özellikle Meyer ve Allenin önerdiği üç boyutlu model ilgi görmüştür. Bu modele göre çalışanlar, örgütlerine duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı olarak üç farklı bağlılık hissederek.⁵⁵ Bu üç tür bağlılık, örgütten ayrılma niyetini azaltmakla birlikte farklı etmenler sonucunda gelişmekte ve örgüte üyelik dışındaki iş ile ilgili davranışlara (verimlilik v.s) farklı biçimlerde yansımaktadırlar.

⁵⁴ Ayşe Can Baysal, Mahmut Paksoy, “ Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer- Allen Modeli”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 28, Sayı:1, Nisan 1999, s. 7.

⁵⁵ John P. Meyer, Nthalie J. Allen, “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment” **Human Resource Management Review**, Vol.1, 1991, s. 63.

Düşünürlere göre duygusal bağlılık, örgüte psikolojik bir bağlanmayı göstermektedir (bireyler örgütte kalırlar; çünkü kalmayı isterler). Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılma ile ilgili maliyeti yansıtmaktadır (bireyler kalırlar; çünkü örgüt üyesi olarak kalmaya ihtiyaçları vardır). Normatif bağlılık ise bireylerin örgütte kalmaya zorunlu olduklarını algılamalarını ifade etmektedir (bireyler örgütte kalırlar; çünkü zorunluluk hissederler).⁵⁶

Duygusal bağlılık olumlu iş deneyimleri sonucunda gelişir ve bağlılık hisseden çalışanların iş yerine olumlu katkıları bulunmaktadır. Araştırmamız esnasında adalet algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan pek çok çalışmaya rastlanılmıştır. Bu araştırmaların sonuçlarına göre, kişilerin adalet algıları örgüt tarafından ciddi bir şekilde zarara uğratılırsa, kişilerin tepkisi üye oldukları gruba karşı bağlılıklarını azaltma şeklinde oluşmaktadır. Kişiler doğrudan katkılarını azaltma yerine, pek çok durumda örgüte bağlılıklarını azaltma yoluna gitmektedirler.

Devamlılık bağlılığı, örgüte büyük miktarda emek vermiş olmanın, ayrılmanın getirdiği yüksek maliyet ya da alternatiflerin eksikliği/olmaması sonucunda oluşan örgütsel bağlılık şeklinde açıklanabilir. Blau'ya göre bireyin aldığı yüksek kazançlar (eğitim v.s.) bireyin meslek değiştirmesini daha zor hale getirmektedir.⁵⁷

Normatif bağlılık ise, bireylerin örgütsel yatırımlarının (örneğin; eğitim, yetiştirme gibi) sonucu olarak geliştirilmektedir. Normatif bağlılık, başka deyişle örgütte kalma zorunluluğu, kişilerin sorumluluk duygusuyla açıklanmaktadır. Bu bağlılık türü, işverene sadık kalmanın uygun olacağını belirten sosyalleşme deneyimleri sonucunda ortaya çıkmakta ve örgütte kalmayı doğru olarak tanımlayan inanca dayalı bir sorumluluk duygusu sonucu oluşmaktadır. Meyer ve Allen'a göre

⁵⁶ P. Gregory Irving, Daniel F.Coleman, Christine L. Cooper, "Further Assessments of a Three Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences Across Occupations", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 82, No:3, 1997, s.444.

⁵⁷ Gary Blau, "Testing For a Four-Dimensional Structure of Occupational Commitment", **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 76, 2003, s.486.

örgüte bağlılık ancak bu üç bağlılık boyutu bir arada düşünüldüğünde çalışan kişinin örgütle olan ilişkisini açıklayabilmektedir.⁵⁸

Örgütsel bağlılık daha çok prosedür adaletinden etkilenmektedir. Çalışanların prosedür adaleti algıları yüksek ise, düşük ücret alsalar da örgütsel bağlılıkları sağlanabilmektedir.⁵⁹ Farmer v.d. yaptıkları çalışma sonucunda dağıtım ve prosedür adaletini yüksek algılayan bireylerin örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin de yüksek olduğunu bulmuşlardır.⁶⁰ Düşük performans, etkisiz değerlendirme ve planlama sistemleri çalışanların adalet algılarını zayıflatmakta, bunun doğal bir sonucu olarak da çalışanlar örgütü terk etme eğilimi göstermektedirler.

Cohen-Charash ve Spector'un yaptığı meta-analizin sonuçlarına göre, duygusal bağlılık ile prosedür adaleti algısı arasındaki ilişki, dağıtım ve etkileşim adaleti algıları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiden daha güçlüdür.⁶¹ Devamlılık bağlılığı ile prosedür ve etkileşim adaleti algıları arasında negatif ilişki bulunmuştur. Meta analizin sonucunda Cohen v.d. örgütsel bağlılığın her üç boyutunun da tüm örgütsel adalet türleriyle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Duygusal bağlılığı her üç örgütsel adalet türü de tahmin edebilse bile en iyi gösteren prosedür adaletidir.

Dağıtım adaleti algısı genel örgütsel sonuçlardan daha çok kişisel sonuçları ele almaktadır. Dağıtım adaletsizliği bireyin örgütsel bağlılığını azaltarak işten ayrılmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık ne kadar kuvvetli ise iş gücü dönüşümü ve işe devamsızlık o oranda azalmaktadır. Choi, Chen yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığın, işgücü devri üzerinde % 34 oranında değişiklik yaptığı

⁵⁸ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.538.

⁵⁹ Mehmet İnce, Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, 2005, s. 77.

⁶⁰ Suzanne J. Farmer, Terry A. Beehr, Kevin G. Love, "Becoming An Undercover Police Officer: A Note on Fairness Perceptions, Behavior and Attitudes", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, 2003, s. 373-387.

⁶¹ Cohen-Charash ve Spector, **a.g.e.**, s.308.

bulgusuna ulaşmışlardır.⁶² Bağlılık, bireylerin sadece örgütün kurallarına uyması değildir. Birey ödülleri nedeniyle de kurallara uyabilmektedir. Bağlılık, bireylerin örgütün değer ve amaçlarını kendilerinininki gibi benimsemesidir.⁶³ Örgüt ne kadar adilse, çalışanların örgüte bağlılıkları da o oranda yükselecektir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütle uzun dönemli ilişkiler kurmasını sağlamaktadır.

c. İş Tatmini

Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. İncelenen araştırmalarda, örgütsel adalet algısının yüksek olduğu bireylerde iş tatmininin de yüksek olduğu görülmüştür. İş tatmini örgütsel adalet arasındaki ilişki ve birbirlerine etkileri ileriki bölümde ele alınacaktır.

d. Güven

Örgütsel adaletin ilişkili olduğu diğer bir unsur güvendir. Örgütsel adalet ile çalışanların yönetime karşı duydukları güven arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Örgütlerde çalışanların birbirleriyle, yöneticileriyle ve üst yönetimle karşılıklı güven ilişkisi içinde olması, başka bir deyişle örgüt kültürünün güven ilişkisi üzerine oturması, örgütleri bir bütün olarak amaçlarına ve vizyonlarına ulaştırmada en önemli etkenlerden biridir.

⁶² Jaepil Choi, Chao C. Chen, “The Relationships of Distributive Justice And Compensation System Fairness To Employee Attitudes in International Joint Ventures” **Journal of Organizational Behavior**, 2007, (Çevirimiçi) www.interscience.wiley.com. 18 Ocak 2007 ve Stephen Robbins, **Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications**, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1996.

⁶³ Eunni Chang, “Distributive Justice and Organizational Commitment Revisited: Moderation by Layoff in The Case of Korean Employees”, **Human Resource Management**, Vol. 41, No:2, 2002, s.16.

Güven, örgütlerde bürokratik yapıların doğurduğu maliyeti ve kontrol mekanizmalarının gerekliliğini en aza indirmekte, bilgi paylaşımını arttırmakta, bölünmeleri engellemekte ve kurumun uyum içinde çalışmasını sağlamaktadır. Güven kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir. Yöneticiler, tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle ya güveni oluşturabilmekte ya da tamamen yok edebilmektedirler.⁶⁴

Bir kişinin çalıştığı örgütün kendisiyle ilgilendiğini ve desteklediğini algılaması, işe devam, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini ve özellikle örgüte duygusal bağlılık ile ilişkilidir. Güven unsuru, örgütsel adaletin etkilediği tüm sonuçlarda etkin bir rol oynamaktadır. Örgütsel desteğin daha fazla algılanması, örgüte duygusal bağlanma ve yükümlülük hislerindeki artışla sonuçlanmaktadır.⁶⁵ Rhoades, Eisenberger ve Armeli güvenin prosedür adaleti, örgütsel ödüller ve duygusal bağlılık arasında aracılık rolü yaptığını ifade etmektedirler. Güven, tarafların geleceğe ilişkin davranışlarına yönelik inançlarını ifade etmektedir. Dolayısıyla geçmiş deneyimler güvenilirliğe ilişkin ipuçları vermektedir.⁶⁶ Karar verme süreçlerine ilişkin prosedürler de bu ipuçlarından biridir. Var olan prosedürlerin adilliği gelecekteki uygulamaların adil olacağı düşüncesini doğurmaktadır.

Knovsk ve Pugh'un çalışmaları çalışanların prosedür adaletiyle ilgili olumlu algıları ile yöneticilerine duydukları güven arasında yüksek korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların prosedür adaletine ilişkin adalet algıları arttıkça

⁶⁴ Roy Lewicki, Bruce Bunker , Developing And Maintaining Trust in Work Relationships. Rodering M. Kramer & Rom T. Tyler (ed) **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Reserach**, Sage Publications, London, 1996, s. 117.

⁶⁵ David G. Allen, Lynn M. Shore, Rodger W.Griffeth, "The Role of Percieved Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process", **Journal of Management**, Vol.29, No:I, 2003, s.100. ve Samuel Aryee, Pawan S. Budhwar, Zhen Xiong Chen, "Trust As A Mediator of The Relationship Between Organizational Justice And Work Outcomes: Test of Social Exchange Model" , **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 23, 2002, s. 270.

⁶⁶ Linda Rhoades, Robert Eisenberger, Stephen Armeli," Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Percieved Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No:IV, 2001, s.830.

yönetici ve örgüte olan güvenleri de artmaktadır. Prosedürlere yönelik adalet, üste ve yönetime olan güveni dağıtım adaletine olan güvenden daha çok etkilemektedir.⁶⁷

Yöneticilerin karar alırken bilgileri net, etkisiz ve doğru şekilde topladığı, çalışanlarına söz hakkı tanıyıp ve onların fikirlerini aldığı, kararın dayandığı gerekçeleri çalışanlara yeterli bir şekilde açıkladığı örgütlerde, çalışanların yöneticilerine güvenlerinin artacağı düşünülmektedir. Bu tür örgütlerde örgütsel adalet algısı da yüksek beklenmektedir.

e. Çalışan Sağlığı

Örgütsel adaletin ilişkide olduğu unsurlardan bir diğeri çalışan sağlığıdır. Tez çalışması sırasında incelenen araştırmalar göstermiştir ki; çalışanlar işlerinde kendilerine adil davranılmadığını düşündüklerinde, çok büyük acılar çekmekte, strese girmekte ve kronikleşen ızdırap duygusu sonucu tıbbi birtakım sorunlar oluşmaktadır. Örgütsel adalet eksikliği çalışan sağlığı açısından yüksek risk oluşturmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı içinde yer alan etik olma, tutarlılık, yönetsel doğru kararlar, kullanılan prosedürler ve örgüt içinde yapılan ayrımcılık gibi unsurlar çalışan sağlığını yakından etkilemektedir. ⁶⁸ Çalışanlar sağlıklarının bozulması nedeniyle işe gelememekte, bu da iş gücü kaybına neden olmaktadır. Bu durum, maddi olarak kurumada bir külfet getirmektedir. Dolayısıyla bu konunun üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Örgütsel adalet/ adaletsizliğin çalışan sağlığına ilişkin etkileri, hem tıp bilimcileri hem de yönetim bilimcileri açısından önemlidir ve

⁶⁷ Knovsky, Pugh, **a.g.e.**, s. 660.

⁶⁸ Makro Elovainio, Mika Kivimäki, Jussi Vahtera, "Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health", **American Journal of Public Health**, Vol. 92, No:1, January 2002, s.105.

dikkate alınmalıdır.⁶⁹ Çalışan ile konuşulması, ona her şeyin açıkça anlatılması stres duygusunu önemli ölçüde azaltacaktır.

Örgütsel adaletin her üç türünü de düşük düzeyde algılayan çalışanlarda uyku problemleri görülmektedir. Greenberg dört hastanede çalışan hemşirelere deneysel bir çalışma yapmıştır.⁷⁰ Çalışmadan önce hemşireler uyku problemi yaşamazken, iki hastanede çalışan hemşirelerin çalışma şartları ve ücretleri değiştirilmiş ve haksız uygulamalar yapılmıştır. Dağıtım ve prosedür adaletindeki bu uygulamalar sonucunda değişim yapılan hastanelerde çalışan hemşirelerde, uyku problemi görülmeye başladığı ifade edilmektedir.

Örgütsel adaletsizlik sonucu çalışanlarda gelişen tıbbi problemler arasında, kardiovasküler ve gastrointestinal sorunlar gelmektedir. Adaletsizlik, çalışanın moralini ve motivasyonunu azaltmakta ve kişilerin sosyal yaşamları ile aile yaşamlarını olumsuz etkilemektedir.⁷¹ Bu negatif duygu, çalışanın ruh ve akıl sağlığında da olumsuz etkiler oluşturmaktadır.

Örgütsel adaletsizlik aynı zamanda bireyin serum lipit düzeylerini etkilemekte, bazı vücut sistemlerinde bozukluklara neden olabilmektedir. Kişi hasta olmasa bile kendini daima hasta gibi hissetmektedir. Erkekler adaletsizlik uygulamalarından kadınlardan daha fazla etkilenmektedirler. Erkeklerde hastalıktan dolayı işe gelmeme bayanlardan daha fazladır.⁷² Çalışanlar en çok etkileşim ve

⁶⁹ Jane E. Ferrie, Mikael Kivimaki , Jenny Head v.d.,” A Comparison of Self-Reported Sickness Absence With Absences Recorded in Employers’ Registers: Evidence From The Whitehall Study”, **Occupational and Environmental Medicine**, Vol. 62, No: II, 2005, s. 75.

⁷⁰ Greenberg, **Stres Fairness to....** s. 358.

⁷¹ Makro Elovainio, Mika Kivimaki, Jussi Vahtera v.d.,” Personality As A Moderator in The Relations Between Perceptions of Organizational Justice And Sickness Absence”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 63, 2003, s. 380.

⁷² Makro Elovainio, Kees van den Bos, Anne Linna, Mika Kivimaki v.d., “ Combined Effects of Uncertainty and Organizational Justice on Employee Health:Testing the Uncertainty Management Model of Fairness Judgments Among Finnish Public Sector Employees”, **Journal of Social Science and Medicine**, Vol. 61, 2005, s. 2503.

prosedür adaletsizliği sonucunda bu olumsuzlukları yaşamaktadırlar. Özellikle çaba-ödül dağılımının düşüklüğünün çalışanların sağlığı üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Çalışanlara kararlarının sorulmadığı, fikirlerinin alınmadığı durumlarda kardiovasküler rahatsızlıklar ve buna bağlı işe gelmemeler sık görülmektedir. Örgütsel adalet algısı kişilerin yalnızca psikolojisini değil sağlıklarını da olumsuz etkilemektedir. Elovainio ve arkadaşlarının 1996- 2000 yılları arasında Moorman' ın örgütsel adalet ölçeğini kullanarak 162 hastanede 2969 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada çalışanların örgütsel adalet algıları, kurumun karar alma süreci ve devamsızlık durumları incelenmiştir. Çalışma sonucunda, karar alma sürecinde çalışanların fikirlerine önem verildikçe ve çalışanların adalet algısı yükseldikçe işe gelmeme durumlarının azaldığı görülmüştür. Anketler çalışanlara 3 yıl boyunca üç kez doldurtulmuş ve sonuçlar karşılaştırılmıştır. Dördüncü yıl sonunda çalışanların sağlıklarının da daha az bozulduğu ifade edilmektedir.⁷³

Örgütsel adaletin çalışan sağlığına ilişkin etkileri daha da araştırılması ve üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bu konuda yapılan çalışmaların sayısı hala yeterli değildir.

Adaletsizlik algısı sonucu çalışanlar anti sosyal davranışlar göstermekte ve kuruma olan aidiyet hisleri azalmaktadır. Yüksek adalet algısı bireyleri birbirine yaklaştırırken düşük adalet algısı bireyleri birbirinden uzaklaştırmakta ve çalışan içine kapanmaktadır. Bu duyguların yanı sıra çalışanlar, adaletsizlik sonucu intikam almaya çalışmakta, agresifleşmekte, kendisine ve çevresine zarar vermektedirler.

⁷³ Marko Elovainio, Mika Kivimäki, Nick Sten v.d. “ Job Decision Latitude, Organizational Justice And Health: Multilevel Covariance Structure Analysis”, **Journal of Social Science&Medicine**, Vol. 58, 2004, s. 1661-1665.

f. İşgücü Dönüşümü

Örgütsel adaletin ilişkisi olan unsurların beşincisi işgücü dönüşümüdür. Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adalet algısı ne kadar kuvvetli ise işgücü dönüşümü ve işe devamsızlık oranları da o kadar düşmektedir.⁷⁴ Örgütsel adaletin üç boyutu içinde, işgücü dönüşümü üzerinde en çok prosedür ve dağıtım adaleti algılamalarının etkileri bulunmaktadır.⁷⁵ Hem örgüte hem de mesleğe olan duygusal ve normatif bağlılıklar, işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki içindedir.⁷⁶

Sağlık sektörü gibi sektörlerde işgücü dönüşümünün hem örgüte hem de hizmet bekleyen hastalara getirdiği maliyet yüksektir ve diğer sektörlerde olduğu gibi hiçbir şekilde telafisi yoktur. Özellikle de konuyla ilgisi açısından hemşire eksikliğinin maliyeti oldukça fazladır. İşgören dönüşümü yüksek orandaysa birçok olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

Uzun yıllar bir arada çalışan işgörenler örgütten ayrıldıklarında, örgütte kalan diğer bireyler değerli arkadaşlarını kaybetmekten dolayı demoralize olabilmekte, yeni elemanlar işe başlayana kadar geçen zaman içinde hem iş hem de sosyal yapıda bozulma ve karışıklık çıkabilmektedir. Ayrıca organizasyonun toplumdaki itibarı da yüksek işgücü dönüşümü nedeniyle zarar görebilmektedir.⁷⁷ İşgücü dönüşümünün maliyeti, çalışana ödenen ücretlerin iki katıdır. İlanlar, görüşme, harcanan zaman gibi

⁷⁴ Ian R. Gellatly, "Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 16, 1995, s.471.

⁷⁵ Maria Elena Olkkonen, Jukka Lipponen, "Relationships Between Organizational Justice, Identification With Organization And Work Unit, And Group-Related Outcomes", **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, 2005, s. 2.

⁷⁶ M.J. Sommers, "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.16, No:I, 1995, s.51.

⁷⁷ Keith Davis, John W. Newstrom, **Human Behaviour at Work-Organizational Behaviour**, 8th Edition, McGraw- Hill: USA, 1989, s 181.

insan kaynakları masrafları, yerleştirme, yetiştirme harcamaları ve düşük verimliliğin getirdiği maliyetler oldukça fazladır.⁷⁸

İş tatminsizliği, çalışanların işgücü dönüşümünün önemli bir nedenidir. İş tatmini örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemekte, örgütsel bağlılıkta işgücü dönüşümü üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde önemli etkileri bulunmasından dolayı örgütsel adalet algısı ve iş tatmini düşük bireylerde işten ayrılma niyeti artmaktadır.⁷⁹ DeConinck ve Bachmann, dağıtım adaletinin ödül tatminine etkisi olduğunu, prosedür adaletinin yönetici ve yönetim memnuniyetini etkilediğini ve bu her iki sonucun örgütsel bağlılığa büyük etkisi olduğunu araştırmaları sonucu bulmuş ve dolayısıyla da örgütsel bağlılığın işten ayrılma üzerine de etkileri olduğunu ifade etmişlerdir.⁸⁰

Sonuçta, işgörenler işlerinden hoşlanırlarsa, iş ve mesleklerine bağlılık hissederlerse, örgütsel adalet algıları yüksek olursa ve organizasyonları tarafından desteklendiklerini hissederlerse işgücü dönüşümü azalacaktır.⁸¹ Adaletsizlik algısı çok yüksek ise birey tepki olarak işten ayrılır. Ancak adaletsizlik algısının derecesi düşük ise, birey bunu işten ayrılma niyeti olarak göstermektedir.⁸²

Görüldüğü gibi özellikle prosedür adaletinin işgücü dönüşümünde rolü büyüktür. İşgücü dönüşümü ile prosedür adaleti arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

⁷⁸ Bonnie L. Atencio, Jayne Cohen, Bobby Gorenberg, "Nurse Retention: Is it Worth It?", **Nurse Econ**, Vol. 21, No:VI, 2003, s.265.

⁷⁹ Robert J. Parker, James M. Kohlmeyer, "Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note", **Journal of Organization and Society**, Vol. 30, 2005, s. 358.

⁸⁰ James DeConinck, Duane Bachmann "An Analysis of Turnover Among Retail Buyers", **Journal of Business Research**, Vol. 58, 2005, s. 879.

⁸¹ Gary Blau, "Testing the Discriminant Validity of Occupational Entrenchment", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 74, 2001, s.86.

⁸² Richard D. Posthuma, Carl P. Maertz, James B. Dworkin, "Procedural Justice's Relationship With Turnover: Explaining Past Inconsistent Findings" **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 26, 2006, s. 815.

g. Örgütsel Vatandaşlık Karşıtı Davranışlar

Örgütsel adaletin ilişkisi olan unsurların sonuncusu örgütsel vatandaşlık karşıtı davranışlardır. Örgütlerde çalışanlara karşı adil olunmaması kişilerde sadece tatminsizlik yaratmakla kalmamakta, aynı zamanda kişilerin çeşitli şekillerde adaletsizliğe tepki vermelerine de yol açmaktadır. Çalışanların adaletsizliğe karşı verdikleri tepkilere yönelik çalışmaların sayısında son yıllarda bir artış olduğu görülmektedir.

Çalışanların gösterdikleri olumsuz davranışlara genel olarak “vatandaşlık karşıtı çalışan davranışı” (anti-citizenship behavior) ya da “verimlilik karşıtı çalışan davranışı” adı verilmektedir. Bu tür davranışlar, Skarlicki ve Folger tarafından “örgütsel misilleme davranışı” (organizational retaliation) gibi farklı başlıklar altında da incelenmiştir.⁸³ Çalışanların adaletsizliğe karşı gösterdikleri olumsuz tepkiler örgütsel vatandaşlık davranışı göstermemekten, emirlere direnmeye, örgüt içinde çeşitli saldırgan davranışlar göstermeye kadar uzanabilmektedir.

Örgütsel adaletsizlik sonucunda çalışanlarda hırsızlık, misilleme, sabotaj, örgüte, iş arkadaşlarına ve yöneticilere karşı genel saldırgan davranışlar, çalışanları örgüt ve yönetime karşı kışkırtma gibi olumsuz tepkiler görülebilmektedir.⁸⁴ Adaletsizlik saygı ve hoş görüyü de önemli ölçüde etkilemektedir. Adaletsizlik algısı, bireyi kızgınlık ve küskünlük duyguları içine itmektedir. Kendisine adil davranılmadığını düşünen birey bu durumdan sorumlu olduğunu düşündüğü kişi ya da kurumu cezalandırma yoluna gidebilmekte ve bu adaletsizliğe nasıl karşılık vereceğini düşünmektedir.⁸⁵

⁸³ Daniel P. Skarlicki, Robert Folger, “Relation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, No:3,1997,s.435.

⁸⁴ I.M. Jawahar, “ A Model of Organizational Justice And Workplace Aggression”, **Journal of Management**, Vol. 28, 2002, s. 815.

⁸⁵ Daniel P. Skarlicki, Robert Folger, Paul Tesluk, “ Personality as a Moderator in the Relationship Between Fairness and Relation” **Academy of Management Journal**, Vol. 42, No:1, 1999, s.100.

Birey adaletsizliğin kaynağı olarak gördüğü kişi ya da durumdan daha güçsüz olduğunu düşündüğünde, direkt çalma ya da sabotaja yönelmemekte örtülü bir telafi yoluna gitmektedir. Örneğin, psikolojik olarak işten uzaklaşmakta ve direnmeye başlayabilmektedir. Bu nedenle örgütlerde şiddet içeren davranışlardan ziyade örtülü misilleme davranışları üzerinde durulması gerekmektedir.

Çalışan işten ayrılarak eşitsizlik durumunu sona erdirebileceği gibi örgütte kalarak çeşitli yollarla eşitliği sağlamaya da çalışabilmektedir. Eşitliği sağlamada en uç davranış biçimi, örgütün kaynaklarını çalmaktır. Örgüt kaynaklarının çalınması, çalışanın örgütün kaynaklarını kişisel çıkar sağlama amacıyla alması olarak tanımlanır. Çalma davranışı, ürün, ham madde, para gibi maddi unsurların çalınmasının yanı sıra, veri, bilgi, telif haklarının çalınması şeklinde de olabilmektedir.⁸⁶

Çalışanların adaletsizlik karşısında gösterdikleri diğer bir olumsuz davranış türü de işyeri saldırganlığıdır (workplace aggression). İşyeri saldırganlığı, bireylerin çalıştığı diğer kişilere ve örgüte bilinçli olarak zarar vermeleri olarak tanımlanır. Bu zarar verme eylemi, fiziksel veya psikolojik olabilmektedir. İşyeri saldırganlığı, iş yerindeki şiddet olaylarını da kapsadığı gibi; isim takma, tehdit, kurallara uymayı reddetme, örgüt mallarına zarar verme ve kavgalar şeklinde de görülebilmektedir.⁸⁷

Örgütsel adaletsizlik algısı ne kadar yüksek ise sapkın davranışların oranı da o oranda artmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin adaletsizlik durumunda çalışanların ne gibi olumsuz tutum ve davranışlara girebileceklerini çok iyi bilmeleri gerekmektedir.

⁸⁶ A.e.,

⁸⁷ Maureen L. Ambrose, Mark A. Seabright, Marshall Schminke, "Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.89, 2002, s. 974-965.

B. ÖRGÜTSEL ADALET YAKLAŞIMLARI VE MODELLERİ

Örgütsel adaletin ortaya çıkışı ile birlikte, örgütsel adalet ile ilgili olarak çok sayıda teori ve model ortaya atılmıştır. Bu teorilerden en kabul göreni Greenberg'in yaptığı sınıflamadır.⁸⁸ Greenberg, bu teorileri Tablo 1.1' de görüldüğü gibi reaktif-proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu olmak üzere iki bağımsız boyutta sınıflamıştır. Daha sonra yapılan tüm çalışmalar bu boyutları temel almışlardır. Greenberg' den sonra sınıflandırılan teorilerden tez çalışmamızda; Araçsal Model, Grup Değeri Modeli, Gruptaki Yetkinin İlişkisel Modeli, Bilişsel Atıf Modeli, Adalet- doğruluk Modeli, Doğruluk- Adillik Modeli, Ahlaki Değerler Modeli ve Adaletin Çok Yönlü İhtiyaçlar Modeli ele alınacaktır.

1- Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırmaları

Örgütlerde adalet konusu ile ilgili çalışmalar, Homans, Adams, Berscheid ve Walster gibi teorisyenlerle başlamış ve ücret ile ilgili ödüllerin dağıtım konusu 1960 ve 1970'lerde büyük bir ilgi görmüştür.⁸⁹ Greenberg bu teorileri Tablo 1'deki gibi reaktif- proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu olmak üzere iki bağımsız boyutta sınıflamıştır.

Reaktif teoriler, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışını anlatırken; proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamaları konusunda ilgilenmekte ve adaleti oluşturma, adil ortam yaratma çabalarını içermektedir.

Süreç teorileri ise, bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiğini araştırmaktadır. Son olarak içerik teorileri ise dağıtılan kazanımların adilliği üzerine yoğunlaşmıştır.

⁸⁸ Yürür , a.g.e., s.112.

⁸⁹ A.e.

Tablo 1.1 Greenberg’in Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik- Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif - İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams ,1965)	Reaktif- Süreç Teorileri Örnek:ProsedürAdaleti Teorisi (Thibayur ve Walker, 1975)
Proaaktif	Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1980)	Proaktif- Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Levental,Karuza&Fry, 1980)

Kaynak: Jerald Greenberg, A Taxonomy of Organizational Justice Theories, The Academy of Management Review, Vol. 12, No:1, s.10.

Bu yaklaşımlar örgütteki birey ya da grupların elde ettikleri kazanımları dikkate alan görelî bir adalet algısını ifade etmektedirler.⁹⁰ Bu teoriler aşağıda ele alınacaktır.

⁹⁰ Jerald Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **The Academy of Management Review**, Vol. 12, No:I, s. 9.

a. Reaktif- İçerik Teorileri

Bu teoriler bireyin adil olmayan uygulamalara karşı tepkilerine yönelmiştir. Bu teorilerden en çok bilinenleri Homans'ın "Dağıtım Adalet- Sosyal Mübadele Teorisi", Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ve Walster'in geliştirdiği "Eşitlik Teorileri"dir.

Teoriler arasında bazı ufak farklılıklar olmasına rağmen hepsinin birleştiği ortak görüş, insanların adil olmayan durumlarda olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu adaletsizliği düzeltmek şeklinde davranarak bu soruna çözüm bulmaya çalıştıkları yönündedir. Bu teoriler örgütlerde kaynak ve ödüllerin adil dağıtımına yönelik tepkileri içerdiği için reaktif-süreç teorileri olarak adlandırılmaktadırlar.

Eşitlik teorisi dağıtım adaleti hükümlerine dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre; çalışanlar kendilerinin örgüte kendi katkı ve kazanımlarını/sonuçlarını kendileriyle eş durumdaki bireylerin katkı ve sonuçları ile karşılaştırmakta ve adalet algısını oluşturmaktadırlar. Çalışanın elde ettiği sonuçlar olarak, ücret, geniş bir oda, telefonunun olması, kurumun arabasını kullanması v.b. sayılabilir. Katkıları/ sarf ettiği gayret ise; kişisel çaba, eğitim durumu, iş tecrübeleri, aldığı kurslar gibi çalışanın ücretlendirilmesi gerektiğine inandığı unsurlardır. Çalışanların kendi sonuçları ile başkalarının sonuçlarını karşılaştırdığında eşitsizlik olursa negatif durumlar ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler bunu bilmeli ve çalışanın katkılarının değerlendirilmesi, sonuçların dengelenmesi konusunda eşitlik duygusunu kullanmalıdırlar.⁹¹

Eşitlik teorisine göre, örgütteki bireyler arasında ortaya çıkan eşitsizlik bireylerde stres yaratmaktadır. Eşitsizlik durumunda çalışanlar, kendi ve başkalarının amaçlarını bilişsel yollarla engellemeye çalışmaktadırlar. Adams' a göre, kişilerin

⁹¹ W.Taris Toon, Kalimo Raija, Wilmar B. Schaufeli, " Inequity at Work: Its Measurement And Association With Worker Health, Work and Stres" **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 16, No:IV, October-December 2002, s.287 ve Zeyyat Sabuncuğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji** , Furkan Ofset, Bursa, 2005, s. 55.

tatmin olması için kendi sonuç ve katkılarıyla karşılaştırdığı kişinin katkı ve sonuçlarının eşit olması gerekmektedir. Teorinin bu yönü aşağıdaki gibi açıklanabilir:⁹²

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} = \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}} \quad (1)$$

Birey kendisini pay ve payda bu oranlarının başkasının oranlarından daha düşük ya da yüksek olduğunu hissederse eşitsizlik ve adaletsizlik olarak algılayacaktır. Bu oran ne kadar büyürse yaşanan streste o oranda fazla olacaktır.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}} \quad (2)$$

Eğer yukarıda görülen durum gerçekleşir ve kişi, kıyaslama yaptığı diğer bireylerden daha az maaş alırsa, bu dört oranda değişiklikler yaparak eşitliliği sağlamaya çalışmaktadır. Bunun için dört tür eylemde bulunabilmektedir:⁹³

- a) Maaş artışı isteyerek kendi kazanımlarını- girdilerini arttırmaya çalışmak,
- b) İş verimliliğini bilinçli olarak düşürmek ve katkılarını azaltmak,
- c) Yöneticilerini diğerlerinin maaşlarını düşürme konusunda ikna etmeye çalışmak ve böylece diğer bireylerin kazanımları azaltmak,
- d) Çeşitli baskılarla öteki kişilerin daha çok çalışmasını sağlayarak onların katkılarını arttırmak.

⁹² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış**, İşletme Fakültesi Yayın No:205, Yön Ajans, İstanbul, 1989, s. 321.

⁹³ Marieke Wilke, Christel G Rutte, Ad Van Knippenberg, "The Resenful Sucker: Do Rewards Ease the Pain?", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 9, No:III, September 2000, s. 309.

$$\begin{array}{ccc}
\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç} & & \text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç} \quad (3) \\
\hline
\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret} & > & \text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}
\end{array}$$

Üçüncü durum gerçekleşir ve birey, başkalarından daha fazla maaş alırsa, bu sefer vicdanen rahatsız olacak ve suçluluk duyacaktır. Bu suçluluk duygusunun sonucunda da, dört bileşenden bazılarını değiştirerek eşitliği sağlamaya çalışacaktır. Bu durumda da:⁹⁴

- a) Yöneticisinden bazı düzenlemeler yapması isteyerek kendi kazanımlarını azaltabilmekte,
- b) Diğer bireylerin kazanımlarını arttırmak için çeşitli girişimlerde bulunabilmekte,
- c) İş yerinde çeşitli şekillerde kendi katkılarını arttırmaya çalışabilmektedir.

Eğer bunlar yapılmaz veya yapılsa da durumda herhangi bir değişiklik olmazsa kişi farklı düşünce tarzı ve hareketlerde bulunmaktadır. Örneğin; çalışan bu kez, durumla ilgili algısını değiştirme yoluna gidebilmektedir. “ Daha çok para kazanmayı hak ediyorum çünkü pek çok kişiden daha fazla çalışıyorum” diye düşünebilmekte veya işi bırakıp başka bir işe girebilmektedir. Ayrıca kendi katkı/sonuç oranını büyük fark olmayan başka biri ile kıyaslayabilmekte ve sonucu değiştirip rahatlama yolunu da seçebilecektir.⁹⁵

Eşitlik teorisi, örgüt üyeleri arasındaki eşitlik algısının hem sebeplerini hem de muhtemel sonuçlarını anlamaya çalışmaktadır. İş yerindeki motivasyon konusunda yöneticilere büyük ölçüde yardımcı olmaktadır.

⁹⁴ Robert P. Vecchio, **Organizational Behavior**, The Dryden Press., Rinehart and Winston Inc., USA, 1991,s.191.

⁹⁵ Yürür, **a.g.e.**, s.115.

Reaktif- İçerik teorileri arasında ele alınan diğer bir teori de Crozby'nin Görelî Yoksunluk Teorisidir (Relative Deprivation Theory).

Sosyal adalet üzerine yapılan araştırmalar, İkinci Dünya Savaşını takip eden dönemde “Görelî Yoksunluk” olgusunun geliştirilmesiyle başlamıştır.

Görelî Yoksunluk teorisine göre; bireyin kendi aldığı ödüllerle başkalarının aldığı ödüller arasında fark varsa ve bu fark birey için negatif yönde ise, kişi yoksunluk duygusuna kapılmaktadır. Görelî Yoksunluk teorisinde, alt kademedeki bir çalışan, kendisini örgütün üst kademedeki çalışan biri ile kıyaslar. Doğal olarak bu iki farklı konum ve düzeydeki bireylerin kıyaslaması sonucunda adaletsizlik algısı oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bu teori Eşitlik Teorisinden ayrılır. Çünkü Eşitlik Teorisinde, çalışan kendisini eş düzey veya çok yakın bireylerle kıyaslamaktadır.⁹⁶

Görelî Yoksunluk Teorisi, çalışanların adil olmayan ödül dağıtımına yönelik algı ve tepkilerini içermesi dolayısıyla reaktif-içerik teorileri içinde ele alınmaktadır.

⁹⁶ Douglas M. Cowherd, David I. Levine, “ Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 37, No :II, 1992, s. 303.

b. Proaktif İçerik Teorileri

Proaktif İçerik Teorileri, çalışanların kazanımların dağıtımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine kurulmuş olan bir teoridir. Bu teorinin temelleri Leventhal tarafından ortaya atılmıştır.

Leventhal, kişilerin bazen ödüllerin adil dağılımı için aktif bir şekilde çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Bu teoride, ödüllerin adil dağılımı, alınan ödüllerle çalışanın katkılarının orantılı olması üzerine kurulmuştur. Çünkü bu durum uzun vadede tüm taraflar için kazançlı olacaktır.⁹⁷

Bazı teorisyenler, eşitlik normlarının ihlal edilmesine karşılık, dağıtılan ödüllerin eşit olmasa da çalışanın ihtiyacına göre dağıtıldığı için adil algılama olması gerektiğini savunmaktadırlar. Böyle ihlallerin adil olması gerektiğini savunan Leventhal “Adalet Yargı Modeli (Justice Judgement Model)”ni geliştirmiştir. Bu modele göre, bireyler adil dağıtım kararları verebilmek için karşılaşılan durumların farklılığına göre, farklı dağıtım kuralları uygulayabilmektedirler. Örneğin, grup üyeleri arasında sosyal uyumu sürdürmenin önemli olduğu durumlarda, ödüller bireylerin katkıları arasındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine uyularak dağıtılabilir.⁹⁸

Proaktif- içerik teorileri grubunda ele alınan diğer bir teori de, Lerner’in “Adalet Güdüsü Teorisi”dir (Justice Motive Theory). Teori, adaleti daha çok motivasyon yönü ile ele almıştır. Bu teoriye göre dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik ilkesinden daha önemlidir. Dağıtım uygulamaları dört ilke ile açıklanabilir:⁹⁹

a) **Rekabet**, dağıtımın bireylerin performansına bağlı olması ile ilgilidir.

b) **Eşitlik**, dağıtımların eşitliği ile ilgilidir.

⁹⁷ Leventhal, **a.g.e.**, s. 27-55.

⁹⁸ Greenberg, **Taxonomy**.....s. 13

⁹⁹ **A.e.**

c) **Eşit paylaşım**, dağıtımların görece katkılarına göre yapılmasını ifade eder.

d) **Gerçek adalet**, dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılmasını anlatan ilkedir.

Adalet Güdüsü Teorisine göre, dağıtım kararlarının verilmesini izleyen adalet şekli taraflar arasındaki ilişkiye bağlıdır. Örnek verecek olursak; birey yakın arkadaşının dağıtımla ilgili kararına karşı, dağıtım kararını verirken insan ihtiyaçlarını dikkate alan bir birey algısı ile tepki vermektedir. Aynı şekilde, taraflar arasında mesafeli bir durum varsa, eşitlik normlarına uyması beklenmektedir. Aralarında bazı farklılıklar olmasına karşın, her iki teoride de kişilerin çeşitli koşullar altında ödül dağıtımları konusunda benzer fikirler öne sürmektedirler.

c. Reaktif Süreç Teorileri

Greenberg'in sınıflandırdığı adalet teorilerinin üçüncüsü olan reaktif süreç teorileri, kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliği ile ilgilenmektedirler. Bu teoriler kaynağını hukuktan almıştır. 1970' li yılların başlarında John Thibaut ve Laurens Walker, yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalardan yola çıkarak, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin tepkileri temel alarak bu teoriyi geliştirmişlerdir.¹⁰⁰

Teorisyenler, prosedür adalet teorilerinde üç ayrı taraf bulunduğunu ve anlaşmazlığın çözümüne ilişkin de iki aşama olduğunu ifade etmişlerdir. Taraflar dendiğinde, anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı- davalı) ve aracılık eden üçüncü kişi (yargıç) anlaşılmaktadır. Çözüm süreci ise, delillerin ortaya konduğu “süreç aşaması” ile anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı “karar aşaması”dır. Delillerin

¹⁰⁰ John Thibaut, Laurens Walker, **Procedural Justice: A Psychological Analysis**, Hillsdale Inc., 1975, s. 92.

seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine yönelik kontrol ise “ karar kontrolü” dür.¹⁰¹

Teoriye göre; kullanılan prosedürler, kontrolün derecesine göre değişmektedir. Taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürler, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere göre, tüm tarafları daha fazla tatmin etmektedir. Bu prosedürler sonucunda alınan kararlar daha adil olarak algılanılmaktadır ve sonuç taraflar tarafından daha kolay kabul edilmektedir.

d. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif- Süreç Teorileri içinde en bilinen teori, Leventhal, Karuza ve Fry’ın “Dağıtım Tercihi Teorisi”dir (Allocation Preference Theory). Dağıtım davranışına genel bir yapı oluşturmayı hedefleyen bu teori, Leventhal’ ın Adalet Yargı Teorisi’nin geliştirilmiş şeklidir.

Teori, dağıtım kararlarından ziyade prosedürlerle ilgilenmesinden dolayı, süreç teorileri altında ele alınmaktadır. Meydana gelen anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan prosedürlere odaklanmış olan reaktif süreç teorilerinin tersine, proaktif süreç teorileri, “dağıtım prosedürleri” ile ilgilenmektedirler. Teoride, adaleti sağlamak için kullanılması gereken prosedürler incelenmektedir.

Teorisyenler adaleti sağlamaya yardımcı olacak bu prosedürlerin sekiz özelliği olduğu ifade etmektedirler. Bu özellikler:¹⁰²

- a. Bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- b. Tutarlı kurallara dayanmak,
- c. Doğru bilgiye dayalı olmak,
- d. Karar verme gücünün yapısını tanımak,

¹⁰¹ Marjorie Chan, “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”, **The international Journal of Organizational Analysis**, Vol. 8, No:I, 2000, s. 72 ve Greenberg, **Taxonomy**,...s.13,14.

¹⁰² Chan, **a.g.e.**, s. 14- 15.

- e. Bireyleri önyargıya karşı korumak,
- f. Bireylerin bilgi almasını sağlamak,
- g. Prosedürlerde değişiklik yapma olanağı sağlamak,
- h. Yaygın ahlaki ve etik standartlara dayanmaktır.

Teorilerin tümüne bakıldığında birçoğunun Eşitlik Teorisi'ni temel alarak ortaya atıldıkları görülmektedir. Yapılan son çalışmalarda reaktif –içerik teorilerine fazla rağbet olmadığı görülmektedir. Tez çalışması sırasında incelenen çalışmalarda daha çok proaktif ve süreç teorilerinin kullanıldığı görülmüştür. Araştırmalarda göze çarpan başka bir konu da, çalışanların eşit olmayan yani adaletsiz paylaşıma nasıl tepki gösterdiklerinden ziyade, eşit paylaşımı sağlamak için nasıl davrandıklarının araştırıldığıdır.

2. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Diğer Modeller ve Teoriler

Örgütsel adaleti açıklayan modeller ele alınırken, bir önceki başlıkta Greenberg tarafından yapılan sınıflandırmaya yer verilmişti. Konunun önemi çerçevesinde birçok bilim dalının örgütsel adalet çalışmaları ile ilgilendikleri görülmektedir. Ekonomi, sosyoloji, davranış bilimleri gibi bilim dalları örgütsel adalet konusunda çeşitli modeller geliştirmişlerdir.

Bu başlık altında ele alınacak modeller, Araçsal Model, Grup Değeri Modeli, Gruptaki Yetkinin İlişkisel Modeli, Bilişsel Atıf Modeli, Adalet- doğruluk Modeli, Doğruluk- Adillik Modeli, Ahlaki Değerler Modeli ve Adaletin Çok Yönlü İhtiyaçlar Modelidir.

a. Araçsal Model- Kişisel Çıkar Modeli

Prosedür adaletini açıklayan modellerden biri, “Araçsal Model” (Instrumental Model) ya da “Kişisel Çıkar Modeli” (Self- Interest Model) dir. Bu model çalışanların, örgütsel süreçler hakkında bilgi edindikleri, kararlar alınırken aktif oldukları başka bir deyişle örgütsel süreçleri etkileyebildikleri zaman, daha çok kazanım elde ettiklerini düşünmeleri üzerine odaklanmıştır. Teorisyenlere göre, prosedür adaleti bu yüzden örgütler ve bireyler için önem kazanmaktadır.¹⁰³ Araçsal Model bireylerin prosedürleri kontrol etme ihtiyacı duyduğunu savunmaktadır.¹⁰⁴ Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen Prosedür Adaleti Teorisi, araçsal modele öncülük eder. Bu model literatürde “Yararlı Model “ olarak da yer almaktadır.¹⁰⁵

Thibaut ve Walker, çalışanların karar alma süreci hakkında bilgileri olduğu durumda, kararlara etkin katılımları olmasa bile örgütsel adalet algılarının yüksek olacağı yönünde bir görüşe sahiptirler.¹⁰⁶ Bu modele göre, bireyler, adil prosedürlerin zamanla çalışanlara büyük kazançlar sağlayacağını düşünmelerinden dolayı kısa vadeli sonuçlardan vazgeçebilmektedirler. Teorisyenlere göre, çalışanların arzulanan sonuçları elde etmeleri örgütsel adalet algısını etkilemektedir. İstenmeyen sonuçların elde edilmesi durumunda adaletsizlik duygusu da çok fazla olacaktır. Görüldüğü gibi bu model prosedür adaletine araçsal bir bakış açısı sunmuştur. Bireyin arzu ettiği sonuca ulaşması için süreç üzerindeki kontrolü önemlidir.

¹⁰³ Chockalingam Viswesvaran, Deniz S. Ones, “ Examining The Construct of Organizational Justice: A Meta Analytic Evolution of Relations with Work Attitudes and Behaviors”, **Journal of Business Ethics**, Vol.38, No:III, t.y. ,s. 195.

¹⁰⁴ Blader, Tyler, **a.g.e.**, s.110.

¹⁰⁵ Thibaut, Walker, **a.g.e.**, s. 92.

¹⁰⁶ **A.e.**

b. İlişkisel Model- Grup Değeri Modeli

Örgütsel adaleti açıklayan modellerden bir diğeri, “İlişkisel Model” (Relation Model)- “Grup Değeri” (Group Value) Modelidir. Lind ve Tyler, insanların niçin adalete değer verdikleri ile ilgili farklı bir model ortaya koymuşlardır.¹⁰⁷ Daha sonraları “İlişkisel Model”(Relation Model) model olarak da adlandırılacak olan “ Grup Değeri Modeli” (Group Value Model), bir gruba katılmanın bireysel değeri ve özdeşlik duygusunu sağlayabileceğini vurgulamaktadır.

Adil muamele birey için çok önemlidir. Genel anlamda İlişkisel Model şunu önerir: Eğer yöntem yönetici ile çalışanlar arasında pozitif bir ilişki sağlıyorsa, adil olarak görülmektedir. Yöntem, ilişkileri olumsuz kılıyorsa adaletsiz olarak algılanmaktadır. Grup Değeri Modeli, prosedür adaleti sonuçlarının kişiyi nasıl etkilediğini tam olarak anlatmadığı için kişilerin grup ya da örgüt üyeliğinden beklentilerine farklı bir bakış sunmaktadır. Buna göre kişiler, fiziksel ödülünden çok kendi değer duygularına önem vermektedirler.

Grup Değeri Modeline göre, kişiler sosyal statülerini, değerlerini ve buna bağlı olarak adalet algılarını üç ilişkisel unsur dikkate alarak değerlendirmektedirler. Bunlar, kişilere taraflı davranılmaması, kararların kanıtlara dayanması, güven ve yöneticilerin kişilere kibar, saygılı davranması olarak tanımlanan konumdur. Bu kurallara uyulması grubun sürekliliğini de sağlamaktadır.¹⁰⁸

Grup Değeri Modelinde, adil davranma ve adil prosedür kullanma çalışanlara örgütteki konumlarıyla ilgili iki önemli noktayı hatırlatmaktadır. İlk önemli nokta; karar verenlerin çalışana adil davranmalarının, bireye saygı duyulan ve değer verilen

¹⁰⁷ Allan E. Lind, Tom R. Tyler, **The Social Psychology of Procedural Justice**, , Plenum Pres, New York, 1988, s. 28-39.

¹⁰⁸ Kes Van den Bos, Riel Vermunt, Henk Wilke, “ Procedural and Distrubutive Justice: What Is Fair Depends More on What Comes First than on What Comes Next”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 72, No:1, s.491-493

bir üye olduğunu hatırlamasıdır. İkinci nota ise, prosedürlerin adil olmasının çalışanların çıkarlarının korunacağına ve geliştirileceğine inanmalarını sağlamasıdır.

Grup değer modelinde, çalışan bulunduğu grubun bir üyesi olarak saygı görüyor ve kendisine değer veriliyor ise süreçleri adil olarak görür. Gruba ilgi gösterildiği ve grup anlayışının önemle üzerinde durulduğu örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışları da ön plana çıkar¹⁰⁹.

Grup Değeri Modeli ilişkisel temelli bir modeldir. Kişisel Çıkar Modeli gibi araçsal değildir. Grup Değeri Modeline göre, prosedür adaleti sadece kişisel çıkarlarla açıklanamamaktadır. Bireyler ait oldukları grupla uzun dönemli ilişkiler kurmak ve değer verdiklerini hissetmek istemektedirler.

c. Gruptaki Yetkinin İlişkisel Modeli

Linda ve Tyler Grup Değeri modelini daha da geliştirerek, “Gruplardaki Yetkinin İlişkisel Modeli” (Relational Model of Authority Groups) ni ortaya atmışlardır. Bu modelde etkili olan üç kavram vardır. Bu kavramlar; güven, tarafsızlık ve yetkiye sahip olan kişilerin davranışlarıdır. Güven, yetkinin kullanılışında çalışanların yetki sahibine olan inançlarını ifade etmektedir. Tarafsızlık, çalışanların yöneticilerin karar verirken adil, kimseden etkilenmeden ve önyargısız olarak karar verdiklerine inanmalarıdır. Üçüncü özellik ise, yöneticilerin çalışanlara nazik davranışları ile ilgilidir.¹¹⁰

Adil karar yöntemlerini uygulayan, grup üyelerine nazik ve saygılı davranan yönetici bireylerin gurur duygusunu arttırmaktadır. Bu da, davranışların gruba yararlı olmasını sağlamaktadır. En çok araştırmanın bu model için yapıldığı görülmüştür.

¹⁰⁹ Arslanbaş, Pekdemir, **a.g.e.**, s. 266.

¹¹⁰ Lind, Tyler, **a.g.e.**, s.28-39.

d.Bilişsel Atıf Teorisi

Örgütsel adalet teorilerinden bir diğeri Folger tarafından geliştirilen Bilişsel Atıf Teorisi (Referent Cognitions Theory) dir. Teori, Adams'ın Adalet teorisine benzetmekle birlikte, bireyin elde ettiğı sonuçlara karşı tepkisini etkileyebilecek çeşitli karşılaştırmalı standartlar olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanların kendi eş düzey çalışanlarla aynı sonuçları elde etmeleri bunlardan sadece bir tanesidir.¹¹¹

Bilişsel Atıf Teorisi, çalışanların adil ve adil olmayan durumlara gösterdikleri tepkileri ikiye ayırmaktadır. Bunlardan ilki, görelî bir karşılaştırmaya dayanan ve bireyde tatmin/ tatminsizlik duygularına neden olan tepkilerdir. İkinci grup tepki ise, bireyin olması gereken sonuca ilişkin inançlarına dayanan ve bireyde öfke duygusuna neden olan tepkilerdir.¹¹²

Bireyin, mevcut prosedürlerin yerine uygulanması gerektiğini düşündüğü başka bir prosedürden daha iyi sonuçlar elde edeceğine inanması, adaletsizlik algılamasına neden olacaktır. Adaletsizlik yargısına neden olacak atıf (referent), bireyin alternatif prosedürlerin farkında olmasıdır. Bu alternatif durumun farkında olmak, farkında olmamaktan daha fazla adaletsizlik algısına neden olmaktadır.¹¹³ Teori, adil olmayan muameleden kimin sorumlu tutulabileceğini anlamayı sağlayan şartları ve bu sorumluluk hükümlerinin nasıl verileceğine ilişkin süreçleri tanımlamaktadır. Ayrıca, Eşitlik Teorisi gibi sosyal duygulardan daha çok ekonomik ve maddi yönleri araştırmaktadır.

¹¹¹ Folger, Cropanzano, **Organizational Justice...**,s. 55.

¹¹² Greenberg, **Taxonomy...**,s.17.

¹¹³ Chan, **a.g.e.**, s. 76.

e. Adalet-Doğruluk Teorisi

Örgütsel Adalet teorilerinden ele alacağımız bir diğer teori, “Adalet-Doğruluk Teorisidir” (Fairness Theory). Bu teoriyi Folger ve Cropanzano, Eşitlik Teorisi, Göreli Yoksunluk Teorisi, Bilişsel Atıf Teorisi, etkileşim adaleti ve adaletle ilişkili yaklaşımları birleştirerek geliştirmişlerdir.¹¹⁴

Doğruluk Teorisinin ana temasını, çalışanın kendi sonuçları ile diğer çalışanı karşılaştırmasında onu suçlaması oluşturmaktadır. Bireyler adaletsiz bir şey algıladıklarında, kendilerinin maddi ve psikolojik durumlarını tehdit eden neden olarak diğer kişileri sorumlu tutmaktadırlar. Eğer sorumlu tutulacak biri yoksa, sosyal adaletsizlik de yoktur. Teoriye göre, bir durumun sosyal adaletsizlik olarak algılanması için üç süreç gerekmektedir.¹¹⁵ Bu gerekli koşullardan ilki, adaletsizlik durumunda etkilenen kişi açısından bazı sıkıntıların var olmasıdır. Teorisyenler bunu **şart (would)** unsuru olarak ifade etmektedir. Bu süreç, bireyin başka bir durumun gerçekleşmesi halinde ne hissedeceğine yöneliktir.¹¹⁶ Bireyin yaşadığı durum ile kafasında tasarladığı durum arasındaki farkın derecesi duruma karşı tepkinin derecesini etkilemektedir. Birey mevcut durumun kendisine verdiği sıkıntıyı değerlendirirken, hem maddi, hem de sosyal ve psikolojik unsurları göz önüne almaktadır. Bu nedenle çalışanın örgütsel adalet değerlemesinde bu bileşen hem dağıtım, hem prosedür hem de etkileşim adaleti unsurlarını içermektedir.

İkinci süreç, adaletsizlikten kimin sorumlu olduğunun belirlenmesidir. Birey hedefin (sorumlu tutulan birey) farklı şekilde davranıp davranmayacağına ilişkin değerlendirme yapar ki, bu da **yapabilirlik (could)** bileşenidir. Bu şahsi yargı, sorumlu tutulan kişinin yaptığı açıklamalardan etkilenmektedir. Sorumlu tutulan

¹¹⁴ Folger, Cropanzano, **Organizational Justice...**, s. 60.

¹¹⁵ Russell Cropanzano, Zinta S. Byrne, **Moral...**, s.168.

¹¹⁶ Jerald Greenberg, Russell Cropanzano, **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press., California 2001, s.21.

kişinin bu durumun kendi dışındaki olaylardan kaynaklandığını ifade etmesi durumunda çalışanın adaletsizliği algılama oranı da yükselmektedir.

Üçüncü süreç, **gereklilik (should)** unsurudur. Bu süreç daha önceki teorilerde kullanılmayan bir unsurdur. Teori, zararlı hareketlerin kişiler arasındaki davranışlarda etik ilkelere ters düşüp düşmemesiyle ilgilidir. Buna göre, herhangi bir durum ahlaki ilkelere zarar vermedikçe adaletsiz sayılamamaktadır. Gereklilik unsuru, “niçin biz, kişisel bağlantımız olmayan bireyler tarafından karşılaşılan durumlara ortakça tepki gösteririz?” ifadesini açıklamaktadır. Adalet bu durumda, insanların nasıl davranması ve diğerleriyle etkileşim içinde olması gerektiğini dikte eden ahlaki bir değerdir.¹¹⁷

f. Doğruluk-Adillik Teorisi

Bir başka teori Doğruluk- Adillik (Fairness Heuristic Theory) Teorisidir. Bu teori adalet değerlendirmelerinin nasıl oluşturulduğuna dair karışıklığın giderilmesine yöneliktir. Teori, doğruluk hükümlerini oluşturmak için bireyler tarafından kullanılan delillerin kaynağını ifade etmektedir. Doğruluk- Adillik Teorisi, bireylerin yetkilerini sürekli devrettikleri bir durumda olduklarını ve bu devretmenin sömürülme için bir fırsat yarattığını belirtmektedir. Bu durum, yararlı sosyal ikilem (fundamental social dilemma) olarak adlandırmaktadır.¹¹⁸ Teoriye göre, kişisel kaynakları ve yetkileri devretmek, bireyin amaçlarını kolaylaştırmasına yardımcı olmakta ve bireyin sosyal varlığını korumaktadır. Fakat aynı zamanda sömürge, risk, itiraz ve kimlik kaybını da ortaya koymaktadır.

Sömürülme olasılığının olması ve bireyin varlığının tehdit edilmesi sonucunda, bireyler yönetici ile olan ilişkilerinde genelde tam karar verememektedirler. Bu belirsizlik bireyin, şu soruları sormasına neden olmaktadır: ”Acaba yöneticime güvenebilir miyim?, Yöneticim bana kötü mü davranır?”. Bos,

¹¹⁷Russell Cropanzano, Zinta S. Byrne, **Moral...**, s .168.

¹¹⁸ **A.e.**, s. 169.

bireylerin adalet hükümlerini oluştururken geçtikleri aşamaları incelemiştir. **Oluşum öncesi** aşamasında bireyler bir otoritenin güvenilirliğini göz önüne alan bilgileri toplamaktadır. Bu karar vermede kullanılan bilgiler her zaman el altında olmadığı için çalışanın örgütsel adalet algılaması bu değerlendirmede kişiye yardımcı olmaktadır.¹¹⁹

İkinci aşama, **oluşturma** aşamasıdır. Bu aşamada adalet hükümlerinin nasıl oluştuğundan bahsedilmektedir. Yöntemler, prosedürler (fikir, saygı, değer v.s.) bu aşamada önemli rol oynamaktadır. Birey bu aşamada prosedür adaleti algılamalarını oluşturmaktadır.

Üçüncü aşama, **oluşturma sonrası** aşama olarak adlandırılmaktadır. Bu aşama, ilk aşamadaki doğruluk değerlendirmeleri sonucunda tepkilerin bir sonraki olayları nasıl yöneteceğini açıklamaktadır. Başlangıçtaki adalet hükümleri ile elde edilen bilgilerle oluşturulmuştur ve gelecekteki olaylar hakkında yorum yapmak veya karar vermek için bir çerçeve oluşturmakta ve bireye yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak, doğruluk teorisi, doğruluk değerlendirmelerinin nasıl yapıldığını anlatan bir teoridir. Teori, doğruluk hükümlerinin henüz elimizde var olan bilgilerle oluşturulduğunu açıklamaktadır. Bilişsel kaynaklar serbest kalmakta ve birey sergilediği hareketlerde kendine güvenmektedir.

¹¹⁹ Kees Van den Bos, “Assimilation and Contrast in Organizational Justice: The Role of Primed Mindsets in the Psychology of the Fair Process Effect”, **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, Vol. 89, 2002, s. 866-880.

g. Ahlaki Değerler Modeli

Örgütsel adaleti açıklayan modellerden biri de Folger tarafından geliştirilen “Ahlaki Değerler Modeli” (The Moral Virtues Model) dir. Bu modele göre, çalışanın adalete ağırlık ve önem vermesinin nedeni, insana saygı duyup önem vermesinden kaynaklanmaktadır. Birey daima bu saygı ile hareket etmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet algısı çalışan için önemlidir.¹²⁰

Ahlak insan olmanın bir gereğidir. Tüm insanlar adil ve saygılı davranılmayı hak etmektedirler. Bu nedenle tüm örgütlerde yönetim adil olmalıdır.

h. Adaletin Çok Yönlü İhtiyaç Modeli

Örgütsel adaleti açıklayan bir diğer model de, “Adaletin Çok Yönlü İhtiyaç Modeli” (A Multiple Needs Model Of Justice)‘ dir. Williams tarafından geliştirilmiş olan bu modelde insanların birbirleriyle ilişkili en az dört psikolojik ihtiyacı olduğu önerilmektedir. Bu ihtiyaçlar Şekil 1’de de gösterildiği gibi kontrol, ait olma, bireysel saygı ve anlamlı var oluş şeklinde adlandırılmaktadır.¹²¹

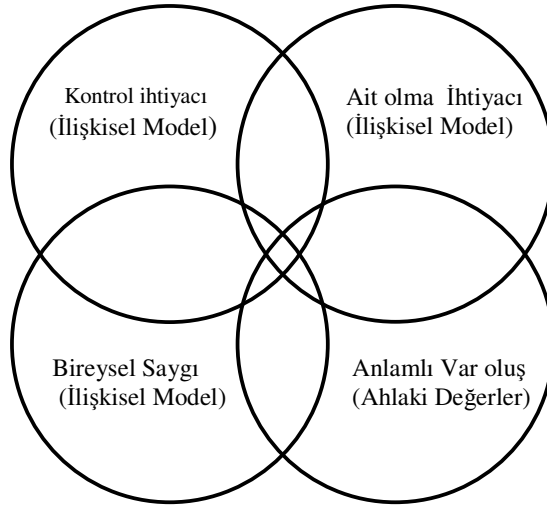
Şekil 1.1’de Görülen Adaletin dört ihtiyacı daha önce belirtilen, adaletin üç boyutuyla ilgili diğer modellere uymaktadır ve tüm modelleri bir araya getirmiştir. Yararlı Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Değerler Modeli birleştirilerek bu model oluşturulmuştur. Kontrol ihtiyacı; Yararlı Modele, ait olma ve bireysel saygı Bilişsel Modele, anlamlı var oluş ise Ahlaki Değerler Modeline uymaktadır ve üç modeli bir arada incelemektedir.

¹²⁰ Folger, Cropanzano, **Organizational Justice...**, s .63.

¹²¹ Steve Williams, “ The Effects of Distributive and Procedural Justice on Performance” **Journal of Psychology**, Vol.133, No: II, 1999, s. 92.

Adaletin Çok Yönlü İhtiyaç Modelinde yer alan kavramları inceleyecek olursak:

Kontrol ihtiyacı; öğrenme ve motivasyon teorisyenleri bireylerin çevrelerini kontrol etme ihtiyacında olduklarını ifade etmişlerdir. Bu ihtiyaç, bireylerin kendi kendine önemli etkileşimleri yönetmek ve tahmin etme isteğinden kaynaklanmaktadır. Araçsal- Kişisel Çıkar Modeli bazı kaynaklarda Kontrol Modeli olarak da anlatılmaktadır. Bireyler olayların seyrini bilmek ve kontrol etmek istemektedirler. Adalet insanların kişiler arası dünyalarına bir düzen kurmaktadır. Sonuçta, adalet uğraşları, kişilere olayları tahmin edecek örnekler sunabildikleri sürece önemlidir. Bu etki, sonuçlar elde edilmese bile önemlidir.



Şekil I. Adaletin Çok Yönlü İlişkisel Modeli

Kaynak: - Russel Cropanzano, Zinta S. Byrne, D., Ramona Bobocel: “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Sosial Entities, and Other Denizens of Organizational Justice”, Journal of Vocational Behavior, Vol. 58, 2001.s.176

Modelde ele alınan ikinci ihtiyaç “**ait olma**” dır. Buna göre, insanlar daima diğer insanlara bağlılık göstermektedirler. Birey sosyal kimliğini bu bağlılıkla oluşturmaktadır. Tahmin edileceği gibi, bu bağlılıktan yoksun bireyler depresif ve sınırlı olma eğilimindedir ve zamanla anti sosyal davranışlar geliştirmektedirler. Ait

olma, ilişkisel modelin bir parçası olarak ifade edilmektedir. Adaletsizlik bireyleri birbirinden ayırırken, adalet yaklaştırmaktadır. Bu analiz, adil muamelenin kurumda yakın ilişkilere sebep olacağını anlatmaktadır.

Gerçekten de adalet, kişiler arasında güçlü bağlar oluşturmaktadır. Masterson v.d., etkileşim adaletinin liderler ve alt kademe çalışanları arasında yüksek nitelikte değişiklikler yarattığını ve çalışanların adalet algılarının yüksek olduğu durumda yöneticilerine güvendiklerini ifade etmektedirler.¹²² Teorisyenler, prosedür adaletinin çalışanların üst yönetime olan güvenlerini arttırdığını belirtmişlerdir.

Modelde yer alan üçüncü psikolojik ihtiyaç, “ **bireysel saygı**”dır. Birey daima kendisiyle ilgili iyi düşünmektedir. Ancak adaletsizlik bireysel saygıya zarar vermektedir. Adaletsizlik, kişilere saygıdan yoksundur. Williams’ ın ortaya koyduğu son psikolojik ihtiyaç “**anlamli var oluş**”tur. Çoğu yazar adaleti ahlakla bağdaştırmıştır. Adaletsizlik, insan olmanın temel niteliklerine zarar vermektedir.¹²³ Bu temel nitelik, ekonomik yarar ve grup niteliklerini de içermektedir. Bireyler yaşamlarını anlamli kılma ihtiyacı duymaktadırlar. Sosyal psikologlara göre, neyin kullanışli ve iyi olduğundan çok, neyin “doğru” olduğunu anlamak varlığımızı anlamak adına oldukça önemlidir.

Görüldüğü gibi, tezin bu bölümünde anlatılan ve örgütsel adaleti inceleyen tüm model ve teoriler Adams’ın Eşitlik Teorisi üzerine temellendirilmiştir. Bu model ve teorilerdeki ortak nokta, çalışanın örgüt içinde kendi sonuçları ile diğer çalışanların sonuçlarını değerlendirmeleridir. Yine tüm modellerde çalışanların karar alma süreçlerinde ya görev almak ya da tüm süreç hakkında bilgi sahibi olmak istedikleri görülmektedir. Yöneticilerin örgütsel adaleti sağlama ve anlamaları açısından bu noktaları bilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle tezde bu modellere yer verilmiştir.

¹²² Masterson, Lewis, Goldman, v.d. , **a.g.e.**, s. 740.

¹²³ **A.e.**

Çalışanın kendi sonuçları ile başkalarının sonuçlarını kıyaslamalarının yanı sıra örgüt içinde, kişiler arası ilişkilere verilen önem ve çalışanların karar alma süreçlerinde etkili olmaları, örgütsel adalet algısı ve iş tatmininde önemli rol oynamaktadır.

Örgütsel adalet kavramı pek çok örgütsel sonucu etkilediğinden dolayı yöneticiler ve örgütler açısından üzerinde önem ve dikkatle durulması gereken bir kavramdır. Kendilerine adil davranıldığını algılayan çalışanlar örgüt içinde pozitif tutum ve davranışlarda bulunmaktadır. Örgütsel adaletin etkilediği önemli örgütsel sonuçlardan biri olan iş tatmini, yöneticiler ve örgütler için önemli bir kavramdır. Tezin ikinci bölümünde iş tatmini kavramı ve örgütsel adalet – iş tatmini arasındaki ilişkiden bahsedilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ADALET

Birinci bölümde, örgütsel adaletin ne olduğu, örgütsel adaletin bireyler ve örgütler için önemi üzerinde durulmuştur. İlk bölümde örgütsel adaletin ilişkili olduğu unsurlardan bahsederken, örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu vurgulanmıştır. Bu bölümde, iş tatmininin çalışan ve örgüt için önemi, iş tatmini kuramları, iş tatminine etki eden faktörler ve örgütsel adalet-iş tatmini arasındaki ilişkiler ile hastanelerde iş tatmininin öneminden bahsedilecektir.

A. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE MOTİVASYON KURAMLARI

1. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Önemi

Günümüz bilgi toplumuna damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün ön plana geçmesidir.

Örgüt yöneticisi, işgörenlerin örgüte ve örgütteki çabalara karşı tutumlarını olumlu ya da olumsuz duruma getirecek faktörleri tespit edebiliyorsa, alacağı önlemlerle işgörenleri daha kolay yönlendirebilecektir. Örgütlerde çalışanların tutumları iş davranışlarını etkilediği için, bireyin işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumları önemlidir. Örgütsel ortamlarda farklı iş tutumları bulunmaktadır. Bu tutumlardan biri de iş tatminidir.¹²⁴

Günümüzün yoğun rekabet koşulları, örgütlerin çalışanlarının etkin ve verimli şekilde çalışmalarına imkan sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu

¹²⁴ İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No: 5, İstanbul, 1999, s. 231.

zorunluluk çalışanların iş tatminlerinin de sağlanmasına verilen önemi arttırmaktadır. Örgütler amaç ve hedeflerine iş tatmini yüksek bireyler sayesinde ulaşacaktır. Bu nedenle çalışanları neyin tatmin ettiği çok iyi bilinmelidir.

Örgütlerin kullandıkları kaynaklar arasında en karmaşık ve değişken olanı insan gücüdür. Çalışanın küçük bir bölümünün bile memnuniyetsizliği bütün kurum faaliyetlerinin olumsuz etkilenmesine hatta durmasına neden olabilmektedir.

İş tatmini, gerek kendi başına taşıdığı önem, gerekse kendisine eşlik eden diğer önemli sonuçları nedeniyle sosyal bilimlerde, üzerinde en çok araştırma yapılan konular arasında yer almaktadır. Son kırk yılda iş tatmini konusunda pek çok çalışma yapılmıştır. İş tatmini çok boyutlu olması ve pek çok değişken içermesi nedeniyle endüstriyel yaşamda kapsamlı olarak incelenmiştir.

a. İş Tatmini Kavramının Tanımı

İş tatmini kavramına psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikoloji gibi bilim dallarının oldukça önemli katkıları olmuştur. İş tatmini duygusal ve davranışsal bir tepki olup bireyin yaptığı işi, çalışma ortamını ve çalışma yaşamını değerlendirmesi ile oluşmaktadır.

İş tatmini kavramının teorik temelleri 1954 yılında Maslow ‘un “İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı” ve 1959 yılında Herzberg ‘in “Çift Faktör Kuramı” ile atılmıştır. İş tatmininin farklı yazarlar tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Wroom iş tatminini, “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde tanımlamaktadır.¹²⁵ Bu tanıma paralel olarak pek çok yazar, iş tatminini çalışanların işinden duydukları mutluluk olarak tanımlamıştır.

¹²⁵ V. H. Wroom, Work and Motivation Newyork, 1964 aktaran İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, “Örgütsel İletişim ile İş tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No:7, 2004, s. 2.

Davis, iş tatminini, “kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik” olarak ifade etmiştir.¹²⁶ Davis ‘in tanımında önemli bir nokta göze çarpmaktadır. İşin nitelikleriyle, işgörenin özellikleri birbirine uyduğu zaman iş tatmininin gerçekleşeceği görülmektedir. İşgörenin özellikleriyle işin niteliği arasındaki ilişki bireyden bireye değişim göstermektedir. Bundan dolayı, bu tanım ileride de bahsedileceği gibi iş tatmini ölçümünde bireysel özelliklerin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Kişilerin iş hayatında başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş tatmini, işin bireye sağladığı sonuçların algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusudur.¹²⁷ Genel olarak iş tatmini, sosyolojik ve psikolojik boyutları olan ve bireysel gereksinimler ile kurumsal beklentiler arasındaki bir uzlaşma işlevi olarak tanımlanabilir.¹²⁸ Pek çok yerde iş tatmini, bireyin çalışma ortamına tepkisi olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini, çalışanın kendi işine karşı olan iş hakkındaki değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevaptır. İşe karşı duyulan pozitif tutum iş tatminine eşdeğerdir.

Shermerhon v.d. iş tatminini, “çalışanın işiyle ilgili olumlu ve olumsuz duyguları” olarak tanımlamaktadırlar.¹²⁹ İş tatmini, çalışanın işindeki başarısı, işin özellikleri ve çalışanın işindeki sorumluluğuyla ilgili ilerlemesinin sonucunda oluşmaktadır. İş tatmininin üç önemli boyutu bulunmaktadır:¹³⁰

- İş tatmini duygusal bir yanıttır. Bu nedenle sadece ifade edilebilmektedir.

¹²⁶ Keith Davis, **İşletmelerde Örgütsel Davranış**, Çev. Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998, s.45.

¹²⁷ Eric G. Haris, Andrew B. Artis, Jack H. Walters v.d.,” Role Stressors, Servis Worker Job Resourcefulness and Job Outcomes: An Empirical Analysis”, **Journal of Business Research**, Vol. 59, 2006, s. 408.

¹²⁸ Louis Levy-Garboua, Claude Montmarquette, Veronique Simonnet, “Job Satisfaction and Quits”, **Labour Economics**, 2005, s. 19.

¹²⁹ Jon R. Shermerhon, James G. Hunt, R. N. Osborn v.d. , **Managing Organizational Behavior** ,Fifth Edition, John Wiley&sons Inc., USA, 1994, s. 140.

¹³⁰ Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, Mc Graw Hill Inc., 6. bs, New York, 1992, s. 360.

-İş tatmini genellikle beklentilerin ve kazançların ne ölçüde karşılandığı ile ilgilidir.

- İş tatmini bireyle ilgili çeşitli tutumları simgelemektedir. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları v.b.

Eren'in yaptığı tanıma göre iş tatmini, "işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur".¹³¹ Bu tanım daha çok iş arkadaşları ve iş ortamı üzerinde durarak iş tatmini kavramının farklı boyutlarını da vurgulamaktadır.

Organizasyonlar, rekabetin ve en yüksek karı elde ederek ayakta kalmanın sadece pazar payı ve kar ile olamayacağını, çalışanların beklentilerinin karşılanması ve onların mutlu, işini seven insanlar haline getirilmesinin de gerektiğinin farkına varmışlardır. Organizasyonların amaçlarının gerçekleştirilmesinin ve sektörlerinde etkin hale gelmelerinin o örgütlerde çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasıyla mümkün olacağı da örgütler tarafından kabul edilmektedir. Ayrıca iş tatmini, çalışanların devamsızlığını, işten ayrılmaları ve çalışanların işe geç gelmelerini de önlemektedir. Kendilerini iş ortamında huzurlu ve mutlu hisseden çalışanlar, işlerini sever hale gelmektedirler.

b. İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi

Gerek yöneticiler gerekse çalışanlar için iş tatmini konusunda en önemli noktalardan biri iş motivasyonudur. İşletmeler açısından motivasyon kavramı çok önemlidir. Çünkü personelin verimliliklerinin artırılması, onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasını gerektirir ve bu faktörlerin en önemlisi personelin ihtiyacını uyaran güdüleridir. Örgütlerde personelin büyük bir kısmının verimli olamamasının nedeni uygulanan yöntemlerin aksaklığından değil, güdülerin yanlış teşhis edilmesinden kaynaklanmaktadır. Motivasyon konusu esas itibarıyla; kişilerin

¹³¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.Ş., 8. bs, İstanbul, 2004, s.202.

bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Dolayısı ile motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışlarını sürdürme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir. Yönetici, herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Motivasyon, çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin aklında tutması gereken temel şey, her davranışın bir nedeni olduğudur.

İş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişki hakkında, yönetim literatüründe birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardaki ortak nokta bu iki kavramın farklı oldukları ancak birbirleriyle ilişkileri olduğu yönündedir. Bu çalışmalardan bazılarını bakacak olursak;

“ Motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki, gerçekte karşılıklı etkileşim biçimindedir. Tatmin olmuş kişinin motive olabilmesi için ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olan birey, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde güdülenmiş birey de, tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle, motivasyon tatmin yaratabilir. Belirli duygu ve durumlar bu nedenle her iki etkiyi birden gösterebilirler”.¹³²

“ İş tatmini ve çalışma motivasyonu kavramları birbirleriyle ilişkilidir, fakat birbirinin aynısı olan kavramlar değildirler. Motivasyon kavramı hedefe doğru harcanan çabayla ilgilidir. İş tatmini ise işle ilgili tatmin veya beğenmeye duyulan ihtiyaçla ilgilidir. Buradan hareketle iş motivasyonu yüksek olan çalışanların her zaman işten tatmin olacakları söylenemediği gibi, motive olmayan çalışanların tatminsiz olacakları gibi de bir sonuca varılamaz. İş tatmini içe dönüktür ve bir

¹³² Tuğray Kaynak, **Beşeri İlişkiler Açısından Motivasyon**, İstanbul, 1973, s. 58.

tutumdan daha fazlasını ifade eder. Motivasyon bir süreçtir ve iş tatminine yol açar”.¹³³ İş tatmini motivasyonu da içine alan daha geniş bir kavramdır.

Bu konuda yapılan diğer bir çalışmada ise; ” Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr, bazen de olumsuz olabilmektedir. Tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bu bireyin davranışını değiştirmek anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta burasıdır. Motivasyon bireylerin davranışlarını etkileyerek, onu harekete geçirmektir. Oysa tatmin duygusu öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir” denilmektedir.¹³⁴

Motivasyonda en önemli nokta yukarıda da bahsedildiği gibi, çalışan davranışlarının nedenlerini bilmektir. Her davranış bir istek ve amaca dayanır. Çalışanın ihtiyaçları karşılandığında kişi motive olacaktır. Birey ihtiyacı karşılandığı takdirde tatmin duygusunu da yaşayacaktır.

İş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişki konusunda yapılan en önemli çalışmalardan bir diğeri ve en bilineni ise başlangıçta fiziksel değişkenler üzerine yoğunlaşan fakat daha sonra psiko - sosyal etkileri açığa çıkaran Mayo başkanlığında başlayan Hawthorne deneyleridir. İş tatminine ilişkin motivasyon kuramlarına bakıldığı zaman, amaç – sonuç uyumu, ihtiyaç tatmin durumu, beklenti – ödül oranı gibi değişkenler üzerinde yoğunlaşma olduğu gözükmemektedir. Aşağıda anlatacağımız bu kuramları, içerik (kapsam) kuramları ve süreç kuramları olarak iki grupta toplamak mümkündür.

¹³³ L.J. Mullins, **Management and Organizational Behaviour**, Pitman Publishing, London, 1996, s. 520.

¹³⁴ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995, s.270.

2. Motivasyon Kuramları

İş tatmini ve motivasyon kavramıyla birlikte iş tatmininin nedenlerini ve etkilerini açıklamak açısından bazı teoriler geliştirilmiştir. Bu kuramların bazıları motivasyonun sebeplerini, nasıl oluştuğunu, bireyin hangi amaca ulaşmak için nasıl güdülendiğini incelemektedir. Bu yüzden bu kuramlara “Süreç Kuramları” adı verilmiştir. Süreç kuramları istenilen davranışların nasıl tekrarlanacağı ve arzu edilmeyen davranışın nasıl engellenebileceği ile ilgilenmişlerdir. Dolayısıyla süreç kuramlarında bireylerin davranışları üzerinde etkili olan içsel ve dışsal faktörler temel inceleme konusu olmuştur.¹³⁵ Süreç kuramları Sonuçsal Şartlandırma, Bekleyiş Teorileri, Eşitlik Teorisi, Amaç Teorisidir (Kuramlar sınıflandırılırken Koçel’ in sınıflandırması esas alınmıştır).

Bazı araştırmacılar da, insanları iş yaşamında neyin güdülediğini araştırmışlardır. Bu kuramlara da “ İçerik Kuramları” adı verilmiştir. İçerik kuramlarına göre, insanları sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtüler güdülemektedir. Kuramcılar da bu nedenle, ihtiyaç ve dürtülerin öncelik sıralamalarının nasıl gerçekleştiğini, tatmin olmak, işte başarı gösterebilmek için işgörenlerin ulaşmaya çabaladıkları amaç ve güdüleyicilerin neler olduğunu saptamaya çalışmışlardır.¹³⁶

İçerik kuramları, geçmiş ve şimdiki zamana odaklanmaktadır. Bundan dolayı geleceğe yönelik tahminlerde bulunmamaktadır. Bu nedenle içerik kuramları, iş davranışını ya da güdülenmeyi doğrudan doğruya tahmin edemese dahi, insanları iş yerinde nelerin güdülediğini anlamak için önemlidirler.¹³⁷

¹³⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.

¹³⁶ Gary Yukl, “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”, **Journal of Management**, June 1999, s. 93.

¹³⁷ Necmi Karkın, “Kamu ve Özel sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, **Türk İdare Dergisi**, 2004, s. 94.

İçerik kuramları arasında, Maslow'un Gereksinmeler Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Etken Kuramı, McClland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı gelmektedir.

Çalışmamızda iş tatmini kuramlarına örgütsel adalet açısından bakılacaktır. Örgütsel adalet ile ilişkisi olan kuramlardan daha geniş bahsedilecektir. Çalışmamızın bu bölümünde iş tatmini kuramlarından bahsetme amacımız iş tatminini ve iş tatmini örgütsel adalet ilişkisini daha iyi aktarabilmektir.

a. Maslow'un Gereksinmeler Hiyerarşisi Kuramı

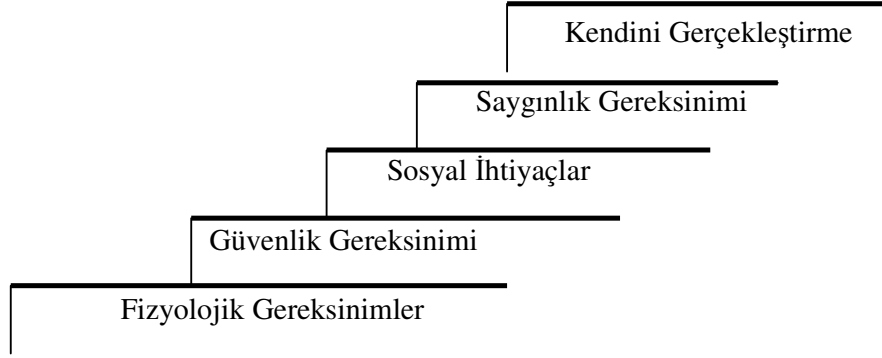
İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerika'lı Abraham Maslow 'dur. Maslow, insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinmelere (ihtiyaçlara) sahip bulunduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır.

Gereksinmeler hiyerarşisi kuramı iki temel varsayıma dayanmaktadır.¹³⁸

- a. İnsan davranışları, onun belirli gereksinmelerini gidermeye yöneliktir.
- b. İnsan gereksinimleri öncelik sırasına konabilmektedir. Buna göre alt düzeydeki gereksinim karşılanmadıkça, birey bir üst düzey gereksinmeyi karşılamaya yönelemez.

Maslow, insan ihtiyaçlarının beş aşamadan oluştuğunu öne sürmektedir ve bunu bir piramide benzetmektedir. İhtiyaç piramidin ne kadar alt basamağında ise o kadar acil demektir. Bir basamaktaki ihtiyaç karşılandığında, bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlar güdüleyici olmaktadır. Bu kuram, bir insanın tutumunun diğerlerinden farklı olduğunu belirlemede kolaylık sağlamaktadır. Bu ihtiyaç sıralaması bireyden bireye değişmektedir. Bu piramidi aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

¹³⁸ Gülay Budak, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitapevi, 5. bs. İzmir, 2004, s.372.



Şekil 2-1: Gereksinimler Hiyerarşisi

Kaynak: Zeyyat Sabuncuğlu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji , Furkan Ofset, Bursa, 2005 ,s. 51.

Piramidin ilk basamağında yemek yemek, barınmak, uyku gibi hayatı devam ettirmeye yönelik olan temel fizyolojik gereksinimler gelmektedir.

İkinci sırada insanın kendini güvenlik içinde duyma gereksinimi gelmektedir. Birey fizyolojik ve ekonomik gereksinimlerini karşıladıktan sonra, gerek bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanması, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını isteyecektir. Fiziksel güvenlik denildiğinde, hastanelerde radyoloji servisinde film çekiminde çelik yelek giyilmesinin istenmesi örnek verilebilir. Ekonomik güvenlik ise, sosyal sigortanın olması ve emeklilik haklarından yararlanılması gibi uygulamalardır. Güvenlik gereksinimi örgütsel adalet açısından da önemlidir. Yöneticilerine güven duyan, iş kaybetme korkusu olmayan çalışanın örgütsel adalet algısı da yüksek olmaktadır.

Bireyin sosyal ihtiyaçları ise, başkaları tarafından sevilme, sevme, bir gruba girme, arkadaş edinme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimlerdir. Örgüt içinde iyi ilişkiler kurulması, çalışana değer verilmesi kişinin etkileşim adaleti algısını

arttırmaktadır. Bunun sonucunda iş tatmini de olumlu yönde etkilenmektedir. Piramidin dördüncü basamağında saygınlık gereksinimi gelmektedir. Saygı ihtiyacı alt basamaklardaki diğer ihtiyaçların giderilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Birey etrafındaki kişiler tarafından saygı görmeli ve aynı zamanda kendine de saygı duymalıdır. Organizasyon içinde ise, kişinin saygı görmesi, unvan, iyi ücret, iyi bir pozisyon gibi etkenlerle gerçekleştirebilmektedir. Örgüt içinde kararlar alınırken çalışana fikrinin sorulması prosedür ve etkileşim adaleti algılarının da yüksek olmasını sağlamaktadır.

Gereksinimler hiyerarşisinin beşinci ve son basamağı, öz gerçekleştirme (kendini gerçekleştirme) gereksinimidir. Bireyin potansiyel yeteneklerinin farkına varması, yaratıcı olabilmesi için kendini sürekli bir gelişmeye tabi tutması ile ilgili gereksinimlerdir. Bireyin arzuladığı işi yapması, arzuladığı yere gelmesi bu grupta sayılabilir.

Yönetici bu gereksinimler hiyerarşisini motivasyon aracı olarak kullanabilmektedir. Birey sahip olduklarından ziyade sahip olacakları için davranışta bulunmaktadır. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde yer alan gereksinimlerin ortalama tatmin yüzdeleri aşağıdaki gibidir.¹³⁹

Fizyolojik gereksinimler	% 85
Güven gereksinimleri	%75
Sosyal olma gereksinimleri	%50
Saygınlık gereksinimi	% 40
Kendini gerçekleştirme	%10

¹³⁹ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitapevi, 6. bs., İstanbul, 2005, s.125

Görüldüğü gibi, her bir gereksinme %100 tatmin sağlamamaktadır. Maslow'un sınıflandırdığı bu gereksinimleri etkileyen örgütsel faktörleri Luthans şöyle sıralamıştır:¹⁴⁰

Tablo2-1: Maslow'un Temel İnsan Gereksinimleri

GEREKSİNİM DÜZEYLERİ	ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER
KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME	1. İşe Hakimiyet 2. Yaratıcılık 3. Örgütsel İlerleme 4. İşteki Başarı
SAYGINLIK GEREKSİNİMİ	1. İş Unvanı 2. Statü Sembolleri 3. İş Arkadaşları 4. İşin Kendisi 5. Sorumluluk
SOSYAL GEREKSİNİMLER	1. Nezaretin Kalitesi 2. Uyumlu Çalışma Grupları 3. Mesleki Arkadaşlık
GÜVENLİK GEREKSİNİMİ	1. Güvenli Çalışma Koşulları 2. Yan Ödemeler 3. Ücret Artışları 4. İş Güvenliği
FİZYOLOJİK GEREKSİNİMLER	1. Isınma ve Havalandırma 2. Temel Ücret 3. Kafeterya 4. Çalışma Koşulları

Kaynak: Fred Luthans, Organizational Behaviour, Mc Graw Hill Inc. , 6. bs, New York, 1992, s. 360.

¹⁴⁰ Luthans, a.g.e., s.295.

Maslow'un teorisi bazı eleştiriler almıştır. İlk eleştiri teorinin bireysel düzeyde ele alınmasına yöneliktir. Çağımızda motivasyonun bireysel yapısından çok grup davranışı açısından etkileri önem kazanmaya başlamıştır.¹⁴¹ Örgütsel adalet teorileri içinde ele aldığımız grup değeri modelinde anlatıldığı gibi birey grup üyesi olarak saygı görüyor ve kendisine değer veriliyor ise örgütü adil olarak algılayacaktır ve bunun sonucunda iş tatmininin artacağı düşünülmektedir. Diğer eleştiri toplumlarla ilgilidir. Ekonomik gelişimini tamamlayan toplumlarda fiziksel gereksinimler önemini yitirmektedir. Toplamların ekonomik-sosyal ve kültürel yapısı, gelenek, kural ve alışkanlıkları, gereksinimlerin yönünü, doyurulma biçimini ve zamanını değiştirmektedir.

b. Herzberg'in Çift Etken Kuramı

İçerik kuramları arasında ikinci sırada çift etken kuramı gelmektedir. Herzberg, Mausner ve Snyderman yaptıkları araştırmanın sonucunda GÜdüleyici-Koruyucu Kuramı geliştirmişlerdir.

Bu kuramda yanıt aranan temel soru, "özellikleri gereği çeşitli faktörlerin iş tatmini ya da tatminsizliği yaratma konusunda nasıl etkilerinin olduğudur". Araştırmacılar, bu faktörleri doğrudan işin yapılması ile ilgili olanlar ve işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlar olmak üzere iki ayrı grupta toplamışlardır. İşin kendisi ile ilgili olan faktörlere **doyum sağlayıcılar** ya da **güdüleyiciler**, işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlara ise **doyumsuzluk yaratan** ya da **koruyucu faktörler** adını vermişlerdir.¹⁴²

Güdüleyici faktörler (high-sequence events) bireylerin iyi olarak tanımladıkları, koruyucu faktörler (low-sequence events) ise kötü olarak

¹⁴¹ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s. 54-55.

¹⁴² Frederick Herzberg, Mausner, H. Snyderman, **The Motivation To Work**, NY: John Wiley, 1959 aktaran Özlem Sun, "İş Doyumu Üzerine Bir Arştırma, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi", Ankara, 2002 s.20.

nitelendirdikleri yaşantılarla ilgili duygulardır. Güdüleyici faktörler bireyin işine karşı olumlu tutum geliştirmesini sağlarken, koruyucu faktörler ise kişinin işinden doyum sağlamasını engellemektedir. Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme (doyum sağlayıcılar) doğrudan işin yapılması ile ilgili; şirket politikaları ve yönetim, denetim, ücret ve çalışma koşulları (koruyucu faktörler) ise işle ilgili genel durumun parçasıdır. Bireyin işine karşı olumlu tutum geliştirmesini ilk beş faktör sağlamaktadır.¹⁴³ Birey bir işi başarıyla tamamladığı, çalışma arkadaşları, astları ve üstleri tarafından fark edildiğini hissettiği, işini ilginç bulduğu, işini yapması için gereken sorumluluğun kendisine verildiği ve işinde ilerlediği sürece işinden tatmin sağlamaktadır. Bahsettiğimiz bu kavramlar örgütsel adalet türleri içinde de yer almaktadır. Yöneticilerle ilişkiler, çalışma koşulları çalışanın etkileşim adaleti algısında, ücret, çalışma koşulları dağıtım adaleti algısında, kendisine sorumluluk ve önem verilmesi de prosedür adaleti algısında etkili olmaktadır.

Herzberg ve diğerlerinin yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre bu beş faktör bireyde tatmin duygusunun ve adalet algısının oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Bu da, söz konusu faktörlere doyum sağlayıcılar ya da güdüleyiciler adı verilmesinin ve bunların yokluğunda bireyin işinden tatmin sağlayamamasının nedenini açıklamaktadır.¹⁴⁴ Bireyin işine karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden olan faktörler ise şirket politikaları, yönetim biçimi, denetim şekli, ücret ve çalışma koşullarıdır.

Herzberg ve diğer araştırmacıların ulaştıkları sonuç, bu faktörlerin daha çok çalışanların tatminsizlik duygularının oluşumunda önemli olduğu ve sıklıkla rol oynadığı, tek başlarına iş tatmini sağlama konusundaki etkilerinin göz ardı edilecek kadar az olduğudur. Söz konusu faktörlere bu nedenle güdüleyici faktörler arasında yer verilmemiştir. Bunlara koruyucu (hijyen) faktörler adı verilmesinin nedeni tıbbi hijyen ilkelerine benzer biçimde işlev görüyor olmalarıdır. Hijyenin sağlık için

¹⁴³ İsmail Efil, **İşletme Yönetimi, Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları Yeni Yönetim Teknikleri**, Aktüel Matbaası, İstanbul, 2004, s. 172.

¹⁴⁴ John Adair, **Etkili Motivasyon**, Çev. Cüneyt Er, Babıali Kültür Yayıncılık, 2. bs., İstanbul, 2005, s. 60.

tehlikeli olan durumları ortadan kaldırma işlevini iş yerinde koruyucu faktörler görmektedir. Bu faktörlerin de hijyen gibi tedavi edici özellikleri yoktur; ancak mevcut olmamaları durumunda daha fazla rahatsızlık yaşanması kaçınılmazdır.¹⁴⁵

Sonuç olarak, iş tatmininin olabilmesi için güdüleyici faktörlere ihtiyaç vardır. İş tatminsizliğinden ise ancak koruyucu faktörlerin bireyin kabul edilebilir gördüğü düzeyin altına düşmesi durumunda söz edilebilmektedir. Sözü edilen bu faktörler örgütsel adalet algısının oluşumunda da önemli rol oynadığından dolayı yöneticiler tarafından üzerinde durulması gereken konulardan biridir.

Diğer taraftan, Herzberg'in kuramı, koruyucu faktörler olarak belirlenmiş olan faktörlerden bazılarının aynı zamanda güdüleyici faktörler de olabileceği şeklinde eleştiriler almıştır.¹⁴⁶

c. McClland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

İçerik kuramlarından bir diğeri Mc Celland'ın başarı ihtiyacı kuramıdır. David McClland tarafından 1947 ve 1953 yılları arasında, güdüler için puanlama sistemi sayesinde insan kişiliği hakkında önemli bir yere sahip olacak deneysel çıkarımlar elde edilmiştir. McClland, Morgan ve Murray tarafından geliştirilen Thematic Apperception Test (TAT)'i kullanmıştır. TAT basit anlamda; başarıya, güç ve ilişki kurma motivasyonlarını ölçer.¹⁴⁷ McClland sonuçta insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır. Bunlar başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır.

Bu ihtiyaçların sosyo-psikolojik açıdan olduğu kadar, toplumsal açıdan da önem taşıdığı Başarı İhtiyacı Kuramında açıklanmıştır. Kurama göre, insanların

¹⁴⁵ A.e., s.22.

¹⁴⁶ A. Canan Paknadeli, AİBÜ ve ODTÜ'nün Çeşitli Fakültelerindeki Öğretim Elemanlarının İş Doyumu, Bolu, Nisan, 1995,.s. 25.

¹⁴⁷ David G. Winter, "Toward a Science of Personality Psychology: David McClland's Development of Emprically Derived TAT Measures", **History of Psychology**, Vol. 1, No: II, Mayıs 1998, s. 130.

kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır.¹⁴⁸ Başarı ihtiyacı bireyin bir işi daha iyi yapmak istemesi, kendine zor hedefler seçmesini içermektedir. Kişi başarılı olduğu oranda iş tatmin duymaktadır.

Başarı güdüsü yüksek olan bireyler sorunları çözümlmek için çaba göstermektedirler ve bu kişiler başarısız olmaktan büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadırlar. Yukarıda sözü edilen üç ihtiyaç ve güdü arasında birey ve toplumu en çok etki altında bırakan ihtiyaç, başarı ihtiyacıdır.¹⁴⁹

Güç elde etme ihtiyacı kişinin diğer insanları yönetme, diğer insanlar üzerinde otoriteye ve denetime sahip olma ihtiyacını ifade etmektedir. Kişi güç ve otorite sağlamak için güdülenecek ve elde ettiği oranda da tatmin olacaktır. Bu ihtiyaç bireyin çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Üstün olmak, başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri diğer bireylerle çatışmaya itebilmektedir.¹⁵⁰ Bu durum bireyin güçlü olma arzusunu bir şekilde frenleyebilmektedir. Bu yüzden bu ihtiyacın şiddeti kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır.

Bağlılık- ilişki kurma ihtiyacı ise, kişinin başka insanları benimseme, bir gruba ya da cemiyete üye olma ve sosyal ilişkilerini geliştirme gereksinimidir. Bu tip ihtiyaç güçlü bireyler sosyal ilişkilere daha fazla önem vermektedirler. Bu kişiler, diğer insanlarla arkadaş olmak, bir gruba girerek o gruptakiler tarafından benimsenmek için büyük çaba harcayacaklardır.¹⁵¹ Kuram bu yönü ile etkileşim adaleti algısı ve grup değeri modeli ile yakından ilişkilidir. Bir önceki bölümde ifade

¹⁴⁸ Eren, **a.g.e.**, s. 522.

¹⁴⁹ Robet Kreitner, **Organizational Behaviour**, Irwin Inc., USA, 1989, s. 160.

¹⁵⁰ **A.e.**

¹⁵¹ İsmail Efîl, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Aktüel, 8. bs, Bursa, 2006, s. 159.

edildiği gibi, örgütlerde çalışanlar iyi ilişkiler kurdukları zaman adaletsiz uygulamalardan daha az etkilenmektedirler.

Bu üç ihtiyacın mutlaka ayrı ayrı olması gerekmemektedir. Üçü aynı anda da var olabilmektedir. Kişi çevresiyle etkileşim içine girdiğinde bu gereksinimlerinin farkına varmakta ve başarılı oldukça da bu ihtiyaçlar daha sık ortaya çıkmaktadır. Teoride ihtiyaçların sonradan öğrenildiği ifade edilmektedir. Bazı teorisyenler, ihtiyaçların daha çocukluk yaşlarında öğrenildiğini, sonradan kazanılmadığını öne sürmüşlerdir. Bu nedenle de kurama, bu yönde eleştiri getirmişlerdir.

Bundan sonra yer verilecek olan kuramları gereksinim kuramlarından keskin biçimde ayırmak mümkün değildir. Bununla birlikte, bireylerin yaptıkları işlerin özellikleri ve bu işler karşılığında alabilecekleri ödüllerle ilgili beklentileri ile bu beklentilerinin oluşumunda etkili olan değer yargılarını konu almaları nedeniyle söz konusu kuramları değer (beklenti) kuramları başlığı altında sınıflamak daha isabetli olacaktır. Bilindiği gibi örgütsel adalet algısının oluşumunda bireyin beklentilerinin ve bunların karşılanma biçiminin önemli bir yeri vardır. Bu nedenle beklenti kuramlarının da bu bölümde ele alınması gerektiği düşünülmektedir.

d. Vroom'un Beklenti Teorisi

Süreç kuramları içerisinde en bilineni Vroom'un beklenti kuramıdır. Daha önce açıkladığımız kuramlar, insan gereksinmelerinin davranışları yönlendireceği varsayımına dayanmaktadır. Ancak, insan gereksinimlerinin davranışları yönlendirmeye yetmeyeceği, bireyin bir davranışta bulunması sonucu gereksinmesinin giderileceği konusunda bir beklentisinin de olduğu ileri sürülmüş ve bu görüşe dayanan teoriler geliştirilmiştir.

Ayrıca gereksinim teorileri, çalışanların kişilik farklarını yeterince hesaba katmamış veya kişilerin neden belli şekillerde davrandıklarını gerektiği şekilde

açıklayamamıştır. Beklenti teorisi, çalışanların kendi davranışları hakkında ve neyin önemli / değerli olduğuna yönelik düşüncelerine dayanmaktadır.¹⁵²

Vroom'un beklenti kuramına göre, bireyin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi, başka bir deyişle umduğunu bulması karşısında benzer davranışı göstermesiyle ilgilidir. Eğer birey umduğu sonuca ulaşamaz ise, benzer davranışı tekrar etmeyecektir. Bu kuram örgütsel adalet teorileri ile de benzeşmektedir. Özellikle dağıtım adaletinde birey elde ettiği sonuçlara göre, adalet algısını oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanlar, örgütsel prosedürleri iyi bilirlerse ulaşılamayacak beklentiler içine girmemekte ve iş tatminsizliği yaşamamaktadırlar.

Bu modelde, üç ana kavram vardır. Çekicilik (valens), araçsallık ve beklentidir. Bunu bir formülle gösterebiliriz:¹⁵³

$$M = \sum_{j=1}^n I_{ij} \times V$$

M= İş motivasyonu

E= Bekleyiş (Belli bir gayretin bir ödülle ödüllendirilmesi ve kişinin bunu beklemesi)

I= Araçsallık (instrumentalite)

V= Valans (Kişinin gayret harcayarak elde edeceği ödülü arzulama derecesi)

Valens, bireyin bir sonucu elde etme konusundaki isteğinin şiddetidir. Diğer bir deyişle valens amaca verilen önemdir. Eğer birey; bir amaca ulaşmak istiyorsa valens (+), bir amaca ulaşmak istemiyorsa valens (-), bir amaca karşı kayıtsızsa valens (0) nötrdür.

¹⁵² Brad Lee Thompson, **Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları**, Çev: Vedat Diker, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 131.

¹⁵³ Efil, **İşletme Yönetimi**, s. 173 .

Beklenti, bireyin belli bir davranışın onu belli bir sonuca ulaştıracağı yolundaki inancının şiddetidir. Beklenti, 0 ile 1 arasında yer alır. Eğer birey;¹⁵⁴

- belli bir davranış gösterdiği takdirde istediği sonuca ulaşacağına inanıyorsa beklenti (1)
- ne şekilde davranırsa davranırsın, istediği sonuca ulaşamayacağına inanıyorsa beklenti (0) sıfırdır.

İki faktör, valens ve bekleyiş motivasyonu belirlemektedir. Bu faktörlerden biri yoksa birey motive olmayacaktır.

Araçsallık, ikinci düzeyde bir çıktıya ulaşabilmek için birinci düzey çıktının kullanımıdır. Örneğin bireyin daha yüksek bir başarı göstermek için güdülenmesinin nedeni terfi etme isteğidir. Burada; birinci düzey çıktı olan başarı gösterme, ikinci düzey çıktı olan terfi için bir araç olma özelliğine sahiptir. Araçsallık birinci ve ikinci düzey çıktılarla ilgili iken beklenti, yalnızca birinci düzey çıktılara ilişkin çabalardır.¹⁵⁵ Sonuç olarak denebilir ki; bireyin güdülenmesi için, belirli düzeyde çaba gösterdiğinde belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti); bu başarıyı ikinci düzeyde başarılar için görmesi (araçsallık) ve hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu etmesi çekicilik (valens) gerekmektedir. Ancak, çekicilik, beklenti ve araçsallık bileşimi her bireye göre değişmektedir.

Beklenti kuramına göre, bireyler sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve arzulanan amaçlar için çaba harcamaktadırlar. Beklentisi kuvvetli olmayan ve birey tarafından pek istenmeyen amaçlar için kişiler herhangi bir çaba harcamayacaklardır.¹⁵⁶ Vroom'un beklenti modeli; bireyi neyin güdülediği üzerinde değil, güdülemenin kavramsal belirleyicileri üzerinde durmaktadır. Bu açıdan yöneticilere işgöreni güdüleme için pratik öneriler sunmamakla beraber, güdülenmenin ne kadar karmaşık bir olgu olduğuna işaret etmektedir.

¹⁵⁴ Budak, Budak ,a.g.e., s. 377.

¹⁵⁵ Luthans, a.g.e., s. 170.

¹⁵⁶ Budak, Budak, a.g.e., s. 377.

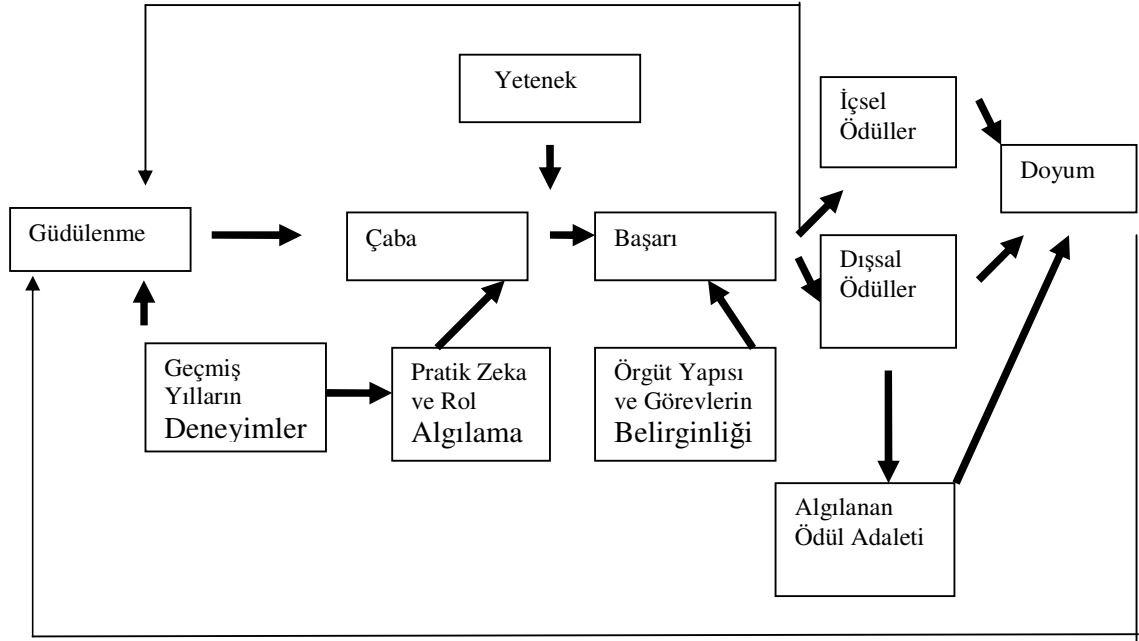
e. Porter-Lowler'in Kuramı

Beklenti kuramlarından bir diğeri Vroom'un teorisinin aldığı eleştiriler doğrultusunda daha kapsamlı olarak geliştirilen Porter-Lowler'ın bekleyiş kuramıdır. Porter ve Lawler'in kuramına göre, iş tatmini performans ve adil olarak verilen ödüllerle ilgilidir. Birey, kendisine verilen işte gösterdiği performans sonucunda ödüllendirilirse bu ödüller iş tatminine yol açmaktadır. Ödülün adil algılanması da çalışanın örgütsel adalet algısının oluşumunda etkindir.

Birey kendi çabaları sonucunda aldığı ödülü diğer bireylerin çaba ve ödülleri ile kıyasladığında kendisine adil davranılmadığını düşünüyorsa iş tatmini olumsuz etkilenmektedir. Teoride, birey gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse ne kadar çaba gösterirse göstereceği performans sergileyemeyeceği anlatılmaktadır.

Porter ve Lawler, ayrıca örgütlerde bireylerin güdülenme, çaba ve başarısını olumsuz biçimde etkileyen rol çatışmalarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Rol çatışmaları, örgütlerde görev tanımlarının iyi yapılmadığı, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Öyleyse, rol çatışmalarının minimize edildiği örgütlerde güdülenme kolaylaşmaktadır.¹⁵⁷

¹⁵⁷ Eren, **a.g.e.**, s. 541-542.



Şekil 2-2: Lawler- Porter'in Kuramı

Kaynak: Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta dağıtım, 8. bs., İstanbul, 2004, s. 542.

İş tatmini ve motivasyon kavramının yöneticiler ve örgütler tarafından net olarak anlaşılabilmesi amacıyla bu bölümde kuramlara yer verilmiştir. Organizasyonlar amaçlarının gerçekleştirmek ve sektörlerinde etkin hale gelmek istiyorlarsa örgütlerde çalışanların iş tatminlerinin sağlamaları gerekmektedir. Bu nedenle yukarıdaki kuramlarda iş tatmininin sebepleri, nasıl oluştuğu, bireyin hangi amaca ulaşmak için nasıl güdülendiğini incelenmiştir. Ayrıca bu kuramlarda istenilen davranışların nasıl tekrarlanacağı ve arzu edilmeyen davranışın nasıl engellenebileceği açıklanmıştır. Bunun yanı sıra, Motivasyon Kuramları ile örgütsel adalet model ve kuramları arasındaki bağlantılara değinilmiştir.

B. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yukarıda anlatılan kuramlar, modeller ve yapılan diğer araştırmalar doğrultusunda iş tatmini yaratan faktörler, başka bir deyişle; iş tatmininin boyutlarını iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi, bireylerin kişilik özellikleri ve önceki yaşantılarını kapsamaktadır. İkinci başlık, iş ortamı ve işle bağlantılı olan faktörlerdir. Bu faktörler, bireye nasıl davranıldığı, kendisine verilen görevlerin özellikleri, iş ortamındaki diğer bireylerle ilişkileri ve ödülleri içermektedir. İki grupta toplanılan bu değişkenler birbirleri ile etkileşerek iş tatminini etkilemektedirler.

1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Özellikler

Bazı kişilerin diğerlerine göre daha fazla iş tatmini duyması bireysel özelliklerin iş taminin de önemli rol oynadığı düşüncesini akla getirmiş ve yapılan araştırmalar sonucunda da bireysel özelliklerin iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında; yaş, cinsiyet, eğitim, meslek, statü, sosyo kültürel çevre, kişilik ve zeka sayılabilmektedir. Çalışmamızın araştırma bölümünde aşağıda sayacağımız faktörler ile iş tatmini arasındaki ilişki sorgulanmıştır.

a.Yaş

İş tatminini etkileyen bireysel özellikler arasında ilk sırada yaş gelmektedir. Tez çalışması sırasında incelenen çalışmalarda, yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığının ifade edildiği görülmüştür.

Genç işgörenlerin yaşlı işgörelere oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğu pek çok çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır.¹⁵⁸ Genç yaşlarda deneyimsizlik, uzmanlık alanının oluşmaması, aşırı beklentiler v.b. dolayısıyla doyumsuz olabılme oranları yüksektir.¹⁵⁹ Hopkins'e göre, yaşın iş tatmini üzerinde oldukça büyük bir etkisi vardır ve aralarında olumlu bir ilişki söz konusudur. Bu olumlu ilişkinin nedeni de iş yerine karşı olan tutum ve beklentilerin zaman içerisinde değişıyor olmasıdır. İşgörenin yaşı ilerledikçe alternatif iş bulma güçlüğü artacak ve bu duruma kendisini ayarlayacaktır. Yaşla birlikte ilerleyen bu gibi rol ve durum değişikliklerini de göz önünde bulunduran Hopkins, işgörenin tatmin edilebilme ihtimalinin yaşla birlikte arttığını öne sürmektedir.¹⁶⁰ Bireylerin en çok iş değişikliğini genç yaşta yapmış olmaları da bu sonuçları destekler niteliktedir.

Yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki bulunmaktadır. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir.

Yaşla iş tatmini arasında olumlu bir ilişki düşünölmesine karşılık, teknolojik değişiklikler zaman zaman bu sonucu etkileyebilmektedir. Özellikle bilgisayar kullanımı gibi teknolojik gelişmeler bu sonuca etki edebilmektedir.¹⁶¹ Bilişim teknolojileri karşısında insanların öğrenme kapasiteleri bazen yetersiz kalabilmektedir. Bu durum belirli bir yaştan sonra, öğrenme kapasitesi düşen bireylerde tatminsizlik yaratabilmektedir. İş tatmini yaş ilişkisi bizim araştırmamızda da incelenmiştir.

¹⁵⁸ R. Lee, E.R. Wilbur, "Age, Education, Job Characteristics and Job Satisfaction" **Human Relations**, Vol. 38, No: VIII, 1985, s. 781-791.

¹⁵⁹ Karkin, **a.g.e.** , s. 69.

¹⁶⁰ Anderson H.Hopkins, **Work and Job Satisfaction in the Public Sector**, Rowman&Allenheld, New Jersey,1982, s. 372 .

¹⁶¹ Joyce Iun ,Xu Huang , " How To Motivate Your Older Employees To Excel?The İmpact of Commitment On Older Employees 'Performance in The Hospitality Industry", **İnternational Journal of Hospitality Management**, 2006, s.8.

b. Cinsiyet

İş tatminini etkilediği varsayılan ikinci unsur cinsiyettir. Cinsiyet değişkeni ile ilgili tez çalışması sırasında incelenen araştırmalarda, cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok iş tatmini sağladığı konusunda tutarsız sonuçların bulunduğu görülmüştür. Bazı araştırmacılar erkeklerin tatmin düzeyini yüksek olarak belirlerken, bazı araştırmacılar ise tam tersi sonuçlara ulaşmışlardır. Bazı araştırmalarda ise, iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı farklar bulunamamıştır. Kadınların evde erkeklerden fazla iş yüklenmeleri bazen yorgunluğu beraberinde getirerek tatmin düzeyini etkileyebilmektedir.

Seo, Ko ve Price iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların erkeklere oranla daha az iş tatmini elde ettiklerini vurgulamışlardır.¹⁶² Yapılan diğer çalışmalarda, kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurlarının birbirinden zaman zaman farklılık gösterdiğini ve buna bağlı olarak da tatmin düzeylerinin farklı olduğu ortaya konmuştur. Kadın ve erkeklerin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların işlerinde düşük beklentilere sahip oldukları ve böylece benzer durumlarda erkeklerden daha çok doyum sağladıkları gözlemlenmiştir. Sonuçta, iş tatmininin kadın ve erkek ayırımından çok, beklenti düzeyleriyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Kadınlar iş yerinde daha çok çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirken, erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla önem vermektedir.¹⁶³

Yukarıda da belirtildiği gibi bu konuda kesin bir yargıya varılamamaktadır.

¹⁶² Youngjoon Seo, Jangwook Ko, James L. Price, "The Determinants of Job Satisfaction Among Hospital Nurses: A Model Estimation In Korea" **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 41, 2004, s. 438.

¹⁶³ Çiğdem Kirel, " Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İşe Bağlılığa İlişkisi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 1999, s.120.

c. Medeni durum

İş tatmini araştırmalarında kullanılan değişkenlerden bir diğeri medeni durumdur. Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişki cinsiyet gibi kesin sonuçlar vermemiştir. Farklı çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak çoğu araştırmacı evli çalışanlarda iş tatmini düzeyini daha yüksek bulmuştur.

Uyargil bir çalışmada evli işgörenlerin bekarlara oranla daha yüksek tatmin düzeyi elde ettiğini bulmuşken,¹⁶⁴ yine de kesin bir şey söylenememektedir. Çalışmalarda evlilik kurumunun insana bir sorumluluk ve düzen getirmesi açısından bakıldığında iş tatminiyle olumlu bir ilişki içinde olduğu düşünülmektedir.

d. Eğitim

İş tatminini etkilediği düşünülen bireysel unsurlardan bir diğeri de eğitimidir. Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki açık değildir. Bazen yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin tatminsizliğe düştükleri görülürken, bazen de örgütsel ödüllere ulaşmaları bakımından yüksek seviyede iş tatmini sağladığı görülmektedir. Ayrıca kişilerin eğitime bağlı konumları ve ücretleri arttıkça iş tatminleri de artmaktadır. Eğitim düzeyi bireylerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Algıdaki bu değişiklik bireyin beklenti düzeyini de değiştirecektir.

Bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe içinde bulunduğu referans grubunun da düzeyi yükseldiği için kişinin iş ödüllerini değerlendirme şekli de değişmekte ve sonuç olarak iş tatmini azalmaktadır.¹⁶⁵ Eğitim düzeyi yüksek iş görenlerin beklentileri

¹⁶⁴ Cavide Uyargil, **İş Tatmini ve Bireysel Özellikler**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1988, s. 22.

¹⁶⁵ Melenie J. Lankau, Dawn S. Carlson, Troy R. Nielson, "The Mediating Influence of Role Stressors In The Relationship Between Mentoring And Job Attitudes", **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 68, 2006, s. 309.

eğitim düzeyi düşük olanlara göre daha fazla olmaktadır. Eğer mevcut iş, bu beklentileri karşılamayacak olursa tatminsizliği yaşanmaktadır.

Burris, eğitim düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum açısından incelemiştir. Burris'e göre, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş tatminsizliği yaratmakta; eğitim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmektedir.¹⁶⁶ Burris, işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olmanın tutumlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün nesnel uyumsuzluktan çok, bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki bireysel algılarına bağlamaktadır.

Yapılan bir diğer araştırma sonucuna göre eğitim düzeyinin çalışanların iş doyumuna önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirmişlerdir; başka bir deyişle bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla şikayetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile de daha çok ilgilenmektedirler.¹⁶⁷

e. Mesleki Kıdem

İş tatminini etkileyen bir diğer bireysel unsur kıdemdir. Ronen, genel iş tatmini ve mesleki kıdem arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında yaş ve kıdem ile iş tatmini arasında olduğu varsayılan U biçimli ilişkinin (Herzberg, 1957) aslında mesleki kıdem ile iş tatmini arasında olduğunu belirtmiştir. Ronen, kıdemin, örgütte kıdem ve herhangi bir işte ya da meslekte sahip olunan kıdem olarak ayrılmasının gerektiğini ifade etmektedir. Bunun nedeni olarak da, çalışanların örgütlerinde kıdem kazandıkça terfi olasılıklarının da arttığını, dolayısıyla çalışanların iş tatminini

¹⁶⁶Val Burris, "The Social and Political Consequences of Overeducation," **American Sociological Review**, Vol. 48, No:4, August, 1983, s. 454-467.

¹⁶⁷Reyhan Bilgiç, "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers," **Journal of Psychology**, Vol. 132, No: 5, September, 1998, s.549-558.

örgütteki kıdem veya yaştan çok unvanın etkiliyor olabileceğini göstermektedir.¹⁶⁸ Ronen, mesleki kıdemin, farklı örgütlerde aynı mesleği icra ederek kazanılabileceğinden, bu değişkenin unvandan etkilenmeksizin iş tatminini artırabileceğini de ifade etmiştir. Aynı araştırmada, bireylerin işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk beklentilerden kaynaklanan görece doyumu aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığı; aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise doyumu yeniden artmaya başlayacağı da bulunmuştur. Ronen'in bulgularına göre içsel faktörler (işin kendisi) en önemli faktörlerdir ve bu durum mesleki kıdemi yüksek olan bireylerin iş doyum düzeyinin artmasını açıklamaktadır.

İş tatmini yüksek bireyler, emekli olsalar da çalışmaya devam etmektedirler. Tatminsiz çalışan ise emekli olduğunda tamamıyla işini bırakmaktadır. Kıdem ile iş tatmini arasındaki ilişki olduğunu savunan araştırmalar, yaş ilerledikçe beklentilerin azalması nedeni ile tatminin arttığı yönünde bir görüş öne sürmektedirler.¹⁶⁹ Brush, Moch ve Pooyan'ın araştırmalarının bulgusu mesleki kıdemin örgüt yapısı ile ilişkili olarak iş doyumunu artırıcı ya da sınırlayıcı bir etkisinin olduğudur.¹⁷⁰ Başka bir deyişle, örgütsel yapı iş tatminin de kıdem kadar önemli bir unsurdur.

f. Statü- Unvan

İş tatminini etkilediği düşünülen beşinci unsur unvandır. Ebeling ve King, Amerikan Ulusal Görüş Araştırma Merkezi'nin 1972 ve 1978 yılları arasında yaptığı anketler aracılığıyla toplanan verileri esas alarak, bireyin hiyerarşik konumunun iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yalnızca 1974 yılının verilerini

¹⁶⁸ Simcha Ronen, "Job Satisfaction and the Neglected Variable of Job Seniority," **Human Relations**, Vol. 31, No:VI, 1978, s. 297-308.

¹⁶⁹ Titus Oshagbemi, "Is Length Of Service Related To The Level of Job Satisfaction?", **International Journal of Social Economics**, Vol. 23, No: III, 2000, s. 217.

¹⁷⁰ Mary Kay Brush, Micheal K. Moch, Abdullah Pooyan "Individual Demographic Differences and Job Satisfaction," **Journal of Occupational Behaviour**, Vol.8, No:II, April, 1987, s. 139-155.

kullanarak elde ettikleri sonuç, prestij, yaş ve gelir düzeyi kontrol edildiğinde, bu etkinin iş doyum düzeyi ölçümünde %4,8’lik bir varyansı karşılayabildiği olmuştur. Diğer yılların 38 verileriyle yapılan istatistiksel çalışmalarda bu oranın sadece %2 olması, unvanın iş tatminiyle ilgili bir değişken olarak kabul edilebilmesinin kuraldan çok bir istisna olduğunu vurgulamalarına yol açmıştır.¹⁷¹

Oshagbemi, unvanın örgüt çalışanlarının iş tatmini üzerindeki etkisini araştırdığı ve İngiliz akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmasının sonucunda, unvanın iş doyumunu ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmiştir. Oshagbemi’ye göre genel iş tatmin düzeyi alınan unvanlarla birlikte artmaktadır. Söz konusu araştırmanın sonucuna göre, kadın akademisyenlerin iş doyum düzeyleri kendileriyle eş değer unvanlara sahip erkek akademisyenlerin doyum düzeylerine oranla daha yüksek olup, “cinsiyet doyum üzerinde tek başına etkili değildir; hem genel iş doyumunu hem de ücret, terfi olanakları ve çalışma koşullarından sağlanan doyum üzerinde unvan ve cinsiyet etkileşimli olarak rol oynamaktadır” denilmektedir.¹⁷²

Robie ve diğerlerinin gerçekleştirdiği iki araştırmanın sonucunda unvanın iş tatmininin önemli belirleyicilerinden biri olduğu vurgulanmaktadır. Unvan arttıkça iş doyum düzeyinde de bir artış görülmektedir. Bununla birlikte, aynı çalışmada unvan iş tatmini ilişkisinin iki ara değişken tarafından düzenleniyor olabileceği de ifade edilmektedir. Bunlardan biri kültüredür. İkinci ara değişken ise unvana yüklenen işlevdir. İşin karmaşıklığı (beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri besleme) üzerinden tanımlandığında iş tatmini ile arasındaki ilişki daha kuvvetli olacak ve iş tatminini artırmada manipüle edilebilecek bir şey

¹⁷¹ John S. Ebeling, Michael King, “Hierarchical Position in the Work Organization and Job Satisfaction: A Failure to Replicate,” **Human Relations**, Vol.34, No:VII, 1981, s. 567-572.

¹⁷² Titus Oshagbemi, “The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members” **Journal of Managerial Psychology**, Vol.12, No: VII, 1997, s. 511-520.

olacaktır; ancak, ücret ve statü gibi kolayca değiştirilemeyecek unsurlar üzerinden tanımlandığında iş tatminini artırmada kullanılması pek mümkün olmayacaktır.¹⁷³

Bilgiç, yaptığı araştırmasında maaş ve iş doyumunun pozitif ilişkili olduğunu bulmuş, ancak maaşın doğrudan bir belirleyici olmadığını söylemiştir. Bu çalışmaya göre; yüksek maaş, üst düzey unvanlara eşlik ettiği için daha iyi çalışma koşullarının habercisi olmaktadır.¹⁷⁴ Başka bir deyişle, unvanlı ve iyi maaş alan çalışanlar unvansız ve görece düşük unvanlı gruba göre işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadırlar.

g. Sosyo- Kültürel Çevre

İşgörenin sosyal çevresi iş tatmininde önemli bir etkidir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmayan bireylerin yapılan çalışmalar sonucu iş tatminleri hep düşük bulunmuştur. Yetiştirme tarzına bağlı olarak sorumsuzluğu tercih eden, yükselmek ve daha iyi yaşam standardı için gerekli arzuyu taşımayan işgören özel beklentilere de sahip olmamaktadır. İşe ilişkin özel beklentilerin olmayışı işgörenin işi ile duygusal bağını azaltacak ve iş tatmini duygusunu daha arka plana itmektedir.¹⁷⁵

Robie v.d., kültürü “iktidar mesafesi” kavramıyla somutlaştırmışlardır. Araştırmacılara göre, iktidar mesafesi düzeyi yüksek olan; yani bireyleri arasında sosyal konum, prestij, zenginlik ve haklar açısından büyük eşitsizlikler olan kültürlerde unvanın iş tatmini üzerindeki etkisi daha fazla olmaktadır.¹⁷⁶ Örgütün amacı iş tatminini yükseltmek olduğunda, bu ara değişkenin etkisi dikkate alınırsa,

¹⁷³ Chet Robie, Ann Marie Ryan, Robert A. Schmieder v.d, “The Relation Between Job Level and Job Satisfaction,” **Group and Organization Management**, December, 1998, s. 470-495.

¹⁷⁴ Bilgiç, **a.g.e.**, s. 555.

¹⁷⁵ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayın No: 266, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 158, İstanbul, 1996, s. 235.

¹⁷⁶ Robie, Ryan, Schmieder v.d., **a.g.e.**, s. 470-495.

kültürdeki yüksek iktidar mesafesi düzeylerini azaltmak gerekeceği söylenilebilecektir.

h. Kişilik

Kişilik yapısı da, işe uygunluğu açısından iş doyumunu etkileyen bir başka faktör olarak ele alınmalıdır. Bireylere işle ilgili beceriler kazandırılarak yetkinlikler geliştirilebilmektedir. Ancak duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisi ve kurumla ilgili farkındalık geliştiremeyen insanlar, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, kuruma yarardan çok zarar getirmektedirler.¹⁷⁷

Olgun ve dengeli kişiliğe sahip olan insanlar, azimli ve sebatkar oldukları için iş tatminini genelde sağlamaktadırlar ve problemleri gerçekçi gözle değerlendirerek toplumun isteklerine göre çözmeye çalışmaktadırlar. Bu yapıdaki bireyler, yaşamaktan, çalışmaktan kıvanç duymaktadırlar. Geleceğe umutla bakarlar, kompleksli değillerdir, yardımseverdirler, işbirliği ve dayanışmaya açıktırlar. Örneğin, iş yerinde parasal sıkıntı çeken arkadaşlarına borç para vererek üzüntü ve sevinçlerini paylaşarak, meslekî ve sosyal açıdan onu destekleyerek yardımcı olmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle bir iş yerinde çalışanların kişisel özellikleri, iş yerinin verimliliğini, işleyişini önemli ölçüde etkilediği için olgun ve dengeli kişiliğe sahip olanların, bir işletmenin üretim ve verimliliğini arttıracak gerçektir.¹⁷⁸ O halde, doğru işe doğru insanı yerleştirmek iş tatmini açısından önemli bir unsurdur.

Olgun ve kendini geliştirmiş işgörenler, savaşım isteyen işe daha çok önem vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, yüksek sorumluluk almakta, adil terfi istemekte, eleştirileri olgunlukla karşılamakta ve işleriyle ilgili kaygı-çatışmaya da daha az düşmektedirler.¹⁷⁹ Görüldüğü gibi işgörenin işinden beklentileri kişiliği ile

¹⁷⁷ Baltaş, **a.g.e.**, s. 172.

¹⁷⁸ Serpil Aytaç, Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi, İş Güç Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2001, <http://www.isgucdergi.org/index>, (Çevirimiçi) 15 Ocak 2007.

¹⁷⁹ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Feryal Matbaası, 3. bs, Ankara, 2000, s. 220.

ilgilidir. Bireyin kişiliğine bağlı geliştirdiği değer yargıları, inançları bireyin iş tatminini etkilemektedir.

1. Çocuk Sahibi Olma

İş tatminini etkilediği düşünülen son bireysel unsur çocuk sahibi olmaktır. Yapılan bazı araştırmalar okul çağı öncesi çocuk sahibi olan çalışan kadınların daha düşük tatmin düzeyine sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Acar, incelediği araştırmalar sonucunda çocuk sahibi olmanın erkek çalışanlarda iş tatminini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Acar aynı çalışmada, çalışanın sahip olduğu çocuk sayısının, özellikle kadın çalışanlarda iş tatminini olumsuz yönde etkilendiğini vurgulamıştır.¹⁸⁰ Tez çalışması sırasında yapılan literatür taramasında çocuk sayısı ile iş tatminini arasındaki ilişkiye çok az kaynakta rastlanılmıştır.

2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel/ Çevresel Özellikler

İş tatminini etkileyen örgütsel ve çevresel faktörlere bakıldığında; işin kendisi, ücret, güvenlik, yükselme- gelişme olanakları, çalışma ortam ve koşulları, yönetim biçimi, yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler sayılabilir. Bu faktörler bireysel değildir. Analiz edilebilmekte ve ölçülebilmektedirler.

a. İşin Kendisi

İşin kendisi doğrudan iş tatminini etkileyen faktörler arasındadır. İşin kendisi, çalışanın bilgi ve yeteneklerini kullanması için gerekli koşulları sunan, ilginç, dinamik ve örgütte kalmaya değer olan çalışmalardır.

¹⁸⁰ Ahmet Cevat Acar, “ Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 1992, s. 211.

Özellikle işin toplum içindeki yeri bunda etkindir. Her işgörenin yapmaktan zevk duyduğu ve duymayacağı işler vardır. Toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen, kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması zorunluluğu iş tatminini azaltmaktadır. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi geliyorsa o derecede kişiyi tatmin etmektedir.

Genel olarak işin yapısal özelliği de tatmini etkileyen etmenler arasında sayılmaktadır. İşin ilginç olması, bireye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk yüklemesi çalışanı tatmin etmektedir. Kişiler genellikle sınırlarını zorlayan işleri tercih etmektedirler.¹⁸¹ İnsanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri bulunmaktadır. İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi iş tatmininde önemli bir yere sahiptir. İşte çeşitliliğinin olması çalışanın monotonlaşmasını, sıkılmasını önlemekte ve iş tatminini de arttırmaktadır. Zor veya değişken bir işi yapan, bazılarının ulaşamayacağı sonuçları elde eden bireyler yaptıkları işten mutluluk duymaktadırlar. Bunun yanı sıra, işgören kendi yeteneklerine uygun işte çalışmalıdır. Aksi durum tatminsizlik yaratmaktadır.

Yukarıda bahsedilen unsurların yanında, çalışanlara büyük ölçüde özerklik sunan işler de, iş tatminini artırmada önemli rol oynamaktadır. Çalışanın işini yaparken kendi yöntemlerini kullanabilmesi, kendi kararlarını uygulama serbestine sahip olması işinden aldığı tatmini etkilemektedir. Üst ve orta kademe yöneticilerinde, vasıfsız çalışanlara göre daha fazla iş çeşitliliği ve kontrol gücüne sahip olunması bakımından iş tatmini de daha yüksek olabilmektedir.¹⁸²

İşin içsel çeşitliliği de iş tatminini etkilemektedir. Bireye yeni imkanlar sunan, seyahat olanakları sağlayan işler tatminde önemli rol oynamaktadır.

¹⁸¹ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınevi, 3.bs, İstanbul,1997, s. 244.

¹⁸² H, j, Arnold, Daniel C. Feldman, **Organizational Behaviour**, McGraw Hill, USA, 1986, s. 88.

b. Ücret

İş tatminini etkileyen örgütsel unsurlardan bir diğeri ücrettir. Ücret ve ödüllerin adil ve performansa göre dağıtılması, motivasyon ve tatmin olma açısından çok önemlidir. Ücretin, ihtiyaçlar anlamında en ön sıralarda olması ve tanınma/kabul edilme anlamında bir simge olması, bireylerin tatmin olmalarında önemli yer teşkil etmektedir.

İşgörenler için, kendisiyle aynı işi yapan arkadaşının daha fazla ücret alıyor olması tatminsizlik yaratabilir. Adalet ve eşitlik bu nedenle ücret ve iş tatmini açısından büyük bir önem taşımaktadır. Ücret sisteminin adil olması tek başına tatmin için yeterli olmayacaktır. Birey ücret sistemini adil algılasa bile, aldığı ücret ihtiyaçlarını karşılamıyorsa yine tatminsizlik ortaya çıkmaktadır.

Ücretle ilgili herkesin beklentisi birbirinden farklı olduğu için ücret konusunda bireyi tatmin etmek zordur. Ücret tatmin faktörü olmaktan çok, tatminsizlik faktörüdür. Çok az kişi aldığı ücretten dolayı tatmindir. Ücrette tatmin konusunda en önemli nokta yüksek ücret almaktan ziyade eşit ücret almaktır.¹⁸³

Ücret dendiğinde yalnızca maaş düşünülmemelidir. Yan ödemeler de maaşın yanında tatminde önemli rol oynamaktadır. Emeklilik aylığı, sağlık sigortası, tatil parası, yıllık ücretli izin, işsizlik sigortası da ücret içinde değerlendirilmelidir.

c. Güvenlik

İş tatminini etkileyen örgütsel ve çevresel etmenlerin üçüncüsü güvenlik unsurudur. İşgörenler genelde kendilerine iş güvencesi sağlayan firmalarda çalışmak istemektedirler. Özellikle yaşlı işgörenler gençlere oranla buna daha çok dikkat etmektedirler.¹⁸⁴

¹⁸³ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 239.

¹⁸⁴ **A.e.**, 244.

İş güvenliğinin olması, çalışanın iş tatmininde önemli rol oynamaktadır. Kişi çalıştığı kurumun kendi sağlığına değer verdiğini ve koşulları bu şekilde hazırladığını bilirse daha mutlu çalışmaktadır. Emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik sigortaları iş tatmininde önemli bir yer tutmaktadır.

Eğitim düzeyi yükselip, kişi kendi yetkinlik düzeyinin üstüne çıkarak, piyasada aranan birisi olduğunda iş güvenliğinin tatmin edici özelliği pek önem taşımamaktadır. Bu özellikleri taşıyan birey işini kolay terkedebilmektedir. Oysa yaşlı bireyler ve evli çalışanlar için iş güvenliği daha da önemli olmaktadır.¹⁸⁵

İşten çıkarmaların haklı nedenlere dayanmaması ve açıklanmaması durumunda kişiler örgüte karşı olumsuz davranışlar içine girmektedirler. Yönetim-işgören ilişkisinde çalışan güçsüz konumda olduğundan dolayı bu durum çok nadir görülmektedir. Güç dengesizliği nedeniyle çalışanlar performanslarını azaltma yerine bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltma şeklinde tepki gösterebilmektedirler.¹⁸⁶ Öte yandan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada yöneticinin işverenin kendisini iş güvencesi anlamında koruyacağı yönünde sahip olduğu inancının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır.¹⁸⁷

Buna ek olarak örgütün işçi sağlığına yönelik önlemler almasının çalışanların örgütsel destek algısı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Bu doğrultuda örgütlerde çalışanların hastalık ve meslek hastalıklarına karşı korunmasına, çalışma ortamı ve koşullarının düzeltilmesine ve hastalığı doğurabilecek nedenlerin ortadan

¹⁸⁵ A.e.

¹⁸⁶ Injazz Chen, Gupta Atul, Hua Chung “Employee Commitment to the Implementation of Flexible Manufacturing Sysytems”, **International Journal of Operations**, Vol. XVI, No:VII, 1996, s.111.

¹⁸⁷ Jerry Hallier ,Phil Lyon, “Job Insecurity and Employee Commitment: Managers’ Reactions to the Threat and Outcomes of Redundancy Selection”, **British Journal of Management**, 1996, Vol. VII, s. 122,

kaldırılmasına yönelik çalışmaları sistematik olarak gerçekleştirilmeleri gerekmektedir.

d.Yükselme Olanakları

İş tatmininde rol oynayan dördüncü örgütsel etmen yükselme olanağıdır. Bireyler, deneyim kazandıkça daha çok yetki, ücret, saygınlık aramaktadırlar. İçinde bulunduğu örgütün bireylerin yükselmelerine olanak sağlaması, çalışanları daha fazla motive edip, tatmin düzeylerini arttırmaktadır. İş tatmini açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir.

Buradan anlaşılacağı üzere, ücretin adil dağılımının önem taşıması gibi, ilerleme olanağı konusunda da birey kendi başarı durumunu çevresindeki bireylerin performansları ile kıyaslamakta ve ilerleme olanaklarının adilliği doğrultusunda tatmin düzeyi artmakta ya da azalmaktadır.¹⁸⁸ Terfi bireyi çalışmaya teşvik eden en önemli etkenlerden biridir.

İlerleme imkanının yüksekliği, sıklığı ve adil olması da işgörende tatmin sağlamaktadır. Ancak yükselmenin anlamı işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme kimi işgörene göre psikolojik gelişme anlamı taşıırken kimine göre maaşın artması, güven ve onur elde etme, kazanma anlamına gelmektedir. Her iş görenin ilerlemeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik duygusu da değişik olmaktadır.¹⁸⁹

Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi iş tatminini arttırmaktadır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan bireyin iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Yükselme olanaklarının her bireye eşit tanınması

¹⁸⁸ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 244.

¹⁸⁹ Judith R. Gordon, **Orgaizational Behaiour**, New Jersey, Prentice Hall, 1999, s. 94.

önemlidir. Terfide adil davranılması, örgütsel adalet algısının artmasında önemli rol oynamaktadır.

e. Gelişme Olanakları

İş tatmininde rol oynayan en önemli unsurlardan biri de örgütün çalışana sunduğu gelişme olanaklarıdır. Bu gelişme olanaklarının en başında çalışana verilen hizmet içi eğitimler gelmektedir. Hizmet içi eğitim, bireyin örgüte ilk girdiği gün başlar ve örgütten ayrılana kadar devam eder. Hizmet içi eğitim; oryantasyon eğitimi, beceri eğitimi ve liderlik eğitimi olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

Eğitim, çalışanların işlerine verdikleri önemin derecesini hissetmelerini sağlayarak iş tatminlerini arttırmaktadır. Öte yandan örgütün çalışanın eğitimi için bir bedel ödüyor olması çalışanın devamlılık bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Kendine yeni bilgiler sunulan birey işini daha etkin şekilde yapmakta ve kendine olan güveni de artmaktadır.¹⁹⁰ Ayrıca, eğitim ile iş kazaları azalmakta, yanlış bilgilerin eski çalışandan yeni çalışana geçmesi engellenmektedir. Kurum eğitim sayesinde doğru bilgiyi, doğru yöntemle uygulayan çalışana sahip olmaktadır.

Verilen eğitimler ve çalışana sunulan gelişme olanakları çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde de önemli etkiye sahiptir. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki güçlüdür; örgüte bağlılık arttıkça iş tatminini de artmaktadır.¹⁹¹ Örgütün çalışanın kariyer gelişimi için sağladığı eğitimler, çalışanı psikolojik olarak etkilemektedir. İşgörenler örgütlerinde, kendilerine uygun kariyer eğitimleri sağlanan bir işte çalıştıklarına inanırlarsa, örgütlerinin kendi bilgi ve becerilerini geliştirmesiyle ilgilendiğini hissetmekte ve örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır.

¹⁹⁰ Joseph C. McElroy, “Managing Workplace Commitment by Putting People First”, **Human Resource Management Review**, Vol. 11, 2001, s.332.

¹⁹¹ Kenneth R. Barlett, “The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in The Healt Care Field”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.12, No:IV, 2001, s.341.

Örgütler çalışanlarına gelişimleriyle ilgili birçok uygulama (örneğin; bölümler arası rotasyon, meslekle ilgili yeni bilgilerin aktarılması, potansiyel bilgi ve becerilerin değerlendirilmesi, rehberlik ve kariyer danışmanlığı) gerçekleştirmektedir. Ancak söz konusu uygulamaların örgüt tarafından, çalışanlara kendi gelecek planları hakkında hem örgütün içinde hem de dışında yardımcı olmak için tasarlanan bir sistem olarak teşvik edilmesi gerekmektedir. Programa katılmak, onları işte tutmak kadar kendi gelecek planlarını başarmalarına da yardımcı olmakta ve iş tatminleri artmaktadır.¹⁹²

Benzer şekilde yöneticiler, kariyer fırsatlarını ve geri beslemeyi sağlamayı desteklediklerinde işgörenler örgüt içinde ilerleme fırsatlarını daha net olarak görebilmektedirler.¹⁹³ Örgüt içinde ilerleme imkanı olan bir örgütte işe başlayanlar, örgüt içi ilerleme imkanı olmayan bir örgütte işe başlayanlardan daha fazla duygusal ve devamlılık bağlılığı göstermektedirler.¹⁹⁴ Gelişme olanaklarının herkese eşit tanınması örgütsel adalet algısının artmasında da etkili olacaktır.

f. Çalışma Ortam ve Koşulları

İş tatmininde etkili olan bir diğer etmen çalışma ortamı ve çalışma koşullarıdır. Her örgütün dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar ve dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklıdır. Ortamın bireyleri mutsuzluğa itecek fizyolojik ve psikolojik etmenlerden arındırılması gerekmektedir.

¹⁹² Judith W. Tansky, Debra J. Cohen, "The Relationship Between Organizational Support, Employee Development and Organizational Commitment: An Empirical Study", **Human Resource Development Quarterly**, Vol.12, No:III, 2001, s.296.

¹⁹³ Eunmi Chang, "Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention", **Human Relation**, Vol. 52, No:X, 1999, s.1262.

¹⁹⁴ Hang-Yue Ngo, Anita Wing-Ngar Tsang, "Employment Practices And Organizational Commitment: Differential Effects for Men And Women", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol.6, No:III, 1998, s.256.

Bireyler, çevreden kabul gören ve özellikli olarak algılanan örgütlerde çalışmayı tercih edip, bu tür örgütlerde çalışmaktan doyum sağlamaktadırlar. İş yerindeki çalışma koşulları da doyum ya da doyumsuzluk kaynağı olabilmektedir. İşin birey için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk ya da sıcak olması iş tatminini etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapmak açısından önemlidir. Birçok çalışan evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç ve gerecin bulunduğu iş yerlerinde çalışmak istemektedir.¹⁹⁵ Çalışma koşulları arasında ses, temizlik, ısı, ışık, nem, havalandırma, çalışma saatleri, çalışma araç ve gereçlerinin yeterli olması sayılmaktadır. Bu unsurların tümünün iş tatminine etkisi bulunmaktadır. Çalışma koşulları bireyin iş dışındaki yaşamını da etkilediği için önemlidir. Yaşadığı ortamdan daha iyi koşullarda çalışan işgören daha çok tatmin olmaktadır.

Çalışma saatleri çalışma koşullarının önemli bir boyutudur. Çalışanlarına esnek çalışma saatleri sunan firmaların iş değiştirme eğilimlerinin azaltılmasında önemli bir avantaj elde ederler. İş saatlerinin daha az olduğu ve çalışanlara alternatif çalışma saatleri sunulduğu durumlarda, çalışanların iş yükü fazla bile olsa, iş değiştirme eğilimlerinin azaldığı görülmektedir.¹⁹⁶ Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre sürekli gece çalışan hemşirelerin mesleğe bağlılığının düşük olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak aynı araştırma, hemşirelerin çalışma düzenleri üzerinde söz hakkı sahibi olmasının hemşirelik mesleğine bağlılıkları ile anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁹⁷

İşgörenler iş dışındaki aktivitelerini gerçekleştirmek için daha geniş olanak sağlayan çalışma saatlerini tercih etmektedirler. Esnek çalışma saatleri ve yarım zamanlı işler çalışanlara bu nedenle daha çekici gelmektedir. Uzun çalışma saatleri

¹⁹⁵ A.e.,s. 243-245.

¹⁹⁶ Lee Soo Hoon, "The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover", <http://www.tba.nus.edu.sg/tba/mscphd/index.htm>, (Çevirimiçi) 09 Ocak 2007.

¹⁹⁷ Ian Brooks, Stephen Swales, "Analysis of the Relationship Between Nurse Influences Over Flexible Working and Commitment to Nursing", **Journal of Advanced Nursing**, Vol.38, No:II, 2002, s.124.

ve gece vardiyaları işgörenleri toplumsal yaşamdan soyutlayarak bireyin yaşam tatminini düşürücü bir etki yaratmaktadır.

g. Yönetim Biçimi ve Yöneticilerle İlişkiler

İş tatminini etkileyen en önemli örgütsel unsur yönetim şeklidir. Katı denetim yapılan örgütlerde çalışanlar tatminsiz olmaktadır. Denetim, çalışanlara çok az serbestlik tanıyıp kendi başlarına karar almalarını ve katılımlarını zorlaştırıyorsa iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Günümüzde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Bu nedenle örgütlerde katılımı, yetki devrini, kişisel ve örgütsel gelişmeyi teşvik eden bir ortamın yaratılması, çalışanların tüm potansiyel yeteneklerinden yararlanma ve geliştirmeye yönelik, insana değer veren, katılımcı, karar vermeye olanak sağlayan bir yönetim tarzı benimsenmelidir. Yukarıda da ifade edildiği gibi çalışanların işleri ile ilgili karar alabilmeleri onların güven duygularını geliştirmektedir.

İşgörenin görüşlerini almak, göstermelik yapılmamalıdır. Fikirler incelenmeli, uygun olanlar hayata geçirilmelidir. Fikirlerinin dikkate alındığını bilen işgören işletmeye daha sadık olacak ve yaratıcılığını arttıracaktır. Örgüt içinde iletişim kanallarının açık olması, işgörenlere sürekli bu kanallarla ilgili bilgi verilmesi işgörenlerin en çok üzerinde durdukları konulardandır.

Yeterli iletişim sağlanamadığı takdirde belirsizlik durumu ortaya çıkacaktır. Bu da söylenti, dedikodu vs. zeminini hazırlamakta ve belirsizlik arttıkça verim de o oranda düşmeye başlamaktadır. İşgörenler, açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde daha mutlu çalışmaktadırlar. Açık iletişim ortamını yaratan yöneticiler çalışanları ile daima etkileşim halindedir ve bu şekilde işbirliği ve dayanışma da

yaratılmış olmaktadır.¹⁹⁸ Düşünceleri sağlıklı bir iletişim mekanizması çerçevesinde tartışabilme, kararlara katılabilme olanağı bulan kişi yaratıcılığı ile yaptığı işin kalitesine artılar katmaktadır.

Çalışma ortamında yöneticilerin çalışanları tatmin edebilmeleri için; takım çalışmasına öncelik vererek çalışanlarda “ait olma” ve “benimseme” olgusu geliştirmelidir ve gerektiğinde yetki devrine olanak tanınmalıdır. Bunun yanı sıra, çalışanların başarıları uygun olarak değerlendirilmeli ve takdir etmeye ortam hazırlanmalıdır.¹⁹⁹ İşgörenin hatası olduğunda da övgü gibi eleştiri de zamanında ve dozunda olmalıdır. Hiçbir şeye tepki vermemek de bir cezalandırma biçimidir. İlgisizlik bazen, dolaysız bir saldırıdan daha yıkıcı olmaktadır. Kişi kendisini, adil olmayan eleştirilere karşı savunabilir; sessizlik ise onu umursanmama duygusuyla baş başa bırakmaktadır. Bu nedenle çalışanla ilişkilerde bu noktalara dikkat edilmelidir.

Unutulmamalıdır ki, her an işini kaybetme endişesi taşıyan bir işgören yeterince katılımcı olamaz ve verimli çalışması beklenemez. Daha da önemlisi, başarılı ve başarısız ayırımının sağlıklı olarak yapılamadığı ve ödüllendirilemediği bir ortamda kişi sınırlı kalabilmektedir. İyi organize olmamış bir yapı içinde de çalışanın verimli olması beklenmemelidir. Bir sistemin başarısı öncelikle temel elemanı olan insanın motive edilmesi ve tüm çalışanların sisteme inanmasının sağlanmasına bağlıdır.

¹⁹⁸ Huey Ming Tzeng, “The Influence of Nurses’ Working Motivation And Job Satisfaction on Intention To Quit: An Empricial Investigation In Taiwan” . **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 39, 2002, s. 868..

¹⁹⁹ A.e., s. 869.

h. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

İş tatminini etkileyen diğer bir örgütsel faktör, çalışma arkadaşları ile iş görenin ilişkisidir. Kişinin çalışma arkadaşları ile işbirlikçi ve arkadaşça bir ortamda çalışması işten aldığı tatmini etkilemektedir.

Kendisini yalnızlığa iten çalışanların morali bozulmakta, işini sevmemekte ve dolayısıyla iş tatmini sağlayamamaktadır. Bunun yanısıra, çalışma arkadaşları ile kişilerin aynı tutum ve değerlere sahip olmaları iş tatminini artırıcı bir başka unsurdur. Aynı değer ve tutumda olan çalışanların bulunduğu örgütte, çatışmalar azalmaktadır.²⁰⁰

Örgütsel yaşamda çalışma arkadaşları arasında dayanışmanın olması tatmin düzeyini artırmaktadır. Saldırgan davranışlar ve dayanışmanın olmadığı örgütlerde çalışanlar, birbirlerine güvenmemekte ve tatminleri azalmaktadır.

i. Örgüt Kültürü

İş tatminini etkileyen örgütsel etmenler arasında örgüt kültürü de önemli bir yere sahiptir. Örgüt kültürü, örgütün doğmasında, gelişmesinde ve devam ettirilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Son yıllarda iş tatminine olan ilginin artması ve işletme yönetiminde insan unsurunun ön plana çıkmasıyla örgütlerde çalışanın duygusal yaşantısının dikkate alınması birçok ülkede yönetim şeklinin ve örgüt ortamının değişimine neden olmuştur. Değişen bu anlayışla beraber, etkin bir örgüt kültürü yaratarak çalışanların tatmininin sağlanması ve bu yolla örgüt amaçlarına ulaşılması etkinliğin ve verimliliğin arttırılması günümüz örgütlerinin önemli hedeflerinden biri haline

²⁰⁰ Arnold, Feldman, **a.g.e.**, s. 90.

gelmiştir.²⁰¹ Örgütler çalışanların yaşam kalitesini de dikkate almak durumundadırlar.

Örgüt kültürünün çalışanlarca anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması, diğer bir deyişle örgüt kültürünün güçlü olması, iş tatminine önemli katkılar sağlamaktadır. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirmekte; çalışanların davranışlarının tutarlılığını arttırmakta, örgütte birliktelik duygusu sağlamakta ve “biz” duygusunu geliştirmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanların kendilerini bir bütünün parçaları saymalarına, kendilerini rahat hissetmelerine ve huzurlu bir ortam içinde çalışmalarına imkan sağlamaktadır.²⁰² Doğal olarak bu tür örgütte çalışan bireylerin tatminleri de yüksek olmaktadır.

Bir kültürü güçlendiren ana nokta, o kültüre inanmış ve bağlanmış kişilerin örgütle özdeşleşme dereceleridir. Çalışanlar tatmin olduklarında, örgüte bağlılıkları artmakta ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp motive olmaktadır. Bu unsurların tümü de bireyin iş tatmininde önemli rol oynamaktadır.²⁰³

Örgütsel kültür ile tatmin arasında pozitif bir ilişki vardır. Fakat bu durum bireyden bireye farklılık göstermektedir. Eğer örgütsel kültür ile bireyin ihtiyaçları arasında bir uyum varsa, iş tatmini yüksek derecededir. Örgüt kültürünün bir özelliği olarak örgütte denetim az ve insanlar yüksek başarı için ödüllendiriliyor ise, daha fazla tatmin olmuş çalışanlar görülecektir.²⁰⁴

²⁰¹ Vedat Işıkhani, “ Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt 1, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1996, s. 119.

²⁰² Mahmut Özdevecioğlu, “Organizasyon Kültürü”, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Ed. Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995, s. 69.

²⁰³ Mustafa Tepeci, A.L. Bart Bartlett, “ The Hospitality Industry Culture Profile : A Measure of Individual Values, Organizational Culture And Person Organization Fit As Predictors of Job Satisfaction And Behavioral Intentions”, **Hospitality Management**, Vol. 21, 2002, s. 169.

²⁰⁴ Huey Ming Tzeng, Shake Ketefian, Richard W. Rednman, “Relationship of Nurses Assessment of Organizational Culture, Job Satisfaction and Patient Satisfaction with Nursing Care”, **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 39, 2002, s. 82.

j. Stres

İş tatmininde etkili olan son etmen strestir. Aşırı stres iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Stres ile iş tatmini arasında negatif yönde bir ilişki vardır. Stres arttıkça iş tatmini azalmaktadır.²⁰⁵ Her sektörde farklı stres kaynakları vardır. İşin kendisi başlı başına stres kaynağıdır. İş ortamı pek çok stres kaynağı içerir. Bireyin dış çevresinde, ailesi ve arkadaşları ile yaşadığı stres de bir süre sonra işine yansıyabilmektedir. İşte gösterilen hem başarı hem de başarısızlık stres yaratmaktadır. Örgütlerde stres kaçınılmazdır. Stresli ortam bireyin işten ayrılmasına neden olabileceği gibi ruhsal sağlığını da olumsuz etkilemektedir.²⁰⁶

Örgütsel stres, örgütsel beklentilere ulaşamaması sonucu oluşmaktadır. İstekler birtakım stres ve endişelere yol açmakta ve bu durum kişide gerginlik yaratmaktadır. Gerginlik sürecinde bireyin iş performansı olumsuz etkilenmektedir. Bu da bireyin başarısında olumsuz yönde etkilemektedir.²⁰⁷

Örgütlerde stres etmenleri, fiziksel çevre faktörleri, örgütsel faktörler ve bireysel faktörler olarak üç ana başlıkta toplanmaktadır: Fiziksel çevre faktörleri arasında; gürültü, ısı, titreşim, aydınlatma, havalandırma sayılabilmektedir. Örgütsel

²⁰⁵ Hong Lu ,Alison E.While,K.Louise Barribal, “Job Satisfaction And Its Related Factors:A Questionnaire Survey of Hospital Nurses in Mainland China”, **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 43, 2006, s. 623.

²⁰⁶ Herdis Sveinsdottir, Pall Biering, Alfons Ramel, “ Occupational Stres, Job Satisfaction and Working Environment Among Icelanding Nurses: A Cross-Sectional Questionnere Survey”, **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 42, 2005, s. 582.

²⁰⁷ K. Naniels, Alice Bailey, “ Strategy Development Processes And Participation İn Decision Making: Predictors of Role Stressors And Job Satisfaction” **Journal of Applied Management Studies**, Vol. 8, 1999, S.32.

faktörler arasında ise, aşırı iş yükü, monoton iş, bireyin yeteneğini aşan iş, riski fazla olan işler gelmektedir. İşten duyulan gerilimin en yüksek olduğu işler; sağlık çalışanları, kadın garsonlar, montaj hattı gözlemcileri, müzisyenler, halkla ilişkiler personeli, klinik laboratuvar teknisyenleri, bulaşıkçılar, üretilen malların dağıtılmasından önce stoklanma işinde çalışanlardır. Örgütsel strese neden olan bireysel faktörler arasında ise, kişilik, algılama farklılıkları, aile yapısı, ekonomik sorunlar gelmektedir.²⁰⁸ Stres bireyin iş yaşamını etkilediği gibi iş sonrası hayat kalitesini de etkilemektedir.

Stresin birey üzerinde davranışsal, fizyolojik ve psikolojik etkileri olmaktadır. Davranışsal sonuçlar, sigara ve alkol kullanma, kaza yapma, şiddet ve isteksizliktir. Stresin fizyolojik etkileri arasında kalp hastalıkları, baş ve sırt ağrısı, kanser, diyabet, siroz, akciğer ve deri hastalıkları sayılabilir. Stresin neden olduğu psikolojik sorunlar ise, aile sorunları, uyku düzensizliği, depresyon, psikolojik hastalıklar, kaygı, konsantrasyon eksikliği, asabiyet, öfke, saldırganlık ve tükenmişlik sendromudur.²⁰⁹

Stres beraberinde iş tatminsizliğini de getirmektedir. Stres iş tatminsizliğinin yanı sıra, işgücü devri, iş kazaları, devamsızlıkta artış ve performans sorunlarına da neden olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler strese neden olan etmenleri bilmeli ve azaltmaya çalışmalıdırlar.

C. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ

Kişiler yaptıkları işin farklı yönleri ile ilgili olarak pek çok tutuma sahiptirler. Ancak bu tutumların ölçülmesi pek kolay olmamaktadır. Bunun nedeni tutumların direkt olarak gözlemlenememesidir. Bu nedenle bireylerin tutumlarını tespit etmek için, bize söylediklerine inanmak zorundayız.²¹⁰ Başka bir deyişle iş tatmini

²⁰⁸ Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 299-307.

²⁰⁹ **A.e.**, s. 309.

²¹⁰ Greenberg, Banan, **a.g.e.**, s. 172.

ölçümünde bilgi doğrudan çalışandan alınmaktadır. Bu nedenle ölçüm sonucunun sağlıklı olması, ölçüm aracının tutarlılığına ve bireyin doğru bilgi vermesine bağlıdır. Bu kısımda, sosyal bilimciler tarafından geliştirilen iş tatmini ölçekleri üzerinde durulacaktır.

1. Puanlama Ölçekleri

İş tatmininin ölçümünde en sık kullanılan yöntem puanlama yöntemidir. Puanlama ölçeğinde, bilgiler homojen toplanır ve verilerin sayısal olarak ifade edilmesi sağlanır. Bu yöntemlerden en bilineni “Minnesota Tatmin Ölçeği”dir.

a. Minnesota Tatmin Ölçeği

Tezin araştırma bölümünde kullanacak olduğumuz Minnesota tatmin ölçeği, oldukça sık kullanılan bir ölçektir. Bu ölçekle işlerin genel yapısı ve tatmin sağlayan yönleri incelenmektedir. Tatmin ve tatminsizliği doğuran iş etkenleri birer ölçüm faktörü olarak düşünülmektedir ve bu faktörlere dayalı olarak bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçüm yapılırken kişilerden işlerinin çeşitli yönlerini düşünerek kendilerine uygun gelen seçeneği işaretlemeleri istenmektedir. Yapılan ölçüm sonucunda, işin tatmin sağlayan yönleri, duyulan tatmin seviyesi gibi unsurlar belirlenmektedir. Yüksek çıkan sonuçlar, yüksek iş tatmin seviyesini işaret etmektedir.²¹¹

Minnesota iş tatmini ölçeği, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Baycan tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir.²¹² Ölçek ile genel doyum, içsel ve dışsal doyum puanları saptanabilmektedir.

²¹¹ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 258.

²¹² Fatma A. Baycan, “Farklı Çalışan Gruplarda İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi” Boğaziçi Üniversitesi Bilim Uzmanlığı Tezi, 1985, s. 52.

Ölçekte, iş tatmininin 20 alt boyutu ölçülmeye çalışılmıştır. Boyutlar şunlardır: Sosyal yardım/hizmet, yaratıcılık, ahlaki değerler, bağımsızlık, çeşitlilik, otorite, yeteneğin ifadesi, sosyal statü, şirket uygulama ve politikaları, insan ilişkileri, sosyal güvenlik, ücret, çalışma koşulları, ilerleme olanakları, birlikte çalışılan kişiler, sorumluluk, sayı, başarı ve aktivitedir. Uzun soru formu 100 maddeden oluşan ölçeğin kısa formunda 20 soru bulunmaktadır.²¹³ Ölçek Likert tipi sorulardan oluşur. Ölçekten en yüksek 100, en düşük 20 puan alınabilir.

b. İş Tanımlayıcı İndeks Yöntemi

İş tatmini ölçeklerinden en sık kullanılan diğer bir ölçek, iş tanımlayıcı indeks yöntemidir. Bu yöntemde kişilerden bir takım sıfatların herbirinin işlerinin belirli bir yönünü tanımlayıp tanımlamadığını belirtmeleri istenmektedir. Ölçümde işle ilgili beş boyut kullanılmaktadır. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi fırsatları, çalışma arkadaşları ve yöntemidir. Bu boyutlara bağlı olarak bireyin iş tatmini ölçülmeye çalışılmaktadır.²¹⁴ Bu ölçeğin seçeneklerine Likert tipi puanlar verilerek örgütün genel iş tatmini puanı ve herbir işgörenin tatmin değeri hesaplanmaktadır.

İş tanımlayıcı ölçek; Smith, Kendal ve Hulin tarafından 1969 yılında geliştirilmiş olup Türkçeye Ergin tarafından çevrilmiştir.²¹⁵

c. Kritik Olaylar Yöntemi

İş tatmini ölçümünde kullanılan bir başka puanlama yöntemi, kritik olaylar yöntemidir. Bu yöntemde, bireylerden işleriyle bağlantılı olan ve özellikle tatmin edici ya da tatminsizlik verici olayları tanımlamaları istenir. Daha sonra bireylerin verdikleri yanıtlar incelenerek altında yatan noktalar ortaya çıkarılmaktadır. Örneğin:

²¹³ Pınar Ünsal, İlknur Özalp Türetgen, Bir İş Doyumu Ölçeği Geliştirme Çalışması, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Sayı 51, Haziran 2005, s. 46.

²¹⁴ Greenberg, Banan, **a.g.e.**, s. 173.

²¹⁵ Ünsal, Türetgen, **a.g.e.**, s. 44.

Çok sayıda çalışan iş yerlerinde, üstlerinin kendilerine sert bir şekilde davrandığını ifade ediyorsa ya da zor zamanlardaki duyarlılığından dolayı üstlerini övüyorlarsa bu, üstlerin tarzının iş tatmininde önemli rol oynadığını ortaya çıkarmaktadır.²¹⁶

Bu ölçek ilk defa Herzberg tarafından geliştirilip uygulanmıştır. Kişilere kendilerine iş yerine özellikle mutlu ve mutsuz hissettikleri zamanlar sorulmuş, bu durumlar daha sonra içerik olarak analiz edilmiş ve işin tatmin edici yönleri saptanmıştır.²¹⁷ Kişi bu yöntemde kendini daha rahat hissetmekte ve düşüncelerini daha iyi söyleyebilmektedir. Ayrıca bireyi yönlendirme yoktur.

Yöntem zaman alıcıdır. Ayrıca çalışanlar subjektif davranabilmektedirler. Araştırmacıya onun duymak istediği şeyleri söyleyerek yanıltıcı olmasına neden olabileceklerdir.

2. İş Tatmininin Anket ve Mülakat Yoluyla Ölçülmesi

İş tatmini ölçüm yöntemlerinden ikincisi, anket yoluyla iş tatmininin ölçülmesidir. Hazırlanan bir soru listesini okuyucudan cevaplaması istenmektedir. Anket açık ya da kapalı uçlu sorulardan oluşabilir. Ankette yer alan soruların uzun olmamasına, rahatlıkla anlaşılabilmesine dikkat edilmelidir. Anket üç şekilde uygulanabilmektedir. Posta yoluyla, toplu halde ya da yüz yüze yapılan anketler.

Anket yöntemi ile yapılan değerlemede, hangi faktörlerin tatmine etki ettiği veya özel durumların nedenleri saptanmaktadır. Tatminsizlik durumunun hangi grupta daha fazla görüldüğü belirlenmektedir. Anket yoluyla iş tatmini ölçümü eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde de yardımcı olmaktadır.²¹⁸ Anket hazırlama ve uygulamanın zaman alıcı olması nedeni ile zor bir yöntemdir.

²¹⁶ A.e., s.174.

²¹⁷ Erdoğan, a.g.e., s. 260.

²¹⁸ Davis, a.g.e., s. 89-90.

İş tatminini özel olarak geliştirilmiş bir ölçeğe bağlamadan mülakat yoluyla da ölçülebilmektedir. Mülakat yoluyla iş tatmininin ölçümü, olayın derinlemesine analizine olanak sağlamaktadır. Mülakat sırasında ek sorular sorulabilmektedir. Araştırmacının cevaplayıcıyı etkilememesi ve yönlendirmemesi gerekir.²¹⁹ Mülakat anketten daha derinlemesine inceleme olanağı vermektedir. Mülakattan önce ortamı yumuşatıcı bir konuşma yapmanın faydası bulunmaktadır. Mülakatta cevaplar alınırken şaşırma ifadeleri gösterilmeden her nokta not edilmelidir.²²⁰ Görüşmeler birebir yapılmalı ve üçüncü şahıslar olaya karıştırılmamalıdır.

3. İş Tatmininin Davranışların Gözlenmesi Yoluyla Ölçülmesi

Gözlem kelime anlamıyla, “ belli bir kimse, yer, olay, nesne, durum ve şarta ait bilgi toplamak için belirli hedeflere yöneltilmiş bir bakış ve dinleyiştir”.²²¹

Gözlem yapılarak bilgiye doğrudan ulaşılır. Ayrıca gözlem, gözlenenin doğal ortamında gerçekleştirilmektedir ve bundan dolayı da bir çok davranış objektif olarak tespit edilebilmektedir. Gözlemci bazan gözlenen ile aynı ortamda bulunmakta ve bir süre o ortamı paylaşmaktadır ve onlar gibi davranmaktadır. Gözlemci, doğru sonuçlar elde etmek için gözlemci olduğunu diğer kişilerden gizlemelidir. Aksi takdirde gözlenenler yapay davranışlarda bulunabilmektedirler.²²²

Gözlem aynı ortamı paylaşarak yapıldığı gibi dışarıdan da gözlem yapılabilir. Bu durumda da yine gözlenenlerin olumsuz etkilenmesi önlemek amacıyla gözlem yapıldığını gruba hissettirmemekte fayda bulunmaktadır.

²¹⁹ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 262.

²²⁰ Mehmet Öner, **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan kaynakları Uzmanının El Kitabı**, Yönetim Dizisi, No: 09, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 48.

²²¹ Ali Balcı, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler**, Pegem Yayıncılık, 5. bs, İstanbul, 2005, s. 166.

²²² **A.e.**

D. İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE SONUÇLARI

İş tatmini bireylerin gerek iş yaşamı, gerekse iş dışındaki yaşamı açısından önemli olarak değerlendirilmektedir. İş tatmini modern yönetim anlayışının en önemli faktörlerinden biridir.

İşine karşı olumlu tutum geliştiren birey, bu olumlu tutumu iş yaşamı dışında da sürdürmektedir. İşlerinde tatmin olmayan işgörenler, işleriyle ilgili olmayan faaliyetlerde de, mutsuzluk yaşamaktadırlar.²²³ İşe karşı olumlu tutum geliştirmeme ise iş tatminsizliğine neden olmaktadır. İş tatmininin çalışanlar ve işletme açısından bazı önemli sonuçlarının olduğu bilinmektedir. Aşağıda bu sonuçlar ele alınacaktır.

1- Örgütsel Sonuçlar

İş tatminini sağlayan kuruluşların eleman bulmakta zorlanmadığı, personelin süreklilik gösterdiği bilinirken, tatminsiz bireylerin çalıştığı kuruluşların eleman bulmakta zorlandığı bilinen sonuçlardır.²²⁴ İş tatmininin örgüt açısından önemli sonuçları arasında, başarı, devamsızlık ve işgücü devri, işe bağlılık, yüksek hata ve düşük verimlilik sayılabilmektedir.

İş tatmini işteki başarıyı artırmada bir etkidir. Mutlu olan birey daha isteki çalışacağından dolayı işindeki başarısı da artmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan bireyler örgütte devamsızlık yapmaktadırlar. Devamsızlık “herhangi bir neden belirtmeksizin programlanmış bir işi sürdürmede çalışanın herhangi bir nedenle

²²³ Thomas Sy, Susana Tram, Linda A. O’hara, “Relation of Employee And Manager Emotional Intelligence To Job Satisfaction And Performance”, **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 69, 2006, s. 525.

²²⁴ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 246.

başarısız olmasıdır”.²²⁵ Devamsızlık örgütlerde yönetim tarafından istenmeyen bir durumdur. Devamsızlık sorunu örgüte olduğu kadar ülke ekonomisine de olumsuz etkilerde bulunur. Yüksek iş tatmini devamsızlığı azaltmamakta, ancak düşük iş tatmini devamsızlığa neden olmaktadır. İşe geç kalma ve işten erken ayrılma devamsızlığın bir başka yönünü oluşturmaktadır. Kronik geç kalmalar da iş tatminsizliğinin bir diğer sonucudur.

İş tatminsizliği yaşayan işgörenin devamsızlık yapması için mutlaka plan yapması gerekmemektedir. Ancak devamsızlık yapması için ortaya çıkan fırsatları hemen değerlendirebilmektedir. Özellikle Pazartesi ve Cuma günleri istemsiz olarak bu duruma çok rastlanmaktadır.²²⁶

Bunun yanı sıra çalışanlar tatminsiz olduklarında; iş yerinde geçirilen zamanı özel işler için kullanmak, uzun molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etmek, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergilemek, öç almak, misilleme yapmak gibi davranışlar sergileyebilmektedirler.²²⁷ İş tatminsizliği yaşayan birey, ister istemez kurumuna karşı olumsuz tepkiler içine girmektedir.

İş tatmini ile işten ayrılma arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. İş tatminsizliği duyan birey işini değiştirme eğilimindedir. İş tatminsizliği nedeni ile işten ayrılanların yerine yeni elemanların alınması, işe alıştırılması örgüte büyük yükler getirmektedir.²²⁸

²²⁵ Gönül Budak, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı- Birey- İş Doyumu-Uyumu**, İzmir Ticaret Odası Yayını, No: 61, 1999, s. 51.

²²⁶ Davis, Newstrom, **a.g.e.**, s.182.

²²⁷ Nathan A. Bowling, Terry A. Beehr, Lawrence R. Lepisto, “Beyond Job Satisfaction: A Five Year Prospective Analysis of The Dispositional Approach To Work Attitudes”, **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 69, 2006, s. 318.

²²⁸ Lauren J. Hayes, Linda O’Brien Pallas, Christine Duffield, “Nurse Turnover: A Literature Review”, **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 43, 2006, s. 237-263.

Warren, Chiu ve Catherine yaptıkları çalışmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu saptamışlardır. Önceki bulgulara dayanarak yazarlar, iş tatmininin hem duygusal bağlılık hem de devamlılık bağlılığı ile pozitif şekilde ilişkide olduğunu düşünmektedirler.²²⁹ Literatürde, bağlılığın tatminden önce geldiğini ortaya koyan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalardan biri, çalışanların tatmin olma düzeylerinin, o anki bağlılık düzeylerine göre değiştiği varsayımını ileri sürmektedir. Bu görüş, bireylerin zaten bağlı oldukları durumlara uyumlu tavırlar geliştirdiğini varsayan genel bir sosyo-psikolojik bakış açısıyla uyumluluk göstermektedir. Ancak, bu ikinci görüşü destekleyen kanıtlar, birinci varsayımınkilere göre daha kısıtlıdır.²³⁰ Görüldüğü gibi iş tatmininin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma üzerine etkilerinin olduğu çok açıktır.

İş tatminsizliği sonucu işten ayrılamayan işgörenlerin bazıları ise, şikayet etmeyi tercih etmektedirler. Yüksek sesle istifa edeceklerini söylemekte ve bundan rahatsızlık duymamaktadırlar.²³¹ İş tatmini yüksek işgören işine severek devam etmektedirler. İş tatminsizliği yaşayan kişi kendini işine verememekte ve dikkati dağılmaktadır. İşine yeterince kendini veremeyen işgören de iş kazalarına neden olmaktadır.

2. Bireysel Sonuçlar

İş tatmininin davranışlara, fiziksel ve ruhsal sağlığa doğrudan etkileri bulunmaktadır. Yüksek iş tatmini, çalışan mutluluğuna katkıda bulunurken, iş tatmininin düşmesi kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve

²²⁹ Warren C. K. Chiu, Catherine W. Ng, “Women–Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women and Men of Organizations in Hong Kong”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 72, 1999, s.490.

²³⁰ Douglas B. Currian, “The Casual Order of Job Satisfaction And Organizational Commitment in Models of Employee Turnover”, **Human Resource Management Review**, Vol. 9, No:IV, s.498.

²³¹ Erdoğan, **a.g.e.**, s.254.

uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği çalışan sağlığını olumsuz etkilemektedir. Bu durumda kişinin psikolojisi bozulmakta ve istenmeyen davranışlara neden olabilmektedir. Birey bazen kendi iç dünyasına çekilebilmektedir.

İş tatminsizliği gerginlik, baş ve mide ağrısı, sindirim sorunları, kusma gibi psikosomatik rahatsızlıklara yol açmakta ve işlerinden tatmin sağlayamayan bireylerde sigara, alkol, uyuşturucular gibi bağımlılık yapan madde kullanımına da rastlanmaktadır.²³² İş tatminsizliğinin yukarıdaki olumsuz sonuçlarının yanı sıra çalışan üzerinde psikolojik sonuçları da bulunmaktadır. Bu psikolojik sonuçlar arasında saldırgan davranışlar, geriye dönüş davranışları, tekrar denenmek istenen sabit davranışlar ve işi olurluna bırakma ve örgüte yabancılaşma sayılabilmektedir. Tatminsiz birey işe gitmede çok isteksiz davranmaktadır.²³³ İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey, bu durumdan normal savunma mekanizmaları ile kurtulmaya çalışmakta, eğer bunu beceremezse kişilik bozuklukları yaşamaktadır.

İş tatminsizliğinin bireysel sonuçları arasında uç bir nokta olarak hırsızlık gelmektedir. Bazı işgörenler, organizasyonun sergilediği davranışların amaçlarına ulaşmalarını engellediğini düşünüp hırsızlık yapma yoluna gidebilmektedirler. Bu tür davranışlar, çalışanların kendilerini örgüt tarafından sömürülmüş olduklarını hissettikleri durumlarda eşitsizlik ya da adaletsizlik algılamalarını düzeltmek için ortaya çıkmaktadır.²³⁴

Öte yandan tükenmişlik iş tatminsizliğiyle pozitif yönde ilişkilidir. Örneğin, çalıştıkları servislerde fazla sayıda hasta bakımı yapan hemşireler, daha düşük oranda

²³² Tzeng, a.g.e., s. 869.

²³³ Bettino F. Piko, “Bornout, Role Conflict, Job Satisfaction And Psychosocial Health Among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey”, **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 43, 2006, s. 315.

²³⁴ Jerald Greenberg, “Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt:75, 1990, s.561.

hasta bakan hemşirelerden daha fazla tükenmişlik duygusu ve tatminsizlik duygusu yaşamaktadırlar. Tükenmişlik, bireyin iş ortamında yaşadığı bitkinlik ya da engellenmişlik durumudur.²³⁵ Atencio ve diğerleri yaptıkları çalışma sonucunda yüksek düzeyde tükenmişlik ve tatminsizlik bildiren hemşirelerin %43' ünün bir yıl içinde işlerinden ayrılma niyetinde olduğunu belirtmişlerdir. Tatminsizlik ve tükenmişlikten şikayet etmeyen hemşirelerde ise, işten ayrılma niyeti %11 olarak bulunmuştur.²³⁶

İş tatminsizliğini bireysel sonuçları örgütsel sonuçlara da neden olabilmektedir. Bu nedenle iş tatmini üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

E. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Çalışmanın bu kısmında, buraya kadar anlatılanların ışığı altında örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkileri ve bunu konu alan çalışmalar ile hastanelerde örgütsel adalet ve iş tatmininin önemi üzerinde durulacaktır.

1- Örgütsel Adalet ve İş Tatmini

Birinci bölümde örgütsel adalet algısını etkileyen unsurlara, bu bölümde ise iş tatmini üzerinde etkili olan unsurlara yer verilmiştir. Dikkatli bakıldığında iş tatmini ve örgütsel adalet algısına neden olan unsurlar hemen hemen aynı unsurlardır. İş tatminini etkileyen unsurlara bakıldığında, adil ücret dağıtımı, kararlara katılım, bilgilendirme, adil terfi, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler, yönetici davranışları sayılmıştır. Bu etmenler örgütsel adalet algısını etkileyen etmenlerle aynıdır. Dolayısıyla adalet algısı olumlu olan iş görenin tatmin olması da doğal bir süreçtir.

²³⁵ Bonnie L. Atencio, Jayne Cohen, Bobby Gorenberg, "Nurse Retention: Is it Worth It?", **Nurse Econ**, Vol: 21, No:VI, 2003, s.265.

²³⁶ A.e.

Çalışanlar örgütlerinin kendilerini destekleyip desteklemediklerine, kendilerine adil davranıp davranılmadığına, kendilerinin refah ve mutluluklarıyla ilgilenip ilgilenilmediğine, katkılarının kıymetinin bilinip bilinmediğine dair genel inanışlar geliştirirler. Örgüt tarafından kendilerine yapıldığını algıladıkları ve inandıkları muamelelere göre de kendi tutum ve davranışlarını şekillendirirler. Bu tutumların en önemlilerinden biri olan iş tatmininde örgütsel adalet algısının önemli bir yeri bulunmaktadır.

Kişilerin adalet algıları örgüt tarafından ciddi bir şekilde zarara uğratılırsa kişilerin temel tepkisi, doğrudan katkılarını azaltma yerine örgüte, üye oldukları gruba karşı bağlılıklarını azaltma ve iş tatmininin düşmesi şeklinde oluşmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet önemlidir.

Örgütlerde, çalışanların örgütsel adalet algısının oluşması daha işe ilk başvuru anında ve seçim sürecinde oluşmaktadır. Kurum içinde aday havuzunun geniş olması, seçme ve yerleştirme sürecinin hızlı olması ve işe alma sürecindeki algılar bireyin örgütsel adalet algısında etkili olmaktadır. Bu dönemde adayların adalet algısına etki eden faktörlere dikkat edilmelidir. Bunlar:

- Adayların seçimlerinde kullanılan yöntemler işle ilişkili olmalıdır.
- Adaya kendini ortaya koymak için olanak verilmelidir.
- Değerlendirmede tutarlılığı sağlamak için her aday, aynı uygulamalara tabi tutulmalıdır.
- Başvuran adaylara işle ilgili bilgilerin sunulması ve gerekli açıklamaların yapılması gerekmektedir.

Bu etmenler adalet algısı ile birlikte iş tatmininin oluşmasında da önemli rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra, iş analizleri yapılarak gerçekçi iş gereklerini hazırlamalı, iş gerekleri ile işgörenin nitelikleri arasındaki uygunluk sağlanmalıdır. Görüşmeyi yapanların yeterli iletişim becerisi olmalıdır. Adaylara taraflı

davranılmamalı ve adaylara saygılı olunmalıdır.²³⁷ Bu şekilde yapılan uygulamalarda çalışanın daha ilk günden örgütsel adalet algısı olumlu şekilde gelişmekte ve bu da iş tatmininde önemli rol oynamaktadır.

İş tatminini etkileyen unsurlardan adil ücret dağıtımı aynı zamanda çalışanların dağıtım adaleti algısında etkili olmaktadır. Herkese eşit yükselme imkanının sağlanması, gelişme için tüm çalışanlara olanakların hazırlanması, karar alımında çalışanlara sorulması prosedür adaleti algısını etkilemektedir. Çalışanlar ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurulması, çalışanlara kendilerini ilgilendiren her türlü konunun açıklanması bir önceki bölümde de ifade edildiği gibi etkileşim adaleti algısı üzerinde etkili olmaktadır. Ücret konusu iş tatminsizliğinin ve örgütsel adalet algısının önemli belirleyicileri arasında gelmektedir.

Çalışan kendisine hangi kriterler doğrultusunda ücret ödendiğini bilmek istemektedir. Ücret tatmini, ücreti belirleme ve çalışana açıklama yöntemi ile yakından ilişkilidir. Çalışanlar ücretin adil bir yöntemle saptanmasından tatmin olmaktadır. Ayrıca çalışanlar ücret kararlarına kendilerinin katılmalarını istemektedirler.²³⁸ Ücret yönteminin çalışana açıklanması, çalışanın örgütsel adalet algısını dolayısıyla da iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlarına bağlı olan bir örgütün en belirgin özelliği, insan unsurunu gözönünde bulundurarak çalışanlarına karşı destekleyici olması, çalışanlarıyla ilgili tüm uygulamalarda adaleti sağlaması ve çalışanlarının iş tatminini ve refahını sağlamayı amaçlamasıdır.

Örgütsel adalet açısından şu konularda ücret eşitliği olmalıdır: ²³⁹

- Dışsal eşitlik
- İçsel eşitlik
- Bireysel eşitlik
- Prosedürel eşitlik

²³⁷ Polat, **a.g.e.**, s. 76.

²³⁸ İsmail Durak Ataay, “**Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**”, Cihad Matbaası, 1985, İstanbul, s. 69.

²³⁹ Polat, **a.g.e.**; s.93.

Çalışanlar da önceki bölümde belirtildiği gibi daima ücretlerini kendilerine eş durumdaki bireylerin ücretleri ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmayı yaparken yalnızca kendi örgütlerinde değil, diğer örgütler ile de kıyaslama yapar ve bunun sonucunda adalet duygusu gelişir. İş tatminini etkileyen unsurlara bakıldığında bunlar arasında ücret önemli bir yer tutmaktadır. Çalışan ücretin yanısıra yan çıktılarda da eşitlik arar ve bu eşitliği bulamazsa tatminsizlik yaşar Ücret yanındaki yan ödemeler arasında; fazla mesai ödemeleri, zamlı vardiyalar, haftasonu tatili, bayram ve resmi tatil günlerinde çalışma karşılığında ödenen normal ücrete ek zamlı ücretler, yakacak yardımı, ihbar tazminatı, kıdem tazminatı, sosyal güvenlik kurumlarına ödenen primler, emeklilik özel planları, emeklilik ve yardım sandıkları sayılabilir.

Terfilerde ve çeşitli uygulamalarda adaletli davranılması, çalışanın iş tatmini algısında da önemli rol oynamaktadır. Tüm insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanmasında (personel seçimi, eğitim, performans değerlendirme, ücret v.s.) adil davranılması iş tatminin olumlu yönde etkiler. Örneğin hizmet içi eğitim uygulamalarında, eğitime katılacakların hangi kriterlere göre seçildiğinin açık bir şekilde anlatılması veya terfi durumunda neden o kişilerin seçildiğinin çalışana açıklanması, çalışanın etkileşim adaleti algısı ve bunun sonucunda iş tatmini algısında rol oynayacaktır.

Çalışanın adalet algısı ve iş tatmininde rol oynayan diğer bir konu performans değerlemesidir. Yetersiz ve yanlış uygulamalar örgüte bağlılığı ve iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Performans değerlendirme sonuçları çalışanın performansını doğru olarak yansıtmalıdır. Performans değerlendirme kurumlarda tarafsız olarak yapılmalıdır. Ayrıca performans değerlendirmede işgörenin gelişimini amaçlayan yöntemlere ağırlık verilmelidir. Performans kriterleri, değerlemede kullanılan standartlar oluşturulurken çalışanların da katılımı sağlanmalı, standartlar çalışanlara bildirilmelidir.

Örgütsel adalet ve iş tatmini açısından, çalışanların performansları hakkında yazılı veya sözlü olarak bilgi verilmelidir. Değerleme görüşmesinin olumlu bir ortamda geçmesine çalışılmalıdır. Performanslarının nasıl olduğu hakkında bilgi

verilirken kırııcı davranılmamalı, saygılı olmalıdır. Geri bildirim çevresinin olumlu algılanması örgütsel adalet algısını ve iş tatminini arttırmaktadır.

Örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisine iş tatmini kuramları açısından bakacak olursak bu kuramlarda da, adaletin iş tatmini üzerinde etkileri olduğuna dair pek çok ip ucu görmek mümkündür. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında güvenlik gereksinimi önemli bir yer tutmaktadır. Güvenlik gereksinimi örgütsel adalet açısından da önemlidir. Bir önceki bölümde anlatıldığı gibi örgüte ve yöneticilerine güven duyan, iş kaybetme korkusu olmayan çalışanın örgütsel adalet algısı da yüksek olmaktadır. Güven unsuru hem iş tatmini sağlamakta, hem de örgütsel adalet algısının yüksek olmasında etken rol almaktadır.

Maslow' un kuramında çalışanla iyi ilişkiler kurulmasının iş tatminini arttırdığı ifade edilmektedir. Örgüt içinde iyi ilişkiler kurulması, çalışana değer verilmesi etkileşim adaleti algısını arttırmakta, bunun sonucunda iş tatmini de olumlu yönde etkilenmektedir. Etkileşim adaletinin yüksek algılanması pek çok tutum üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

Maslow' un piramidinin dördüncü basamağında yer alan saygı gereksinimi örgütsel adalet açısından da ayrı bir öneme sahiptir. Örgüt içinde kararlar alınırken çalışana fikrinin sorulması prosedür ve etkileşim adaleti algılarının da yüksek olmasını sağlamaktadır. Karar alma sürecinde çalışana fikir sorulması ve bu fikirlerin uygulanmaya konulması çalışana değer verildiğinin ve saygı duyulduğunun ifadesidir. Bu tür örgütlerde çalışan bireylerde de iş tatmini ve örgütsel adalet algıları yüksek olmaktadır.

İş tatmini kuramları arasında önemli bir yere sahip olan Herzberg' in kuramında başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme (doyum sağlayıcılar) gibi doğrudan işin yapılması ile ilgili olan; şirket politikaları ve yönetim, denetim, ücret ve çalışma koşulları (koruyucu faktörler) gibi işle ilgili genel durumun parçası olan etmenler iş tatmini üzerinde önemlidir. Birey bir işi başarıyla tamamladığı, çalışma arkadaşları, astları ve üstleri tarafından fark edildiğini

hissettiği, işini ilginç bulduğu, işini yapması için gereken sorumluluğun kendisine verildiği ve işinde ilerlediği sürece işinden tatmin sağlamaktadır. Bahsettiğimiz bu kavramlar örgütsel adalet türleri içinde de yer almaktadır. Yöneticilerle ilişkiler, çalışma koşulları çalışanın etkileşim adaleti algısında, ücret, çalışma koşulları dağıtım adaleti algısında, kendisine sorumluluk ve önem verilmesi de prosedür adaleti algısında etkili olmaktadır.

Herzberg, bireyin işine karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden olan faktörleri şirket politikaları, yönetim biçimi, denetim şekli, ücret ve çalışma koşulları olarak ifade etmektedir. Örgütte yapılan işin planlamasının ve görev tanımının etkili biçimde yapılıp yapılmayışı, uygulanan personel politikalarının adil olup olmayışı, işin ilk denetiminden sorumlu üstün yeteneği ya da yeteneksizliği, personele karşı ilgili ya da ilgisiz oluşu, bireyin ücretindeki bir artış beklentisinin karşılanıp karşılanmayışı ile havalandırma, ışıklandırma, araç-gereç ve mekanın uygun olup olmaması işten sağlanan tatmin düzeyine ve çalışanın örgütsel adalet algısı üzerine etki etmektedir. Sözü edilen bu faktörler örgütsel adalet algısının oluşumunda da önemli rol oynadığından dolayı yöneticiler tarafından üzerinde durulması gereken konulardan biridir.

McClland, başarı ihtiyacı kuramında bağlılık- ilişki kurma ihtiyacını, kişinin başka insanları benimseme, bir gruba ya da cemiye üye olma ve sosyal ilişkilerini geliştirme gereksinimi olarak tanımlamış ve bu tip ihtiyacı güçlü bireylerin sosyal ilişkilere daha fazla önem verdiklerini ifade etmiştir. Bu kişiler, diğer insanlarla arkadaş olmak, bir gruba girerek o gruptakiler tarafından benimsenmek için büyük çaba harcamaktadırlar.²⁴⁰ Kuram bu yönü ile etkileşim adaleti algısı ve grup değeri modeli ile yakından ilişkilidir. Bir önceki bölümde ifade edildiği gibi, örgütlerde çalışanlar iyi ilişkiler kurdukları zaman adaletsiz uygulamalardan daha az etkilenmektedirler ve etkileşim adaletinin çalışan tarafından yüksek algılanması diğer adalet türlerinin de yüksek algılanmasına neden olmaktadır.

²⁴⁰ Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, s. 159.

İş tatmini kuramları arasında örgütsel adalet iş tatmini ilişkisini ifade eden kuramlardan bir diğeri bekleyiş teorileridir. Porter ve Lawler'ın kuramına göre, iş tatmini performans ve adil olarak verilen ödüllerle ilgilidir. Birey, kendisine verilen işte gösterdiği performans sonucunda ödüllendirilirse bu ödüller tatmine yol açmaktadır. Bu ödül-doyum ilişkisi bireyin adalet algısı tarafından düzenlenmektedir; daha açık bir ifade ile çalışanın performansı karşılığında aldığı ödülün adil olup olmadığı konusunda hissettikleri iş tatmininde önemli olmaktadır.

Yine daha önceki bölümlerde genişçe yer verdiğimiz ve örgütsel adalet kavramının yola çıkmasına neden olan eşitlik teorisi de bu ilişkiyi açıkça ifade etmektedir. Eşit muamele görme çalışanın iş tatmini ve adalet algısında önemli ölçüde etkili olmaktadır.

Tez çalışması sırasında yapılan literatür taraması da bizim düşüncelerimizi (örgütsel adaletin iş tatminini pozitif yönde etkilediği) destekler niteliktedir. Bu bölümde örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sonuçlarına yer verilecektir.

Schmiesing, Safrit ve Gliem 2003 yılında, 232 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada iş tatmini ile örgütsel adalet arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuşlardır. Özellikle, prosedür ve etkileşim adaletinin iş tatmininde önemli olduğunu, dağıtım adaletinin ise daha az etkili olduğunu savunmuşlardır.²⁴¹

Folger ve Knovsky 1989 yılında yaptıkları çalışmada, dağıtım ve prosedür adaletinin yüksek ve olumlu algılanmasının iş tatminini arttıracakını bulmuşlardır.²⁴² Field ve arkadaşları Hong Kong'da istatistik departmanlarında çalışan 1014 kişi üzerinde telefon görüşmesi ile yaptıkları bir araştırmada prosedür ve etkileşim adaletinin yüksek algılanmasının iş tatminini de olumlu yönde etkilediğini ve bu

²⁴¹ Schmiesing, Safrit, Gliem, **a.g.e.**, s.25-31.

²⁴² Folger, Knovsky, **a.g.e.**, s. 1663.

bireylerde iş tatminin de yüksek olduğunu bulmuşlardır.²⁴³ Folger v.d. bizim tez çalışmamızda olduğu gibi sosyodemografik özellikler ile iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişki araştırılmıştır. Fields v.d. örgütsel adalet türleri arasında en çok dağıtım adaleti algısının iş tatmininde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Cohen, Charash ve Spector yaptıkları meta-analizde yaş, cinsiyet ve ırkın örgütsel adalet ve iş tatmininde etkili olduğunu bulmuşlardır.²⁴⁴ Kadınlar ve erkekler farklı prosedürlere farklı tepkiler verebilmektedirler. Bizim çalışmamızda da sosyodemografik özelliklerle adalet ve iş tatmini ilişkisi araştırılmaktadır. Meta-analiz çalışmasında, Leventhal 'ın 1000 kişi üzerinde 1970 yılında yaptığı çalışma anlatılmaktadır. Bu çalışmada, erkeklerin daha çok bireysel sonuçlarla ilgilenirken kadınların daha çok grup üzerine olan etkilerinden etkilendikleri belirtilmektedir. Meta-analizde yine erkeklerin dağıtım adaletsizliğinden kadınlardan daha çok etkilendikleri saptanmıştır. Aynı çalışmada, Cropanzonia ve Masterson 'un araştırmalarına da yer verilmiştir. Bu çalışma sonucunda, prosedür adaleti ile iş tatmini arasında yüksek bir ilişki olduğunu belirtilmiştir

Bettencourt Brown ve MacKenzie, 2005 yılında 656 müşteri hizmetleri çalışanı üzerinde Minnesota iş tatmini anketi ve Moorman'ın örgütsel adalet ölçeğini kullanarak yaptıkları araştırmada her üç adalet türünün de iş tatmininde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.²⁴⁵ Schmitt ve Dörfel, bir Alman otomobil fabrikasında 295 fabrika işçisi üzerinde yaptıkları bir araştırmada prosedür adaleti ile iş tatmini arasında ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Prosedür adaletinin ölçümünde Leventhal' in 1980 yılındaki çalışmasından esinlenerek kendi hazırladıkları ölçeği kullanmışlardır. İş tatmini anketini ise yine kendileri

²⁴³ Dail Fields, Mary Pang, Catherine Chiv, "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Employee Outcomes in Hong Kong", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 21, 2000, s. 547-562.

²⁴⁴ Cohen, Charash ve Spector, **a.g.e.**, s.282.

²⁴⁵ Lance A.Bettencourt, Stephen W. Brown, Scott B. MacKenzie," Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of A Social Exchange Model of Antecedent", **Journal of Retailing**, Vol, 81, No:II, 2005, s. 141-157

oluşturmuştur. Araştırma sonucuna göre işgörenler işlerinde adaletli davranışları hissettiklerinde işlerinden daha tatmin olmaktadırlar.²⁴⁶

İş tatmini örgütsel adalet ilişkisini ölçen bir diğer araştırma ise 1997 yılında Scandura tarafından Avustralya’da 14 firmada 229 çalışan üzerinde yapılmıştır. Scandura, Minnosata iş tatmini anketi ve Moorman’ın örgütsel adalet algısı ölçeğini kullanarak yaptığı araştırmada örgütsel adalet algısının (dağıtım adaleti ve prosedür adaleti) iş tutumları (kariyer beklentisi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini) üzerine etkilerini araştırmıştır. Çalışma sonucunda, örgütsel adaletin iş tatminini de içine alan iş tutumları üzerine etkili olduğu sonucunu bulunmuştur.²⁴⁷

Farmer, Beehr ve Love, 271 polis memuru üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Price ve Mueller’in 1986 yılında geliştirdikleri örgütsel adalet ölçeğini ve kendi geliştirdikleri iş tatmini ölçeğini kullanmışlardır.²⁴⁸ Sonuçta dağıtım adaleti algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi, prosedür adaleti algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiden daha fazla bulmuşlardır.

Lee, 1998 yılında yaptığı doktora çalışmasında, 297 otel çalışmasında örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgücü dönüşümü oranlarını ve birbirlerine yaptıkları etkileri ölçmüştür. Dağıtım adaleti ölçümü için, Price ve Mueller ‘in geliştirdiği 7 soruluk anket formunu, prosedür adaleti ölçümü için Moorman ‘ın geliştirdiği ölçeği ve iş tatmini için Hackman ve Oldman ‘ın iş tatmini ölçeğini kullanmıştır. Sonuçta, dağıtım adaletinin iş tatmini üzerinde daha etkili

²⁴⁶ Manfred Schmitt, Martin Dörfel,” Procedural Injustice At Work, Justice Sensitivity, Job Satisfaction and Psychosomatic Well-Being”, **European Journal of Social Psychology**, Vol. 29, 1999, s.443-453.

²⁴⁷ Terry A. Scandura, “Mentoring and Organizational Justice: An Empr’cal Investigation”, **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 51, 1997, s. 58- 69.

²⁴⁸ Suzanne J. Farmer, Terry A. Beehr, Kevin G. Love, “Becoming an Undercover Police Officer: A Note on Fairness Perception, Behavior, and Attitudes”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, 2003, s. 373-387.

olduğunu bulmuştur.²⁴⁹ Ödüllerin beklentiler doğrultusunda olması bireyin iş tatminini etkilemektedir. Lee, prosedür adaleti ile de iş tatmini arasında pozitif ilişki bulmuştur. Lee, diğer çalışmalara ek olarak, iş tatmininin prosedür adaleti algısında etkili olduğunu ve birbirlerini etkilediğini belirtmiştir.

Parker ve Kohlmeyer Kanada’ da 5 büyük firmada 135 muhasebe çalışanına elektronik posta yolu ile anket uygulamıştır. Anket çalışmasında örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmada Moorman Örgütsel Adalet Ölçeği ve Hoppock’ un iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin iş tatmininde önemli rolü olduğunu bulmuşlardır. Aynı çalışmada yöneticinin ayrımcılık yapmasının iş tatminini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.²⁵⁰

Lambert, 2000 yılında 272 hukuk çalışanında, dağıtım ve prosedür adaleti ile iş tatminini ölçmüştür. Dağıtım adaleti ölçümünde Martin, Mullar Greenberg ‘in ölçeklerinden esinlendiği ve kendi hazırladığı ölçeği, prosedür adaleti ölçümünde ise Moormanın ölçeğini kullanmıştır. İş tatmini için Brayfield ve Rothe ‘nin ölçeğinden faydalanmıştır. Sonuçta örgütsel adaletin iş tatmininde önemli yeri olduğunu saptamıştır.²⁵¹ Adaletsizlik algısının bireyde kızgınlığa bunun sonucunda da iş tatminsizliğine neden olduğu belirtilmektedir. Lambert, yaş, eğitim ve çalışma yılı gibi sosyodemografik özellikler ile iş tatmini ve örgütsel adalet arasında ilişkiler olduğunu da belirtmiştir. Lambert, hem dağıtım adaleti hem de prosedür adaleti ile iş tatmini arasına pozitif yönde ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Cropanzano, Bobocel ve Rupp yaptıkları bir araştırmada, dağıtım adaleti algılarının etkilerini test etmişlerdir. Çalışma sonucunda çalışanların, performans

²⁴⁹ Lee, a.g.e.,s, 62-170.

²⁵⁰ Robert J. Parker, James M. Kohlmeyer, “Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note”, **Journal of Accounting, Organizations and Society**, Vol. 30, 2005, s. 360-365.

²⁵¹ Eric Lambert, “The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff” **Journal of Criminal Justice**, Vol. 31, 2003, s. 155-168.

değerleme ve sonucunda elde edilenleri adil olarak algıladıklarında yönetime güvenleri ve iş tatminlerinin arttığı ifade edilmiştir.²⁵²

Bir kişinin çalıştığı örgütün kendisiyle ilgilendiğini ve desteklediğini algılaması, işe devam, iş performansı, yurttaşlık davranışları, iş tatmini ve özellikle örgüte duygusal bağlılık ile ilişkilidir.²⁵³ Donna ve Smith' e göre, çalışanın örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılığıyla büyük ölçüde bağlantılıdır. Donna ve Smith yaptıkları çalışmada, cinsiyetin iş tatmini ve örgütsel adalet üzerinde farklı sonuçlar yansıttığını saptamışlardır. Erkekler eşitliğe kadınlardan daha fazla önem verirken, kadınlar dürüstlüğü önem vermektelerdir.²⁵⁴ Kadınlar için dışsal tatmin daha önemli olmaktadır. Yine Adams, ödül paylaşımında kadınlar ile erkekler arasında fark olmadığını ifade etmektedir. Oysa Kulik ve diğerleri, yaptıkları çalışmalarında, kadınların erkeklere nazaran örgütsel sonuçlara daha fazla önem verdiğini saptamışlardır. Onlara göre sosyodemografik özelliklerin içinde en karmaşık olanı cinsiyet faktörüdür.²⁵⁵

DeConinck ve Stilwell 2004 yılında Amerika'da elektronik posta yolu ile reklam sektöründe çalışan 220 üzerinde örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisini araştıran bir çalışma yapmışlardır. Knovsky ve Folger'in örgütsel adalet ölçeklerini kullanmışlar ve sosyodemografik özelliklerle de bir kıyaslama yapmışlardır. Özellikle prosedür adaleti ve dağıtım adaleti algılarının literatürle doğru orantılı olarak iş tatmininde önemli olduğunu vurgulamışlardır.²⁵⁶

²⁵² Cropanzano, Bobocel, Rupp, **a.g.e.**, s. 170.

²⁵³ David G. Allen, Lynn M. Shore ve Rodger W.Griffeth, "The Role of Percieved Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process", **Journal of Management**, Vol. 29, No: I, 2003, s.100.

²⁵⁴ Donna K., Mc Neese-Smith, "A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment Among Nurses", **Journal of Healthcare Management**, May/Jun 2001, s.175.

²⁵⁵ C.T. Kulik, M.L. Ambrose, " Personal and Situational Determinants of Referenyt Choice", **Academy of Management Review**, Vol. 17, 1992, s. 212-237.

²⁵⁶ DeConinck, Stilwell, **a.g.e.** , s. 875

Yukarıda açıklanan tüm çalışmalarda farklı görüşler hakim olmasına rağmen genel olarak her üç adalet türünün de iş tatmininde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak denebilir ki, örgütsel adaletin her üç türü de iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Verilen hizmetin kişisel olduğu ve yoğun çabayı gerektirdiği tüm hizmet örgütlerinde etkinliğin sağlanabilmesi için çalışanların örgütsel adalet algılarının ve iş tatminlerinin çok önemli olduğu kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu tür hizmet örgütlerinin başında hastaneler gelmektedir. Hastanelerde çalışan tatmini ayrı bir önem taşımaktadır. Hastanelerin diğer hizmet örgütlerinden farklı yönleri bulunmaktadır. Bir sonraki bölümde bu konunun önemine yer verilecektir.

2. Hastanelerde Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Önemi

Kökeni itibariyle tarihin en eski organizasyonlarından biri olan hastaneler, toplumda önemli bir yere sahiptir. Hastaneleri önemli hale getiren etmenlerin başında, verilen hizmetin maliyetinin yüksek olması gelmektedir. Hastanede bir gün kalmanın bedeli, ortalama kişi başına düşen ortalama günlük milli gelirin 4-5 katına eşittir.²⁵⁷ Hastaneler, insana dayalı emeğin yoğun olduğu örgütlerdir. Hastaneler birer açık sistemlerdir. Bu sistemlerin en önemli girdileri ve çıktıları insandır. Hastanelerin toplumun sağlık hizmetini karşılamak amacıyla kurulduğu düşünüldüğünde, hastanenin belirlenen amaca ulaşabilmesinde çalışanların işten sağladığı tatmin ve tatminsizliğin önemi ortaya çıkmaktadır.

Bir hastanenin başarısı mevcut insan kaynaklarını amaçları yönünde istekli biçimde harekete geçirmesine bağlıdır. Kurum ne kadar gelişmiş teknolojiye sahip olursa olsun bu teknolojiyi kullanan insan kaynaklarını etkileyerek istekli biçimde harekete geçirmedikçe amaçlarını gerçekleştiremez.²⁵⁸ Adil yönetilmeyen

²⁵⁷ Hikmet Seçim, **Hastane Yönetim Ve Organizasyonu, Türkiye 'de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi**, İşletme İktisadı Yayınları, No: 145, İstanbul, 1991, s. 10.

²⁵⁸ Besey Ören, Selma Söyük, Birsen Yürügen, "İş Risklerinin Nefroloji Diyaliz ve Transplantasyon Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumları Üzerine Etkisi", **Modern Hastane Yönetimi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 4-5, Eylül- Aralık 2001, s.37.

kurumlarda teknoloji bireyleri mutlu etmemektedir. İş tatmini ve örgütsel adalet algısının işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusundaki katkılarını arttıran en önemli faktör olduğu söylenebilir.

Sağlık sektörü yoğun stres yaşayan hasta bireye hizmet vermenin yanı sıra, bu sektörde çalışanların iş yaşamlarında sık sık stres yaratan olaylarla karşı karşıya kalmaları nedeniyle, diğer sektörlerden farklılık göstermektedir. Hastanelerde verilen hizmetin özellikleri diğer hizmet sektörlerinden farklılıklar gösterir. Hizmet üretimi hastanelerde stoklanamaz. Sağlık sektöründe hata ve yanılıya hoşgörü gösterilememektedir. Çünkü hata ve yanılı insan hayatına mal olabilmektedir. Sağlık çalışanlarının tatmin olması hasta bakım kalitelerine çok açık şekilde yansımaktadır. Hastane çalışanları çabuk karar vermek zorundadırlar. İşler acildir ve ertelenemez. Bu nedenle yöneticiler adil yönetim ve çalışanlarını tatmin etmenin gereğini bilmelidirler. Hastanelerde, iş analizleri, iş tanımları, eğitim ve yasal alanlardaki düzenlemeler yetersiz kalmaktadır. Pek çok uygulamanın kimin tarafından yapılacağı kesin değildir. Bu da rol çatışmalarına neden olabilmektedir. Ayrıca, malzeme ve personel eksikliği, çalışma ortamının yetersizliği gibi olumsuz koşullar çalışan tatminini olumsuz yönde etkilemektedir.

Sağlık sektöründeki gelişmeler ve sorunlar, yalnız sağlık çalışanlarını değil, hastaları ve hasta yakınlarını da yakından etkilemektedir. Hasta tatmininin sağlanması öncelikle hastanelerde çalışan ekibin tatmin olması ile mümkün olmaktadır.²⁵⁹ Sağlık kurumlarında hizmet sunumunun temel belirleyicisi olan personel, verilen hizmetin kalitesini de önemli ölçüde etkilemektedir. İşgücü dönüşümünün maliyeti, çalışanlara ödenen ücretlerin iki katıdır. İlanlar, görüşme, harcanan zaman gibi insan kaynakları masrafları, yerleştirme, yetiştirme masrafları, düşük verimliliğin getirdiği maliyetler oldukça fazladır. Eksikliğin diğer bir maliyeti de olumsuz hasta sonuçlarıdır.

²⁵⁹ İlker Çarıkçı, Aygen Oksay, “Doktorlar ve Hemşireler Aynı Ekipte Farklı Tutumlar” **Modern Hastane Yönetimi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, Ocak- Şubat- Mart 2006, s.28-30.

Atencino ve arkadaşları, hastaların hastanede kalma süresi uzunluğunun daha kısa olmasının, üriner sistem enfeksiyonlarının, pnömoni, üst gastrointestinal kanamalar, şok, kardiyak arrestin düşük olması ile yüksek sayıdaki hemşire saatinin ilgili olduğunu bildirmiştir. 4'e 1 oranındaki hasta-hemşire oranına eklenen her bir hastanın kurtarma işlemi sırasındaki hata şansını %7 artırdığı bildirilmiştir. Bu oranın üzerindeki her bir hasta, %23 oranında hemşirelerin tükenmişliğini, %15 oranında iş tatminsizliğini artırmaktadır. İş tatminsizliği, hemşirelerin işgücü dönüşümünün önemli bir nedenidir.

Birçok çalışma, hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin temel göstergesi olarak iş tatminsizliğini işaret etmektedir. İşten ayrılma niyeti, hemşirelerin işten gerçek olarak ayrılmalarını tahmin eden temel bir göstergedir.²⁶⁰ Sağlık hizmetlerinin sunumunda temel amaç, topluma kaliteli ve doğru sağlık hizmeti sunmaktır. Sağlık sektörü çalışanlarının kaliteli hizmet verebilmeleri, temel mesleki eğitim ve deneyimlerinin yanı sıra yüksek örgütsel adalet ve iş tatmini hissetmeleri ile mümkün olmaktadır. Sağlık sektörü ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, sağlık çalışanlarında mesleki doyumsuzluğun gün geçtikçe arttığı görülmektedir.

Hastaneler vardiyalı çalışmanın yoğun olduğu kurumlardır. Bu kurumlarda, özellikle gece vardiyasında çalışan işgörenler yöneticilerinin kendi performanslarını yeterince iyi takip edemediklerini düşünürler. Genelde gece vardiyasında çalışanlarda bu nedenle tatminsizlik görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlarla her türlü prosedürü konuşmaları ve yeterli açıklama yapmaları hastanelerde etkileşim ve prosedür adaleti algılarını ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir çok araştırmada iş tatmininin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, meslek, zeka ve hizmet süresi gibi kişisel özelliklerin yanı sıra, yapılan işin içeriği, ücret yönetim politikası, kişiler arası ilişkiler, gelişme ve yükselme imkanları ve çalışma koşulları gibi pek çok örgütsel ve

²⁶⁰ Atencio vd. a.g.e., s.266.

çevresel faktörlerden de etkilendiği belirtilmektedir.²⁶¹ Özellikle hastanelerde çalışma koşulları, çalışanın örgütsel adalet ve iş tatmini algılarında etkili olmaktadır. Hastanelerde birbirinden farklı uzmanlık alanlarına göre çok sayıda bölüm bulunmaktadır. Bölümlere ayrılırken çalışan sayısı ve malzeme konularında farklı bir ayırıma gidilmesi çalışanın örgütsel adalet ve iş tatmini algısını olumsuz etkilemektedir.

Hastanelerde zaten iş yükü çok fazladır ve çalışanlar olumsuz duygular yaşamaktadır. İş yükü fazlalığına bir de adaletsiz dağılımın yapılması çalışanların dağıtım adaleti algılarını kötü etkilemekte ve bu durum çalışanın performansında da etkili olmaktadır. Hastanelerde çok sayıda farklı meslek grupları bulunmaktadır. Bu meslek gruplarının kendi aralarında da sorunlar yaşanabilmektedir. Bu nedenle hastanelerde iyi bir haberleşme sisteminin kurulması, birlikte toplantılar yapılarak kararlar alınırken çalışanın fikrinin alınması etkileşim adaleti algısı ve iş tatmininin yükselmesinde etkili olmaktadır.

Bjork v.d. Norveç'te 2005 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmada, hemşirelerin genelde işlerinde tatmin olduklarını ve yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığını ifade etmişlerdir.²⁶² Araştırmanın sonuçlarına göre ayrıca, uzmanlık (master) derecesine sahip olanların iş tatminlerinin ek eğitimleri olmayanlardan ve çalışma süresi daha fazla olanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir.

Wu ve Norman, iş tatmini ile organizasyona bağlılık, rol çatışması, rol belirsizliği ve demografik değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla 75

²⁶¹ Neziha Yıldız, Nuray Yolsal, Pınar Ay v.d. "İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu", İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası, Vol.66, No:1, 2003, s. 2, (Çevirimiçi) <http://www.istanbul.edu.tr/istanbultip/fakmecmua/sayi1-03705.htm>, 15.06.2007

²⁶² Ida Torunn Bjork, Gro Beata Samdal, Britt Saetre Hansen v.d. "Job Satisfaction in Norwegian Population of Nurses: A Questionnaire Survey", **International Journal of Nursing Studies**, Vol.52, No:II, 2007, s. 1-11.

hemşire üzerinde bir çalışma yapmışlardır.²⁶³ Araştırmada iş tatmini ve organizasyonel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca iş tatmini ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasında negatif ilişki gösterilmiştir. Araştırma sonucunda rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan hemşirelerin işlerinden daha az tatmin olduğu sonucuna varılmıştır.

Hemşirelerin iş tatminlerini araştıran diğer çalışmalara bakıldığında; yaş arttıkça deneyimin artması sonucu stres yaşamamanın iş tatminini arttırdığını, eğitim durumu ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.²⁶⁴ Başka bir çalışmada ise, ön lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin lisans ve lisansüstü eğitim almış hemşirelere göre dışsal iç tatminlerinin daha yüksek olduğunu ifade edilmiştir.²⁶⁵ Bu durum, kurum politikası ve yönetimi, denetim şekli, çalışma koşulları, astlarla ilişkiler, ücret gibi işin çevresiyle ilgili özelliklerine ilişkin beklentinin ön lisans ve sağlık meslek lisesi mezunlarında lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha düşük düzeyde olmasına bağlanmıştır.

İş tatmini konusunda yapılan başka bir çalışmada, hemşirelerde içsel tatmin puanlarını daha yüksek bulunmuştur.²⁶⁶ Aynı çalışmada genel iş tatmini puanları orta düzeyde belirlenmiştir. Araştırmacılar aynı zamanda yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığını, çalışılan kurumun iş tatmininde etken rol oynadığını, gündüz çalışmanın nöbetli çalışmaya göre iş tatminin olumlu etkilediğini, yöneticilerin astlara göre iş tatminlerinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Yine bu çalışmada, hemşirelerin en

²⁶³ Lihua Wu, Ian J. Norman, "An Investigation of Job Satisfaction, Organization Commitment and Role Conflict and Ambiguity in a Sample of Chinese Undergraduate Nursing Student", **Nurse Education Today**, October 2005, s. 1-11.

²⁶⁴ Funda Kuyurtar, Tülin Yamaç, Arzu Kanık v.d., "İçel İl Merkezinde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel İş Doyumları ve Etkileyen Faktörler", **Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Sayı 4, 2002, s.449-454.

²⁶⁵ Olcay Çam, Ebru Akgün, Gümüş Babacan v.d., "Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 2005, Sayı 6, s. 219.

²⁶⁶ Rahime Aydın, Yasemin Kutlu, " Hemşirelerde İş Doyumu ve Kişilerarası Çatışma Eğilimi İle İlgili Değişkenler ve İş Doyumunun Çatışma Eğilimi İle Olan İlişkisini Belirleme", **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Sayı 5, No:II, 2001, s. 37-45.

çok “başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı olması” açısından tatmin oldukları, işlerinin en düşük tatmin sağlayan yönünün ise ücret olduğu sonucuna varılmıştır.

Yukarıda anlatılan araştırma sonuçlarına bakıldığında, hemşirelerde iş tatminini etkileyen unsurlar önceki kısımda anlatılan unsurlarla aynıdır. Sağlık sektöründe iş tatmini ve örgütsel adalet ile ilgili araştırma sayısı yabancı literatürde çok az, biz de ise hiç yoktur. Daha çok hekim ve hemşirelerin iş tatminleri üzerine çalışmalar yapılmıştır.

Greenberg, dört hastanede yaptığı örgütsel adalet ve stres konulu araştırmasında; hemşireler araştırmanın ilk günlerinde uyku problemi yaşamazken, iki hastanede çalışan hemşirelerin çalışma şartları ve ücretleri değiştirilmiş ve haksız uygulamalar yapılmıştır. Dağıtım ve prosedür adaletindeki bu uygulamalar sonucunda değişim yapılan hastanelerde çalışan hemşireler uyku problemi görülmeye başladığı ifade edilmektedir.²⁶⁷

2005 yılında 258 hemşire üzerinde yapılan örgütsel bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada, hemşirelerin genel olarak işlerinden tatmin oldukları (ortalama puan 3,61) saptanmıştır. Aynı çalışmada hemşirelerin örgütsel adalet algılarını ortanın üstünde bulunmuştur. Buna göre; etkileşim adaleti algısı 3,03, prosedür adaleti algısı 2,87, dağıtım adaleti algısı ise 2,66 dır.²⁶⁸ Adalet boyutları içerisinde nispeten en yüksek ortalama değeri etkileşim adaletinin aldığı görülmektedir. Bunu sırasıyla prosedür ve dağıtım adaleti izlemektedir. Örgütsel adalet iş tatmini arasındaki ilişkide ise, en çok etkileşim adaleti algısının hemşirelerin iş tatminleri üzerinde etkili olduğu yine bu çalışmada belirtilmiştir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde; iş tatmini kavramı, hastanelerde iş tatmini ve örgütsel adalet ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu bölümde iş tatmini ve örgütsel

²⁶⁷ Greenberg, **Stres Fairness to...** s. 358.

²⁶⁸ Polat, **a.g.e.**, s. 128.

adalet konusunda yerli ve yabancı literatürdeki araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonuçlarında; iş tatmininin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, meslek, zeka ve hizmet süresi gibi kişisel özelliklerin yanı sıra, yapılan işin içeriği, ücret yönetim politikası, kişiler arası ilişkiler, gelişme ve yükselme imkanları ve çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel faktörlerden de etkilendiği belirtilmektedir. Özellikle hastanelerde çalışma koşulları, çalışanın örgütsel adalet ve iş tatmini algılarında etkili olduğu belirtilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda tezimizin üçüncü bölümde her iki bölümde anlatılanların ışığı altında, örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerine etkilerini anlatan araştırmamıza yer verilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İlk iki bölümde örgütsel adalet-iş tatmini kavramları ve kuramları, örgütsel adalet çeşitleri, iş tatmini ile örgütsel adaletin çalışanlar üzerine etkileri ve örgütsel adaletin iş tatmini ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu bölümde, örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisini ölçen araştırmamıza yer verilecektir.

A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yönetim literatüründe son yıllarda örgütsel adaletle ilgili çalışmalar geniş yer alırken, sağlık sektöründe örgütsel adalet konusunda yapılmış bir araştırmaya ülkemizde rastlanılamamıştır. Organizasyonların tümünde çalışanlar kendilerine adil davranılmasını istemektedirler. Yüksek adalet algısı, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olmaktadır. Bu nedenle adalet kavramı üzerinde önemle durulması gereken bir konudur ve çalışanın iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir.

Günümüzde, işletmelerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve rekabet avantajını koruyabilmesi için sahip oldukları en önemli kaynağın insan olduğu görüşü hakimdir. Çalışanların en ufak bir bölümünün bile memnuniyetsizliği tüm kurum faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyecektir.

Bu doğrultuda çalışmamızda, özel hastanelerde çalışan hemşire ve sağlık memurlarının örgütsel adalet algıları, duydukları iş tatminleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda; örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişki araştırılırken, sosyodemografik değişkenlerin örgütsel adalet ve iş tatminine olan

etkileri de araştırılmıştır. Bu noktada; araştırmanın ana sorusu: “ Örgütsel adaletin sağlık sektöründe iş tatminine etkisi var mı?” şeklinde olacaktır. Bu ana sorunun yanında araştırmamızda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

- Çalışanların sosyodemografik özelliklerinin dağılımı nasıldır?
- Çalışanların örgütsel adalet algıları (prosedür adaleti, dağıtım adaleti etkileşim adaleti) sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterir mi?
- Çalışanların iş tatminleri (toplam iş tatmini, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini) sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterir mi?
- Örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında ilişki var mıdır?
- Örgütsel adalet algısı (prosedür adaleti, dağıtım adaleti etkileşim adaleti) , iş tatmini üzerinde etkili midir?
- Çalışanların toplam iş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini puanları nedir?

B.Araştırmanın Modeli, Kapsamı, Varsayımları

Araştırma *tanımlayıcı*²⁶⁹ nitelikte bir araştırmadır. Araştırmada hemşirelerin ve sağlık memurlarının örgütsel adalet algıları (prosedür adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti) ve iş tatmini algıları incelenmiştir. Çalışmamızda, konuyla ilgili literatürün ayrıntılı olarak incelenmesi sonucunda, bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Modelde bağımlı değişken iş tatmini, bağımsız değişkenler ise örgütsel adalet ve sosyodemografik özelliklerdir. Araştırma zaman ve mali kısıtlardan dolayı İstanbul İl sınırları içerisindeki özel hastanelerde görev yapmakta olan hemşireleri ve sağlık memurlarını kapsamaktadır. Araştırmanın planlama aşamasında devlet ve özel hastanelerde görev yapan hemşire ve sağlık memurları ile araştırma yapmak planlanmıştır. Ancak “örgütsel adalet ölçeğinde yer alan soruların onların personel politikalarına uymadığı gerekçesiyle“ çalışmanın devlet hastanelerinde yapılması için gerekli izin alınamamıştır. Araştırma kapsamına

²⁶⁹ Tanımlayıcı araştırma, durum saptanmasına yöneliktir. Tanımlayıcı araştırmada gerçeği yansıtan durum saptamalarına dayanarak sorunlara çözüm getirici nitelikte ilişkilerin araştırılmasına yönelebilir. Bu anlamda durum saptama birinci aşamayı, olaylar arasında ilişki aramak da ikinci aşamayı oluşturur. Birsan Gökçe, **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**, Savaş Yayınları, 1992, s.65.

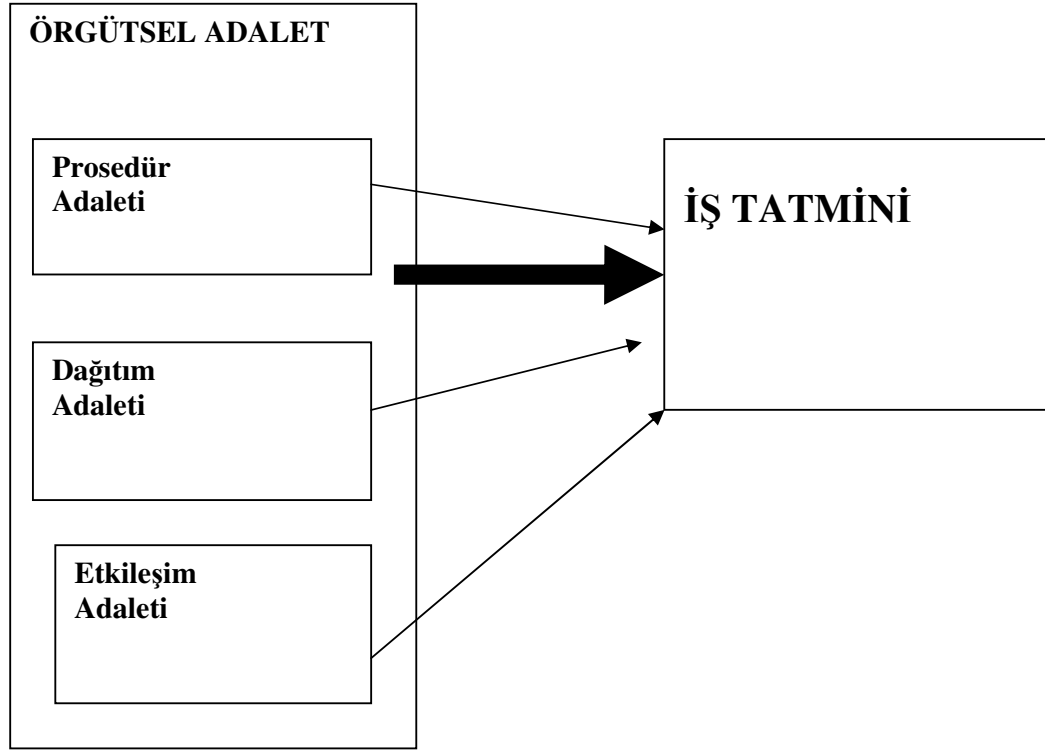
İstanbul'da bulunan 123 özel hastane arasından A1 ve A2 grubu kurumlar alınmıştır.²⁷⁰ Araştırma yapılan hastanelerdeki hemşirelerin ve sağlık memurlarının sektördeki hemşireleri ve sağlık memurlarını temsil etme özelliğine sahip olduğu varsayılmıştır. Çalışmaya alınan hemşire ve sağlık memurlarının iş tatmini ve örgütsel adalet algılarının diğer hastanelerden farklı olmadığı varsayılmıştır. Araştırmada hemşire ve sağlık memurları arasında, görev, çalışma şekilleri (gece/gündüz çalışma durumu) açısından herhangi bir ayrıma gidilmemiştir.

²⁷⁰ A1 Grubu Hastane: Ruhsatlandırılmış yatak kapasitesi en az elli olan, en az 5 dahili ve en az 5 cerrahi uzmanlık dalında kadrolu tabip çalıştırmak suretiyle hizmet veren, gelişmiş tıp teknolojisine uygun tüm teşhis ve tedavi üniteleri ve ayrıca radyoloji, biokimya, mikrobiyoloji, hematoloji ve patoloji laboratuvarlarını bünyesinde bulunduran genel hastanelerdir.

A2 Grubu Hastane: Ruhsatlandırılmış yatak kapasitesi en az otuz, en az 4 dahili ve en az 4 cerrahi uzmanlık dalında kadrolu tabip çalıştırmak suretiyle hizmet veren, gelişmiş tıp teknolojisine uygun bir veya birden fazla teşhis ve tedavi üniteleri ve ayrıca radyoloji ve biokimya veya mikrobiyoloji laboratuvarlarını bünyesinde bulunduran genel hastanelerdir.

Kaynak: Özel Hastaneler Yönetmeliği, (Çevirimiçi)

<http://www.istabip.org.tr/YASA/hastyon.html>,11-11-2006.



Şekil 3-1: Araştırma Modeli

C. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu olarak, hemşirelerin ve sağlık memurlarının örgütsel adalet algılarını ve iş tatminlerini ölçen toplam iki ölçek ile araştırmaya katılanların sosyodemografik özelliklerini ölçen kriterlerden oluşan bir form kullanılmıştır. Anket formu sosyodemografik özellikleri de içeren formla birlikte toplam 50 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Araştırmada hemşirelerin ve sağlık memurlarının örgütsel adalet algıları üç adalet boyutu (dağıtım, prosedür ve etkileşim) kapsamında

değerlendirilmiştir. Bu amaçla araştırmada, pek çok yabancı ve yerli çalışmada kullanılan Moorman'ın örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır²⁷¹. Ölçek, orijinal olup tez yazarı tarafından Türkçe 'ye çevrilmiştir. Dil geçerliliği açısından yapılan çevirinin içeriği ve anlaşılabilirlik düzeyi konunun uzmanları tarafından incelenmiştir. Ölçeğin orijinalini çeviri yaparak, ülkemizde Yılmaz²⁷², bankacılık sektöründe yaptığı bir çalışmada, Yürür²⁷³ sanayi sektöründe yaptığı bir çalışmada, Günaydın²⁷⁴ ise tekstil sektöründe yaptığı çalışmada kullanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeği ile düzenlenmiştir. Ölçekte prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti algısını ölçen toplam 18 ifade bulunmaktadır. Bunlardan 7 ifade prosedür adaleti, 6 ifade etkileşim adaleti, 5 ifade ise dağıtım adaleti algısını ölçmektedir. Moorman'ın ölçeği bizim çalışmada kullandığımız hali ile 1993 yılında Niehoff ve Moorman tarafından bir çalışmada kullanılmış ve üç örgütsel adalet boyutu için de güvenilirliği 0,90 'ın üzerinde olduğu bildirilmiştir.²⁷⁵ Dağıtım adaleti algısını sorgulayan sorularda, deneyimler, eğitim, işin stres düzeyi, zorluk derecesi gibi çeşitli faktörleri göz önüne alarak çalışana adil ödüllendirilip ödüllendirilmediği sorulmaktadır.²⁷⁶ Moorman'ın ölçeğinde yer alan ve prosedür adaletini ölçen 7 maddelik ifadelerde, örgütsel kararların alınmasında ne derece doğru ve tarafsız davranıldığı, bilgi toplamada tarafsızlığın olup olmaması, kararlar alınırken çalışanın katılıp katılmadığı, kararlara çalışanların itiraz haklarının olup olmadığı sorgulanmaktadır. Ölçeğin etkileşim adaleti algısını ölçen bölümünde ise çalışana kararların zamanında açıklanıp açıklanmadığını, onlara nazik ve kibar davranılıp davranılmadığını sorgulayan 6 ifade bulunmaktadır. Araştırmadan elde edilen Cronbach α değerleri (Tablo 3.1) (sırasıyla prosedür adaleti= 0,89, dağıtım adaleti=0,93, etkileşim adaleti= 0,93) ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

İş Tatmini Ölçeği: Araştırmada hemşirelerin iş tatminlerini ölçmek amacıyla, Minnesota İş tatmini Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ)

²⁷¹ Moorman, **a.g.e.**, s. 850.

²⁷² Yılmaz, **a.g.e.**, 166.

²⁷³ Yürür, **a.g.e.**, s.179.

²⁷⁴ Günaydın, **a.g.e.**,s.165.

²⁷⁵ Brian N. Niehoff, Robert Moorman, "Justice As a Mediator of Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, Vol. 36, 1993, s. 527-556.

²⁷⁶ J.L. Price, C. W. Mueller, **Handbook of Organizational Measurement**, MA: Pittman, 1986.

kullanılmıştır. Minnesota iş tatmini ölçeği, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir.²⁷⁷ MSQ iş tatminini pek çok değişik noktalardan sorguladığı için bu çalışmada kullanmaya karar verilmiştir.

Ölçekte yer alan ifadeler yine 5'li Likert ölçeğinde olup değerlendirmeler “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan hemşirenin ve sağlık memurunun iş tatmini algısının yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ölçek değerlendirilirken, katılımcının işaretlediği puanlar toplanarak ham puan elde edilir. Puanlar toplamında değerlendirme yapılırken, 75 'in üstü yüksek derecede iş tatminini, 25 ve altı ise düşük iş tatminini ifade eder. 26 ile 74 puanlar arasında ise normal-orta derece iş tatminini ifade eder. Testin tutarlılığı ve güvenilirliği Gillet ve Schwab tarafından saptanmıştır.²⁷⁸ İş tatmini ölçeğinin **iç kaynaklı tatmini** (*Soru formundaki 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16,20 nolu sorular*) ve **dış kaynaklı tatmini** (*Soru formundaki 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 nolu sorular*) ölçen iki boyutu bulunmaktadır. İç kaynaklı tatmini ölçmeye yönelik sorular çalışanların işin kendisi ile ilgili neler hissettiklerini, dış kaynaklı tatmini ölçmeye yönelik sorular ise çalışanların işletmeyle ilgili neler hissettiklerini yansıtmaktadır. Toplanan iç tatmin puanları 12 ye, dış tatmin puanları ise 8 e bölünerek iç ve dış tatmin puanı elde edilir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin elde edilen iç güvenilirlik katsayıları olan Cronbach α değerleri (Tablo 3.1) (sırasıyla genel iş tatmini= 0,85, içsel iş tatmini=0,80, dışsal iş tatmini= 0,74) ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

²⁷⁷ Baycan, a.g.e., s. 52.

²⁷⁸ Nursel Telman, “Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Buna bağlı Yabancılaşmayla Olan İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları**, İstanbul, 1998, s. 35.

Tablo 3.1.: Araştırmada kullanılan Ölçeklere İlişkin Cronbach α Değerleri

	<i>İfade Sayısı</i>	<i>Cronbach α</i>
İş Tatmini	20	0,85
İçsel İş Tatmini	12	0,80
Dışsal İş Tatmini	8	0,74
Prosedür Adaleti	7	0,89
Dağıtım Adaleti	5	0,93
Etkileşim Adaleti	6	0,93

Sosyodemografik Özellikler: Araştırmada kullandığımız anketin son bölümünde katılımcıların sosyodemografik özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Sosyodemografik özellikler ile iş tatmini ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Araştırmada sorgulanan sosyodemografik özellikler arasında; çalışılan bölüm, çalışanın yaşı, o kurumdaki çalışma yılı, toplam çalışma yılı, görevi, çalışma şekli, eğitim durumu, medeni hali, aldığı ücret algısı gelmektedir.

D. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini İstanbul il sınırları içerisinde yer alan toplam 123 özel hastanede görev yapmakta olan hemşire ve sağlık memurları oluşturmaktadır. İstanbul’ da A1 grubunda yer alan 9 hastanenin tümünün araştırma kapsamına alınması hedeflenmiştir. A2 grubunda yer alan 55 hastaneden ise 9 hastane belirlenmiştir. A2 grubu hastane sayısı belirlenirken A1 gruba benzeşecek sayıya ulaşmak hedeflenmiş ve bu nedenle kolayda örnekleme yöntemi ile 9 kurum seçilmiştir. Bu kurumlardan çalışmaya katılmayı kabul eden kurumlara anket uygulanmıştır. Sonuçta A1 grubunda 6 hastane, A2 grubunda ise 7 hastane çalışmaya katılmayı kabul etmiştir ve bu kurumlarda çalışma yapılmıştır. A1 ve A2 grubunda yer alan ve çalışmaya katılmayı kabul eden bu 13 kurumdaki toplam hemşire sayısı 1393 tür. Bu hemşirelerin tümüne anket formu dağıtılmıştır. Sonuçta 881 anket

formu doğru ve eksiksiz olarak doldurulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı % 63.2 dir.

E. Kullanılan İstatistik Yöntemler

Araştırmada ölçeklere ilişkin değerler ortalama ve standart sapma değerleri ile; demografik değişkenlere ilişkin veriler ise frekans dağılımları aracılığıyla sunulmuştur. Ölçeklere verilen yanıtların çalışanların sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi²⁷⁹ (ANOVA) ile test edilmiştir.

Öte yandan araştırmada öngörülen araştırma modelinin test edilmesi amacıyla önce Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiş ardından çoklu regresyon analizi²⁸⁰ ile değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Korelasyon analizinde korelasyon katsayısının anlamlı olsa da 0,40`dan düşük olduğu durumlarda değişkenler arasındaki ilişki (0,40`dan az korelasyon katsayılarının değişkenler arasındaki ilişkiyi yeterli düzeyde açıklamadığı gerekçesi ile) gözardı edilmiştir. 0.40-0.60 orta, 0.60-0.80 güçlü, 0.80 ve üstü güçlü ilişki olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada verilerin analizi için SPSS 13 istatistik paket programı kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

²⁷⁹ Tek yönlü varyans analizinde, üç ya da daha çok bağımsız grup, belirlenen sürekli bir bağımlı değişken açısından gruplararası farklılık gösterip göstermediği yönünden karşılaştırılır. İki bağımsız grup ile sürekli bir bağımlı değişken arasındaki karşılaştırmalarda da kullanılabilir.

²⁸⁰ Çoklu regresyon analizi bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz türüdür.

F.Hipotezler

Araştırma modeline göre çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerine etkileri olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 1: H₀: Çalışanların prosedür adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların prosedür adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: H₀: Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki vardır.

Hipotez 3: H₀: Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki vardır.

G. Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmanın bulguları ve değerlendirme başlığı altında, sosyodemografik özelliklerin frekans dağılımlarına; sosyodemografik özelliklere göre örgütsel adalet algısı ve iş tatmininde farklılık olup olmadığına; örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkilere ve örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkilerine yer verilmiştir.

1. Sosyodemografik Veriler

Araştırmada sosyodemografik özellikler olarak çalışılan bölüm, çalışma şekli, çalışılan görev, işyerinde çalışma süresi, toplam mesleki deneyim süresi, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve gelir düzeyi ele alınmıştır.

a.Sosyodemografik Özelliklerin Dağılımları

Sosyodemografik özelliklerin dağılımlarında, incelenen özelliklerin frekansları belirtilmiştir.

(1). Çalışanların Bölümlere Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları bölümlere göre dağılımları incelendiğinde çalışanların yarıya yakınının (%41,5) İç Hastalıkları bölümlerinde çalıştığı görülmektedir (Tablo 3.2). Bunu sırasıyla Cerrahi Bölümler (%30,6) ve Yoğun Bakım, Acil (%27,8) bölümlerinde çalışanlar izlemektedir.

Tablo 3.2: Çalışanların Bölümlere Göre Dağılımı

<i>Çalışılan Bölüm</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
İç Hastalıkları	366	41,5
Cerrahi Hastalıklar	270	30,6
Yoğun Bakım vd	245	27,8
Toplam	881	100

(2) .Çalışanların Çalışma Şekline Göre Dağılımları

Katılımcıların çalışma şekillerine göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların büyük bir kısmının (%38,4) sürekli gündüz çalıştığı görülmektedir (Tablo 3.3). Gündüz ve nöbet karışık çalışanların oranı %43,7, vardiya değişimli çalışanların oranı %17,9`dur.

Tablo 3.3: Çalışanların Çalışma Şekline Göre Dağılımı

<i>Çalışma Şekli</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Sürekli Gündüz	338	38,4
Gündüz ve Nöbet	385	43,7
Vardiya Değişimli	158	17,9
Toplam	881	100

(3).Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların görevlerine göre dağılımlarına bakıldığında, büyük çoğunluğunun (%78,1) hemşire olduğu görülmektedir (Tablo 3.4). Araştırmaya katılan sağlık memuru oranı %13,8 iken, sorumlu hemşire oranı %8,1 dir. Bu sonuçlara bakıldığında çalışmamıza katılanların % 82'sinin alt kademe çalışanı olduğu da görülmektedir.

Tablo 3.4: Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı

<i>Görevler</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Hemşire	688	78,1
Sağlık memuru	122	13,8
Sorumlu Hemşire	71	8,1
Toplam	881	100

(4). Çalışanların İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışanların bulundukları hastanedeki çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, yarısının (%51,4) 1 ile 5 yıl arasında kıdeme sahip olduğu görülmektedir (Tablo 3.5). 1 yıldan daha az kıdeme sahip olanların oranı %27,1 iken, 6 yıl ve daha uzun kıdeme sahip olanların oranı %20,7 dir.

Tablo 3.5: İşyerindeki Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

<i>Çalışma Süresi</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
1 yıldan az	246	27,9
1- 5 yıl	453	51,4
6 yıl ve üstü	182	20,7
Toplam	881	100

(5). Çalışanların Toplam Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.6), 6 yıl ve daha uzun süre mesleki deneyime sahip olanların çoğunlukta (%42,1) olduğu, bunu 1 ile 5 yıl arasında olanların (%41,4) izlediği, 1 yıldan daha az süredir çalışanların oranının ise %16,5 olduğu görülmüştür.

Tablo 3.6:Çalışanların Toplam Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı

<i>Toplam Mesleki Deneyim</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
1 yıldan az	145	16,5
1 -5 yıl	365	41,4
6 yıl ve üstü	371	42,1
Toplam	881	100

(6). Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.7) %38`inin 25 yaşından daha az, %40`ının 25 ile 29 yaşları arasında, %14,4`ünün 30 ile 34 yaşları arasında, %7,6`sının ise 35 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür. Görüldüğü gibi % 92 oranında hemşirelik mesleğini 35 yaş altı çalışanlar oluşturmaktadır. Ağır çalışma koşullarının bu sonucun ana nedenlerinden biri olduğu düşünülmektedir. Ayrıca özel hastanelerin genelde genç çalışanları tercih etmelerinin başka bir etken olduğu düşünülmektedir.

Tablo 3.7: Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı

<i>Yaş</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
25 den az	335	38
25 -29	352	40
29 -34	127	14,4
35 yaş ve üstü	67	7,6
Toplam	881	100

(7). Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında (Tablo 3.8), %35,9`u evli, %64,1`i bekdir. Genelde evlenenler ya başka alanlara kaymakta ya da mesleği bırakmaktadırlar. Çoğunluğun bu yüzden bekar olduğu düşünülmektedir.

Tablo 3.8: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

<i>Medeni Durum</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Evli	316	35,9
Bekar	565	64,1
Toplam	881	100

(8). Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında (Tablo 3.9), %48,8'i Sağlık Meslek Lisesi, %12,1'i Önlisans, %35,2'si Lisans, yalnızca %3,9'u Yüksek Lisans veya Doktora mezunudur.

Tablo 3.9:Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Sağlık Meslek Lisesi	335	48,8
Önlisans	107	12,1
Lisans	310	35,2
Yüksek Lisans- Doktora	34	3,9
Toplam	881	100

(9). Çalışanların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre dağılımlarına bakıldığında (Tablo 3.10); gelirlerini, sadece %11,4` ü yeterli, %29,1`u ne yeterli ne yetersiz, %49,1`i yetersiz, %10,4`ü çok yetersiz olarak düşünmektedirler. Beklenildiği gibi % 60 oranında ücretten memnuniyetsizlik bulunmaktadır.

Tablo 3.10:Çalışanların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

<i>Gelir Durumu</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Yeterli	100	11,4
Ne Yeterli Ne Yetersiz	256	29,1
Yetersiz	433	49,1
Çok Yetersiz	92	10,4
Toplam	881	100

2. Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Algılarına Göre Farklılık Analizi Bulguları

Bu bölümde çalışanların örgütsel adalet ile iş tatmini algıları, iş tatmini ve örgütsel adalet algılarının sosyodemografik özellikleri açısından farklılık gösterip göstermedikleri incelenecektir.

a.Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarına Göre Farklılık Analizi Bulguları

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algıları incelendiğinde (Tablo3.11); katılımcıların etkileşim adaleti algılarının diğer adalet türlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir (3,6442). Bunu sırasıyla prosedür adaleti (3,1931) ile dağıtım adaleti (2,4565) algıları takip etmektedir. Buna karşın her üç boyutun aldığı ortalama değerler çalışanların hastanelerini kısmen adil olarak algıladıklarını göstermektedir. En düşük algılanan adalet türünün dağıtım adaleti olduğu görülmektedir. Dağıtım adaleti algısı ortalama olarak, ortanın altında bir puandadır.

Tablo 3.11: Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Ortalama Değerler

	<i>Ortalama</i>	<i>St. Sapma</i>
Dağıtım Adaleti	2,4565	0,9564
Prosedür Adaleti	3,1931	0,7614
Etkileşim Adaleti	3,6442	0,8632

Minimum 1- Maksimum 5

Araştırmamıza katılan çalışanların prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermedikleri istatistiksel olarak araştırılmıştır. Sosyodemografik özelliklere göre prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti algılarının aldığı ortalama değerler genel olarak Tablo 3.12`de belirtilmiştir. Çalışmamızda sosyodemografik özellikler ile anlamlı fark bulunan grupların tablolarına yer verilecektir.

Tablo 3.12 : Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin ANOVA Değerleri

	<i>Prosedür Adaleti</i>		<i>Dağıtım Adaleti</i>		<i>Etkileşim Adaleti</i>	
	F	P	F	P	F	P
Bölüm	4,821**	0,008	0,089	0,915	0,805	0,447
Çalışma Şekli	0,486	0,615	9,431**	0,000	3,037*	0,048
Görev	0,242	0,785	4,066*	0,017	2,529	0,080
Çalışma Süresi	14,002**	0,000	17,431**	0,000	18,131**	0,000
Mesleki Deneyim	7,806**	0,000	14,999**	0,000	11,855**	0,000
Yaş	0,461	0,710	1,104	0,347	1,973	0,114
Medeni Durum	0,018	0,893	0,154	0,695	0,051	0,821
Eğitim Durumu	1,666	0,173	1,268	0,284	10,597**	0,000
Gelir	17,051**	0,000	72,420**	0,000	16,495**	0,000

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

(1). Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin Farklılık Analizleri

Çalışanların örgütsel adalet algılarının çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise, (Tablo 3.12) Prosedür adaleti algısının çalışanların çalıştıkları bölüme, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine ve çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Aşağıda sosyodemografik özellikler ile prosedür adaleti algıları arasında anlamlı fark bulunan grupların dağılımlarına yer verilmiştir.

(i). Çalışılan Bölüme Göre Prosedür Adaletinin Algılanması

Prosedür adaleti algısı Tablo 3.13`de gösterildiği gibi; dahiliye (3,2011) ve cerrahi servislerinde çalışanlarda (3,2674), yoğun bakım, ameliyathane ve diğer bölümlerde çalışanlara (3,0735) göre daha yüksek bulunmuştur..

Tablo 3.13: Çalışılan Bölümlere Göre Prosedür Adaleti Algısı

<i>Çalışılan Bölüm</i>	<i>Frekans</i>	<i>Prosedür Adalet Algısı (Ortalama)</i>
İç Hastalıkları	366	3,2011
Cerrahi Hastalıklar	270	3,2674
Yoğun Bakım vd.	245	3,0735
Toplam	881	3,1931

F=4,821 P<0,001

Min. 1- Max. 5

Yoğun bakım, acil, doğumhane gibi bölümlerde işler daha yoğun olduğu için bazen prosedürlere uyulmadığı durumlar olabilmektedir. Bu servislerde çalışanlar zaman zaman kritik kararlar alabilmekte ve prosedürlere uymayan uygulamalar yapılabilmektedir.

(ii). İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Prosedür Adaletinin Algılanması

Araştırmamıza katılan çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların (3,3769), 1 yıldan daha uzun süredir çalışanlara göre prosedür adaleti ortalaması daha yüksektir (1 ile 5 yıl arasında çalışanlar=3,1738, 6 yıl ve üstünde çalışanlar=2,9929) (Tablo3.14).

Tablo 3.14:İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Prosedür Adaleti Algısı

<i>İşyerindeki Çalışma Süresi</i>	<i>Frekans</i>	<i>Prosedür Adalet Algısı (Ortalama)</i>
1 yıldan az	246	3,3769
1- 5 yıl	453	3,1738
6 yıl ve üstü	182	2,9929
Toplam	881	3,1931

F=14,002, P<0,001

Min. 1- Max. 5

Bu durum bulunduğu kurumda daha ilk yılında olan çalışanların tüm prosedürlerle karşılaşmamış olması veya henüz diğer çalışanlar ile olumsuz etkileşime girmemiş olmasına bağlanabilir. Ayrıca kurum hakkında bir fikir oluşturmak için bir yıldan az süre pek yeterli değildir.

(iii). Toplam Mesleki Deneyim Süresine Göre Prosedür Adaletinin Algılanması

Meslekte toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların (3,4197),1 yıldan daha uzun süredir çalışanlara (1 ile 5 yıl arasında çalışanlar= 3,1464, 6 yıl ve üstünde çalışanlar =3,1506) göre prosedür adaleti algısının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Tablo 3.15). Bu durum yukarıda da belirtildiği gibi kurum hakkında ve kişiler arası ilişkiler hakkında bir yargıya varmak için bir yıldan daha az sürenin yeterli olmayacağı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.15: Toplam Mesleki Deneyim Süresine Göre Prosedür Adaleti Algısı

<i>Toplam Mesleki Deneyim</i>	<i>Frekans</i>	<i>Prosedür Adalet Algısı (Ortalama)</i>
1 yıldan az	145	3,4197
1 -5 yıl	365	3,1464
6 yıl ve üstü	371	3,1506
Toplam	881	3,1931

F=7,806 P<0,001

Min. 1- Max. 5

(iv). Gelir Düzeyine Göre Prosedür Adaletinin Algılanması

Maaşlarını yeterli görenlerin (3,6386), maaşlarını yetersiz görenlere (ne yeterli ne yetersiz düzeyde görenler= 3,2260, yetersiz görenler=3,1250, çok yetersiz görenler=2,9376) göre prosedür adaleti algıları yüksek bulunmuştur (Tablo 3.16).

Tablo 3.16:Gelir Durumuna Göre Prosedür Adaleti Algısı

<i>Gelir Durumu</i>	<i>Frekans</i>	<i>Prosedür Adalet Algısı (Ortalama)</i>
Yeterli	100	3,6386
Ne Yeterli Ne Yetersiz	256	3,2260
Yetersiz	433	3,1250
Çok Yetersiz	92	2,9376
Toplam	881	3,1931

F=17,051 P<0,001

Min. 1- Max. 5

Daha önceki bölümde ifade edildiği gibi ücret dağıtımı konusunda çalışana bilgi verilmesi maaş tatmini konusunda etkili olmaktadır. Ücret yönetimi ile ilgili bazı prosedürlerin adil olarak oluşturulduğu ve yönetildiğine dair inançları olan

Çalışanlar daha fazla prosedür adaleti algılamaktadırlar. Ücretlerinin adil olarak belirlenmediğı, ücretlerinin belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin adil olmadığı ve bu nedenle düşük ücret aldıklarına dair düşüncelere sahip olan işgörenlerde prosedür adalet algısı düşük olabilmektedir.

Görüldüğü gibi, prosedür adaleti algısı çalışanların çalıştıkları bölüme, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine ve çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık göstermektedir.

(2). Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Dağıtım Adaleti Algılarına İlişkin Farklılık Analizleri

Araştırmamıza katılan çalışanların dağıtım adaleti algıları ile sosyodemografik özellikleri arasındaki farklılık incelendiğinde; çalışanların dağıtım adaleti algılarının çalışma şekillerine, görevlerine, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine, çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

(i). Çalışma Şekline Göre Dağıtım Adaletinin Algılanması

Dağıtım adaleti algısı genel olarak ortalamanın altında olmakla birlikte vardiyalı çalışanlarda (2,7063), sürekli gündüz çalışanlara (2,4899) ve gündüz nöbetli çalışanlara (2,3247) göre daha yüksek bulunmuştur (Tablo 3.17).

Tablo 3.17: Çalışma Şekline Göre Dağıtım Adaleti Algısı

<i>Çalışma Şekli</i>	<i>Frekans</i>	<i>Dağıtım Adaleti Algısı (Ortalama)</i>
Sürekli Gündüz	338	2,4899
Gündüz ve Nöbet	385	2,3247
Vardiya Değişimli	158	2,7063
Toplam	881	2,4565

F=9,431 P<0,001

Min. 1- Max. 5

(ii). Çalışılan Göreve Göre Dağıtım Adaletinin Algılanması

Çalışanların görev şekillerine bakıldığında (Tablo 3.18) sorumlu hemşirelerin (2,6705), sağlık memurları (2,5296) ve hemşirelere (2,4110) göre dağıtım adaleti algıları daha yüksek değerdedir. İstatistiksel olarak da çalışanların görevlerine göre dağıtım adaleti algıları arasında anlamlı bir fark vardır. Bunun nedeni olarak, sorumlu hemşirelerin dağıtım kararlarına katılmaları ve yönetici konumunda olmaları neden olmaktadır şeklinde düşünülmektedir.

Tablo 3.18 : Çalışanların Görevlerine Göre Dağıtım Adaleti Algıları

<i>Görev</i>	<i>Frekans</i>	<i>Dağıtım Adaleti Algısı (Ortalama)</i>
Hemşire	688	2,4110
Sağlık Memuru	122	2,6705
Sorumlu Hemşire	71	2,5296
Toplam	881	2,4565

F=4,066 P<0,05

Min. 1- Max. 5

(iii). Çalışanların İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağıtım Adaletinin Algılanması

Çalışanların işyerlerindeki çalışma sürelerine göre dağıtım adaleti algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. 1 yıldan daha az süre çalışanların (2,7561), 1 yıldan daha uzun süredir çalışanlara (1-5 yıl arasında çalışanlar=2,3320; 6 yıl ve üstünde çalışanlar=2,3615) göre dağıtım adaleti algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 3.19). Kişilerin kurumlarında çalışma süreleri arttıkça kurumdan beklentileri artmakta ve bu beklentilere yanıt alamazlarsa dağıtım adaleti algıları düşmektedir.

Tablo 3.19:İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağıtım Adaleti Algısı

<i>İşyerindeki Çalışma Süresi</i>	<i>Frekans</i>	<i>Dağıtım Adaleti Algısı (Ortalama)</i>
1 yıldan az	246	2,7561
1- 5 yıl	453	2,3320
6 yıl ve üstü	182	2,3615
Toplam	881	2,4565

F=17,431 P<0,001

Min. 1- Max. 5

(iv). Toplam Mesleki Deneyim Süresine Göre Dağıtım Adaletinin Algılanması

Toplam meslekte çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların (2,8303), 1 yıldan daha uzun süredir çalışanlara (1 ile 5 yıl arasında çalışanlar= 2,3260, 6 yıl ve üstünde çalışanlar =2,4388) göre dağıtım adaleti algılarının daha yüksek olduğu bunun istatistiksel olarak da anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo 3.20).

Tablo 3.20:Toplam Mesleki Deneyime Göre Dağıtım Adaleti Algısı

<i>Toplam Mesleki Deneyim</i>	<i>Frekans</i>	<i>Dağıtım Adalet Algısı (Ortalama)</i>
1 yıldan az	145	2,8303
1 -5 yıl	365	2,3260
6 yıl ve üstü	371	2,4388
Toplam	881	2,4565

F=14,99 P<0,001

Min. 1- Max. 5

(v). Gelir Düzeyine Göre Dağıtım Adaletinin Algılanması

Ücret yönünden bakıldığında, ücretlerini yeterli görenlerin (3,3860), yetersiz görenlere (ne yeterli ne yetersiz düzeyde görenler= 2,6898, yetersiz görenler=2,2439, çok yetersiz görenler=1,7978) göre dağıtım adaleti algıları yine daha yüksek bulunmuştur (Tablo 3.21). Ücretini yeterli düzeyde gören çalışanın dağıtım adaleti algısının da yüksek bulunması beklenen bir sonuçtur.

Tablo 3.21: Gelir Durumuna Göre Dağıtım Adaleti Algısı

<i>Gelir Durumu</i>	<i>Frekans</i>	<i>Dağıtım Adaleti Algısı (Ortalama)</i>
Yeterli	100	3,3860
Ne Yeterli Ne Yetersiz	256	2,6898
Yetersiz	433	2,2439
Çok Yetersiz	92	1,7978
Toplam	881	2,4565

F=72,420 P<0,001

Min. 1- Max. 5

Görüldüğü gibi, çalışanların dağıtım adaleti algıları; çalışma şekillerine, görevlerine, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine ve çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık göstermektedir. Genel olarak bakıldığında ise, dağıtım adaleti algısı tüm gruplarda ortanın altında puan almıştır.

(3). Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Etkileşim Adaleti Algılarına İlişkin Farklılık Analizleri

Etkileşim adaleti algısına bakıldığında; çalışanların etkileşim adaleti algıları çalışma şekillerine, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine, eğitim durumlarına, çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık göstermektedir.

(i). Çalışma Şekline Göre Etkileşim Adaletinin Algılanması

Etkileşim adaleti algısı; sürekli gündüz çalışanlarda (3,7133), gündüz nöbetli çalışanlar (3,6061) ve vardiyalı çalışanlara (3,5506) göre daha yüksek bulunmuştur (Tablo 3.22). Genelde tüm yöneticiler gündüz çalıştığından dolayı bu sonuç beklenen bir durumdur. Gündüz çalışanlar vardiyalı çalışanlara nazaran yöneticileri ile daha fazla vakit geçirmekte ve daha fazla etkileşimde bulunmaktadır. Ayrıca gündüz vardiyasında daha çok kişi çalışmaktadır ve etkileşim de daha fazla olmaktadır.

Tablo 3.22: Çalışma Şekline Göre Etkileşim Adaleti Algısı

<i>Çalışma Şekli</i>	<i>Frekans</i>	<i>Etkileşim Adaleti Algısı (Ortalama)</i>
Sürekli Gündüz	338	3,7313
Gündüz ve Nöbet	385	3,6061
Vardiya Değişimli	158	3,5506
Toplam	881	3,6442

F

=3,037 P<0,05

Min. 1- Max. 5

(ii). İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Etkileşim Adaletinin Algılanması

Çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların (3,8272) ve 1 ile 5 yıl arasında çalışanların (3,6692), 6 yıl ve üstünde çalışanlara (3,3342) göre etkileşim adaleti algıları daha yüksek düzeyde bulunmuştur (Tablo 3.23). 6 yıl ve üstünde çalışanlar 1 yıl çalışanlara nazaran daha fazla kişiyle etkileşime girmiştir ve beklentileri daha fazla olacaktır. Sonucun bu yönde çıkması doğaldır.

Tablo 3.23: İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Etkileşim Adaleti Algısı

<i>İşyerindeki Çalışma Süresi</i>	<i>Frekans</i>	<i>Etkileşim Adaleti Algısı (Ortalama)</i>
1 yıldan az	246	3,8272
1- 5 yıl	453	3,6692
6 yıl ve üstü	182	3,3342
Toplam	881	3,6442

F=18,131 P<0,001

Min. 1- Max. 5

(iii). Toplam Mesleki Deneyim Süresine Göre Etkileşim Adaletinin Algılanması

Toplam meslekte çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların (3,9344), 1 yıldan daha uzun süredir çalışanlara (1 ile 5 yıl arasında çalışanlar= 3,6470, 6 yıl ve üstünde çalışanlar =3,5279) göre etkileşim adaleti algıları daha yüksek düzeyde bulunmuştur (Tablo 3.24).

Tablo 3.24:Toplam Mesleki Deneyime Göre Etkileşim Adaleti Algısı

<i>Toplam Mesleki Deneyim</i>	<i>Frekans</i>	<i>Etkileşim Adaleti Algısı (Ortalama)</i>
1 yıldan az	145	3,9344
1 -5 yıl	365	3,6470
6 yıl ve üstü	371	3,5279
Toplam	881	3,6442

F=11,855 P<0,001

Min. 1- Max. 5

(iv).Eğitim Durumuna Göre Etkileşim Adaletinin Algılanması

Çalışanların eğitim durumuna bakıldığında; etkileşim adaleti algısı en yüksek grup lisans mezunlarıdır (3,8452). Onları sırası ile, Ön lisans mezunu olanlar (3,6769) ve Lisansüstü eğitim mezunları izlemektedir (Tablo 3.25).

Tablo 3.25: Eğitim Durumuna Göre Etkileşim Adaleti Algısı

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>Frekans</i>	<i>Etkileşim Adaleti Algısı (Ortalama)</i>
Sağlık Meslek Lisesi	335	3,4895
Önlisans	107	3,6769
Lisans	310	3,8452
Yüksek Lisans Doktora	34	3,6569
Toplam	881	3,6442

F=10,597 P<0,001

Min. 1- Max. 5

(v). Gelir Düzeyine Göre Etkileşim Adaletinin Algılanması

Ücret ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkiye bakıldığında; dağıtım ve prosedür adaleti algılarında olduğu gibi yine ücretlerini yeterli görenlerin (4,0917), yetersiz görenlere (ne yeterli ne yetersiz düzeyde görenler= 3,7116, yetersiz görenler=3,5774, çok yetersiz görenler=3,2844) göre etkileşim adaleti algıları daha yüksek bulunmuştur (Tablo 3.26). Daha önce ifade edildiği gibi, geliri hakkında kurumun verebileceği en iyi ücretin bu olabileceğini düşünen ve ücret politikası kendilerini açıkça anlatılan çalışanların etkileşim adaleti algıları da diğer tüm adalet türlerinde olduğu gibi yüksek olacağı düşünülmektedir.

Tablo 3.26:Gelir Durumlarına Göre Etkileşim Adaleti Algısı

<i>Gelir Durumu</i>	<i>Frekans</i>	<i>Etkileşim Adaleti Algısı (Ortalama)</i>
Yeterli	100	4,0917
Ne Yeterli Ne Yetersiz	256	3,7116
Yetersiz	433	3,5774
Çok Yetersiz	92	3,2844
Toplam	881	3,6442

F=16,495 P<0,001

Min. 1- Max. 5

Görüldüğü gibi, çalışanların etkileşim adaleti algıları çalışma şekillerine, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine, eğitim durumlarına, çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık göstermektedir. Ayrıca tüm gruplarda etkileşim adaleti algısı, diğer adalet türlerinden daha yüksektir.

b. Çalışanların İş Tatmini Algılarına Göre Farklılık Analizi Bulguları

Araştırmaya katılan hemşire ve sağlık memurlarının iş tatminleri incelendiğinde (Tablo 3.27) orta düzeyde iş tatminine (3,4536) sahip oldukları görülmektedir. İş tatminine içsel ve dışsal iş tatmini boyutları açısından bakıldığında ise çalışanların içsel iş tatminlerinin (3,5880), dışsal iş tatminlerinden (3,2327) daha fazla olduğu; buna karşın içsel ve dışsal iş tatminlerinin orta düzeyde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.27: İş Tatminine İlişkin Ortalama Değerler

	<i>Ortalama</i>	<i>St. Sapma</i>
İş Tatmini	3,4536	0,5091
İçsel İş Tatmini	3,5880	0,5285
Dışsal İş Tatmini	3,2327	0,5923

(1). Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İş Tatminlerine İlişkin Farklılık Analizleri

Çalışanların genel iş tatminlerinin yapılan istatistiksel analizler sonucunda; çalışanların çalışma şekillerine, görevlerine, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine, eğitim durumlarına, çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılıklar gösterdiği bulunmuştur (Tablo3.28).

Tablo 3.28 : İş Tatminine İlişkin ANOVA Değerleri

	<i>İş Tatmini</i>		<i>İçsel İş Tatmini</i>		<i>Dışsal İş Tatmini</i>	
	F	P	F	P	F	P
Bölüm	0,256	0,774	0,794	0,453	0,368	0,692
Çalışma Şekli	9,970**	0,001	4,535*	0,011	6,952**	0,000
Görev	9,461**	0,000	4,535*	0,011	16,087**	0,000
Çalışma Süresi	16,372**	0,000	9,206**	0,000	16,634**	0,000
Mesleki Deneyim	11,527**	0,000	6,126**	0,002	15,705**	0,000
Yaş	1,784	0,149	2,731*	0,043	0,330	0,803
Medeni Durum	0,222	0,637	0,418	0,518	1,295	0,255
Eğitim Durumu	4,202*	0,006	3,721*	0,011	2,813*	0,038
Gelir	21,092**	0,000	8,043**	0,000	42,221**	0,000

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

(i). Çalışma Şekline Göre İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

İş tatmini sürekli gündüz çalışanlar (3,539) ile vardiyalı çalışanlarda (3,467) gündüz ve nöbetli çalışanlara (3,372) göre daha yüksek bulunmuştur (Tablo 3.29). Bir önceki bölümde ifade edildiği gibi vardiyalarda daha az elemanın çalışması ve çalışma koşulları iş tatmininde olumsuz yönde etkili olmaktadır. Ayrıca vardiyalı çalışanlar gece nöbetlerinde, evdeki çocuklarını düşünmektedirler ve uykusuzluk problemi bireyin sosyal hayatını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenlerden dolayı da çalışanların iş tatminleri düşmektedir.

Tablo 3.29: Çalışanların Çalışma Şekline Göre İş Tatmini Algısı

<i>Çalışma Şekli</i>	<i>Frekans</i>	<i>İş Tatmini (Ortalama)</i>
Sürekli Gündüz	338	3,5396
Gündüz ve Nöbet	385	3,3725
Vardiya Değişimli	158	3,4671
Toplam	881	3,4536

F=9,970 P<0,001

Min. 1- Max. 5

(ii). Çalışılan Göreve Göre İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

İş tatmini ile görev şekli arasında da farklılık bulunmuştur. Yönetici konumunda çalışan sorumlu hemşirelerin iş tatminleri (3,629), sağlık memurları (3,499) ve hemşirelere (3,417) göre daha yüksek bulunmuştur Tablo (3.30). Yöneticilerin pek çok kararı kendileri aldıkları ve prosedürleri belirlerken görev aldıklarından dolayı iş tatminlerinin yüksek çıktığı düşünülmektedir.

Tablo 3.30: Çalışanların Görevlerine Göre İş Tatmini Algısı

<i>Görevler</i>	<i>Frekans</i>	<i>İş Tatmini (Ortalama)</i>
Hemşire	688	3,4177
Sağlık memuru	122	3,6295
Sorumlu Hemşire	71	3,4993
Toplam	881	3,4536

F=9,461 P<0,001

Min. 1- Max. 5

(iii). İşyerindeki Çalışma Süresine Göre İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

Çalışma süresi 1 yıldan az olanlar (3,605), çalışma süresi 1 yıldan fazla olanlara (çalışma süresi 1 ile 5 arasındaki çalışanlar= 3,408 ve 6 yıl daha fazla süredir çalışanlar= 3,360) göre daha yüksek iş tatmini puanı almışlardır. Tablo 3.31`de de iş tatmini ortalamaları belirtilmiştir.

Tablo 3.31:İşyerindeki Çalışma Süresine Göre İş Tatmini Algısı

<i>İşyerindeki Çalışma Süresi</i>	<i>Frekans</i>	<i>İş Tatmini (Ortalama)</i>
1 yıldan az	246	3,6057
1- 5 yıl	453	3,4085
6 yıl ve üstü	182	3,3602
Toplam	881	3,4536

F=16,372 P<0,001

Min. 1- Max. 5

(iv). Toplam Mesleki Deneyim Süresine Göre İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

Toplam çalışma yılı 1 yıldan az olan olanlar (3,623), çalışma süresi 1 yıldan fazla olanlara (6 ve daha fazla süredir çalışanlar=3,453) ve 1-5 yıl arasında çalışanlara (3,389) göre daha yüksek iş tatmini puanı almışlardır (Tablo 3.32). Mesleki deneyimi bir yıldan daha az olan çalışanlar mesleki deneyimi daha fazla olan çalışanlara göre işlerinden daha tatminlerdir.

Tablo 3.32:Toplam Mesleki Deneyimlerine Göre İş Tatmini Algısı

<i>Toplam Mesleki Deneyim</i>	<i>Frekans</i>	<i>İş Tatmini</i> <i>(Ortalama)</i>
1 yıldan az	145	3,6234
1 -5 yıl	365	3,3863
6 yıl ve üstü	371	3,4534
Toplam	881	3,4536

F=11,527 P<0,001

Min. 1- Max. 5

(v). Eğitim Durumuna Göre İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

Tablo3.33 incelendiğinde önlisans mezunu çalışanların iş tatmini ortalamalarının diğer çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Lise mezunu hemşireler, daha önceki yıllarda Açık Öğretim Fakültesi aracılığı ile önlisans eğitimi almışlardır. Bu eğitim ile bilgilerinin arttığı ve bunun sonucunda da iş tatminlerinin olumlu yönde etkilendiği düşünülmektedir.

Tablo 3.33:Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre İş Tatmini Algısı

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>Frekans</i>	<i>İş Tatmini</i> <i>(Ortalama)</i>
Sağlık Meslek Lisesi	335	3,4742
Önlisans	107	3,5766
Lisans	310	3,3871
Yüksek Lisans, Doktora	34	3,4118
Toplam	881	3,4536

F=4,202 P<0,01

Min. 1- Max. 5

(vi). Gelir Düzeyine Göre İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

Çalışanların iş tatminleri ile gelir düzeyi arasındaki ilişkiye baktığımızda; gelir durumlarını yeterli olarak gören çalışanların iş tatminleri diğerlerinden daha fazladır (Tablo 3.34).

Tablo 3.34:Çalışanların Gelir Durumlarına Göre İşTatmini Algısı

<i>Gelir Durumu</i>	<i>Frekans</i>	<i>İş Tatmini</i> <i>(Ortalama)</i>
Yeterli	100	3,7505
Ne Yeterli Ne Yetersiz	256	3,5234
Yetersiz	433	3,3828
Çok Yetersiz	92	3,2696
Toplam	881	3,4536

F=21,092 P<0,001

Min. 1- Max. 5

Görüldüğü gibi çalışanları genel iş tatmini puanları, çalışma şekli çalışılan görev işyerindeki çalışma süresi toplam mesleki deneyim eğitim durumu ve gelir seviyesine göre farklılık göstermektedir.

(2). Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İçsel İş Tatminlerine İlişkin Farklılık Analizleri

Çalışanların işin kendisi ile ilgili neler hissettiklerini yansıtan içsel iş tatmini puanları incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların içsel iş tatminlerinin çalışma şekillerine, görevlerine, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

(i).Çalışma Şekline Göre İçsel İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

Araştırmaya katılan çalışanların içsel iş tatminleri incelendiğinde; çalışanların içsel iş tatminlerinin çalışma şekillerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği, sürekli gündüz çalışanların en yüksek oranda içsel iş tatminine sahip olduğu (3,680) bulunmuştur. Onları sırasıyla vardiyalı çalışanlar (3,592) ve gündüz-nöbetli çalışanlar (3,505) izlemektedir (Tablo 3.35). Gündüz çalışanlar iş yerinde iş ile ilgili bir sorunla karşılaştıklarında, yöneticiler de gündüz çalıştığı için bu sorunları hemen çözülebilmektedir. Ayrıca hastanelerde, gündüzleri çalışan sayısı ve malzeme daha fazla olmaktadır. Bu nedenle gündüz çalışanların içsel iş tatminlerinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Tablo 3.35: Çalışanların Çalışma Şekline Göre İçsel İş Tatmini Algısı

<i>Çalışma Şekli</i>	<i>Frekans</i>	<i>İçsel İş Tatmini Ortalaması</i>
Sürekli Gündüz	338	3,6802
Gündüz ve Nöbet	385	3,5052
Vardiya Değişimli	158	3,5923
Toplam	881	3,5880

F=10,081 P<0,000

Min. 1- Max. 5

(ii). Çalışılan Göreve Göre İçsel İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

Çalışanların içsel iş tatminlerinin yaptıkları göreve göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Çalışma sonunda sorumlu hemşirelerin içsel iş tatminlerinin (3,703), yine sağlık memurları (3,658) ve hemşirelerden (3,560) daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 3.36).

Tablo 3.36: Çalışanların Görevlerine Göre İçsel İş Tatmini Algısı

<i>Görevler</i>	<i>Frekans</i>	<i>İçsel İş Tatmini (Ortalama)</i>
Hemşire	688	3,5602
Sağlık memuru	122	3,7036
Sorumlu Hemşire	71	3,6585
Toplam	881	3,5880

F=4,535 P<0,05

Min. 1- Max. 5

(iii). İşyerindeki Çalışma Süresine Göre İçsel İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

İstatistiksel analiz sonuçlarına göre çalışanların içsel iş tatmininin çalışanların iş yerindeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği; çalıştıkları kurumda 1 yıldan az çalışanlarda (3,708) içsel iş tatmininin, 1-5 yıl arası çalışanlar (3,550) ile 6 yıl ve üstünde çalışanlara (3,518) göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 3.37). İş tatmininin daha ileri yıllarda düşmesi beklenen bir sonuçtur.

Tablo 3.37:İşyerindeki Çalışma Süresine Göre İçsel İş Tatmini Algısı

<i>İşyerindeki Çalışma Süresi</i>	<i>Frekans</i>	<i>İçsel İş Tatmini (Ortalama)</i>
1 yıldan az	246	0,7080
1- 5 yıl	453	3,5504
6 yıl ve üstü	182	3,5188
Toplam	881	3,5880

F=9,206 P<0,001

Min. 1- Max. 5

(iv). Toplam Mesleki Deneyim Süresine Göre İçsel İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

İçsel iş tatmini ile toplam mesleki deneyim arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığına bakıldığında ise; toplam mesleki çalışma yılı 1 yıldan daha az olanlarda içsel iş tatmini en yüksek düzeydedir (3,708). Onları sırasıyla, 6 yıl ve daha fazla süredir çalışanlar (3,598) ve 1-5 yıl arası çalışanlar (3,529) izlemektedir (Tablo 3.38).

Tablo 3.38:Toplam Mesleki Deneyime Göre İçsel İş Tatmini Algısı

<i>Toplam Mesleki Deneyim</i>	<i>Frekans</i>	<i>İçsel İş Tatmini (Ortalama)</i>
1 yıldan az	145	3,7080
1 -5 yıl	365	3,5295
6 yıl ve üstü	371	3,5986
Toplam	881	3,5880

F=6,126 P<0,01

Min. 1- Max. 5

(v). Eğitim Durumuna Göre İçsel İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

Çalışanların içsel iş tatminleri eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Çalışanların eğitim durumuna göre içsel iş tatminlerine bakıldığında Önlisans mezunları içsel iş tatminleri en iyi olan gruptur (3,669). Sağlık meslek lisesi mezunlarında içsel tatmin (3,623), yüksek lisans/doktora mezunlarına göre (3,578) daha yüksek bulunmuştur. En az tatmin lisans mezunlarında görülmektedir (3,511) (Tablo 3.39).

Tablo 3.39: Eğitim Durumuna Göre İçsel İş Tatmini Algısı

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>Frekans</i>	<i>İçsel İş Tatmini (Ortalama)</i>
Sağlık Meslek Lisesi	335	3,6236
Önlisans	107	3,6698
Lisans	310	3,5113
Yüksek Lisans- Doktora	34	3,5784
Toplam	881	3,5880

F=3,721 P<0,05

Min. 1- Max. 5

(vi). Gelir Düzeyine Göre İçsel İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

Yine çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre içsel iş tatmini algılarının değiştiği görülmektedir. Araştırmamıza katılanların gelir durumu ile içsel iş tatminleri algıları incelendiğinde diğer sonuçlarla aynı şekilde gelirini yeterli görenlerin içsel iş tatminleri (3,791), ne yeterli ne yetersiz görenler (3,632), yetersiz görenler (3,528) ve çok yetersiz görenlere (3,522) göre daha yüksek düzeydedir (Tablo 3.40). Bu da beklenen bir sonuçtur.

Tablo 3.40:Çalışanların Gelir Durumlarına Göre İçsel İşTatmini

<i>Gelir Durumu</i>	<i>Frekans</i>	<i>İçsel İş Tatmini (Ortalama)</i>
Yeterli	100	3,7917
Ne Yeterli Ne Yetersiz	256	3,6325
Yetersiz	433	3,5285
Çok Yetersiz	92	3,5226
Toplam	881	3,5880

F=8,043 P<0,001

Min. 1- Max. 5

Sonuç olarak diyebiliriz ki; çalışanların içsel iş tatminleri, kişilerin çalışma şekli, görevleri, işyerindeki çalışma süreleri, toplam mesleki deneyim sürelerine ve gelir düzeyleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık göstermektedir.

(3). Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Dışsal İş Tatminlerine İlişkin Farklılık Analizleri

Çalışanların örgütle ilgili neler hissettiklerini yansıtan dışsal iş tatminlerinin sosyodemografik özelliklerle ilişkisine bakıldığında; çalışanların dışsal iş tatminlerinin çalışma şekline, görevlerine, işyerindeki çalışma sürelerine, mesleki deneyim sürelerine, eğitim düzeylerine ve gelir düzeyleri hakkındaki düşüncelerine göre değiştiği görülmektedir.

(i). Çalışma Şekline Göre Dışsal İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

Araştırmaya katılan çalışanların dışsal iş tatminleri ve sosyodemografik özellikleri incelendiğinde ise, sürekli gündüz çalışanlarda (3,311) ve vardiyalı çalışanlarda (3,263), gündüz- nöbetli çalışanlara (3,151) göre dışsal iş tatmininin daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur (Tablo 3.41) . İçsel iş tatmini algısında da belirtildiği gibi; gündüz çalışanlar iş yerinde iş ile ilgili bir sorunla karşılaştıklarında, yöneticiler de gündüz çalıştığı için bu sorunlarının hemen çözülebilmesi ve gündüz çalışan sayısı ile malzemelerin daha fazla olmasından dolayı gündüz çalışanların dışsal iş tatminlerinin daha yüksek olması beklenen bir durumdur.

Tablo 3.41: Çalışma Şekline Göre Dışsal İş Tatmini Algısı

<i>Çalışma Şekli</i>	<i>Frekans</i>	<i>Dışsal İş Tatmini (Ortalama)</i>
Sürekli Gündüz	338	3,3114
Gündüz ve Nöbet	385	3,1510
Vardiya Değişimli	158	3,2634
Toplam	881	3,2327

F=6,952 P<0,01

Min. 1- Max. 5

(ii). Çalışılan Göreve Göre Dışsal İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

Görev dağılımı ve dışsal iş tatmini ilişkisi yine diğer değerlerde olduğu gibi sorumlu hemşirelerde en yüksek değerdedir (3,507). Onları sağlık memurları (3,244) ve hemşireler (3,182) izlemektedir (Tablo 3.42).

Tablo 3.42: Çalışanların Görevlerine Göre Dışsal İş Tatmini

<i>Görevler</i>	<i>Frekans</i>	<i>Dışsal İş Tatmini (Ortalama)</i>
Hemşire	688	3,1828
Sağlık memuru	122	3,5072
Sorumlu Hemşire	71	3,2447
Toplam	881	3,2327

F=16,087 P<0,001

Min. 1- Max. 5

(iii). İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dışsal İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

İstatistik analiz sonuçlarına göre dışsal iş tatmini iş yerinde çalışılan sürenin uzunluğuna göre farklılık göstermektedir. Çalışma süresi ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında; işe yeni başlayanlarda dışsal iş tatmini (3,410), 1 yıldan daha uzun süredir çalışanlara (sırasıyla,1-5 yıl arası çalışanlar=3,182, 6 yıl ve üstü çalışanlar=3,118) göre daha yüksek bulunmuştur (Tablo 3.43).

Tablo 3.43:İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dışsal İş Tatmini Algısı

<i>İşyerindeki Çalışma Süresi</i>	<i>Frekans</i>	<i>Dışsal İş Tatmini (Ortalama)</i>
1 yıldan az	246	3,4101
1- 5 yıl	453	3,1824
6 yıl ve üstü	182	3,1181
Toplam	881	3,2327

F=16,634 P<0,001

Min. 1- Max. 5

(iv). Toplam Mesleki Deneyim Süresine Göre Dışsal İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

Çalışanların dışsal iş tatminleri meslekteki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Toplam mesleki çalışma yılı 1 yıldan daha az olanlarda dışsal iş tatmininin yine tüm gruplardan daha yüksek olduğu görülmüştür (3,468). Ayrıca 6 yıl ve daha fazla süredir çalışanların dışsal iş tatminlerinin (3,223), 1-5 yıl arası çalışanlara (3,148) göre daha yüksek bulunmuştur (Tablo 3.44) .

Tablo 3.44:Toplam Mesleki Deneyime Göre Dışsal İş Tatmini Algısı

<i>Toplam Mesleki Deneyim</i>	<i>Frekans</i>	<i>Dışsal İş Tatmini (Ortalama)</i>
1 yıldan az	145	3,4681
1 -5 yıl	365	3,1483
6 yıl ve üstü	371	3,2237
Toplam	881	3,2327

F=15,705 P<0,001

Min. 1- Max. 5

(v). Eğitim Durumuna Göre Dışsal İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

Çalışmamıza katılanların eğitim durumları ve dışsal iş tatmini puanlarına bakıldığında; içsel iş tatmininde olduğu gibi yine ön lisans mezunlarında (3,378) dışsal iş tatmini en yüksek düzeydedir. Sağlık meslek lisesi mezunlarının dışsal iş tatminleri (3,229), lisans mezunu (3,195) ve yüksek lisans/doktora mezunu olanlara (3,150) göre daha iyi derecededir (Tablo 3.45).

Tablo 3.45: Eğitim Durumuna Göre Dışsal İş Tatmini Algısı

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>Frekans</i>	<i>Dışsal İş Tatmini (Ortalama)</i>
Sağlık Meslek Lisesi	335	3,2299
Önlisans	107	3,3785
Lisans	310	3,1952
Yüksek Lisans Doktora	34	3,1507
Toplam	881	3,2327

=2,813 P<0,05

Min. 1- Max. 5

(vi). Gelir Düzeyine Göre Dışsal İş Tatminine İlişkin Farklılıklar

Gelir durumu ile dışsal iş tatmini puanları beklendiği gibi gelirini yeterli görenlerde diğer gruplarda daha yüksek değerdedir (3,647). Gelirlerini ne yeterli ne yetersiz görenlerin dışsal iş tatmini puanları (3,374), yetersiz görenler (3,129) ve çok yetersiz görenlere (2,870) göre daha yüksek bulunmuştur (Tablo 3.46).

Tablo 3.46: Gelir Durumuna Göre Dışsal İş Tatmini Algısı

<i>Gelir Durumu</i>	<i>Frekans</i>	<i>Dışsal İş Tatmini (Ortalama)</i>
Yeterli	100	3,6475
Ne Yeterli Ne Yetersiz	256	3,3745
Yetersiz	433	3,1299
Çok Yetersiz	92	2,8709
Toplam	881	3,2327

F=42,221 P<0,001

Min. 1- Max. 5

Araştırma sonucuna göre dışsal iş tatmini işgörenin çalışma şekline, yaptığı göreve, iş yerindeki çalışma süresine, toplam mesleki deneyimine, eğitim seviyesine ve gelir durumuna göre farklılıklar göstermektedir. Dışsal iş tatmini araştırmada incelenen diğer sosyodemografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

3. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatminlerine İlişkin Araştırma Modelinin İncelenmesi

Araştırmada öngörülen araştırma modelinin test edilmesi amacıyla önce Pearson korelasyon analizi yapılmış, ardından regresyon analizi ile örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

a. Korelasyon Analizleri ile Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinde öncelikle Pearson korelasyon analizi ile varsayılan ilişkilerin olup olmadığı varsa yönü ve ilişkinin derecesi araştırılmıştır. Korelasyon analizinde, korelasyon katsayısının anlamlı olsa da 0,40`dan düşük olduğu durumlarda değişkenler arasındaki ilişki (0,40`dan az korelasyon katsayılarının değişkenler arasındaki ilişkiyi yeterli düzeyde açıklamadığı gerekçesi ile) göz ardı edilmiştir. 0.40-0.60 orta, 0.60-0.80 güçlü, 0.80 ve üstü güçlü ilişki olarak kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet algıları ile iş tatmini arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, ikili korelasyon matrisinde de (Tablo3.47) görüldüğü gibi pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca korelasyon matrisinde, hipotezlerde yer almayan ancak, araştırmanın soruları bölümünde yer verdiğimiz içsel ve dışsal iş tatmini puanlarına da yer verilmiştir.

Korelasyon yöntemi ile bağımlı değişkenlerle bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenebilmekte ancak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin incelenmesi için regresyon analizine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendikten sonra bağımlı ve bağımsız değişkenler regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Hipotez 1: H_0 : Çalışanların prosedür adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların prosedür adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki vardır.

Örgütsel adalet algıları ile iş tatmini arasındaki korelasyonlar incelendiğinde (Tablo 3.47) prosedür adaleti ile iş tatmini arasında pozitif orta düzeyde bir ilişki ($r=0,486$) olduğu görülmektedir (Hipotez 1 H_0 red) .

Hipotez 2: H_0 : Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki vardır.

Dağıtım Adaleti ile iş tatmini arasında ise pozitif orta düzeyde ($r=0,405$) bir ilişki vardır (Hipotez 2 H_0 red).

Tablo 3.47: Değişkenlere İlişki Korelasyon Matrisi

Değişkenler	(1) İş Tatmini		(2) İçsel İş Tatmini		(3) Dışsal İş Tatmini		(4) Prosedür Adaleti		(5) Dağıtım Adaleti	
	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P
(1) İş Tatmini										
(2) İçsel İş Tatmini	0,905**	0,000								
(3)Dışsal İş Tatmini	0,843**	0,000	0,616**	0,000						
(4) Prosedür Adaleti	0,486**	0,000	0,389**	0,000	0,547**	0,000				
(5) Dağıtım Adaleti	0,405**	0,000	0,241**	0,000	0,539**	0,000	0,512**	0,000		
(6)Etkileşim Adaleti	0,487**	0,000	0,397**	0,000	0,539**	0,000	0,538**	0,000	0,398**	0,000

**p<0,001

Hipotez 3: H₀: Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki yoktur.

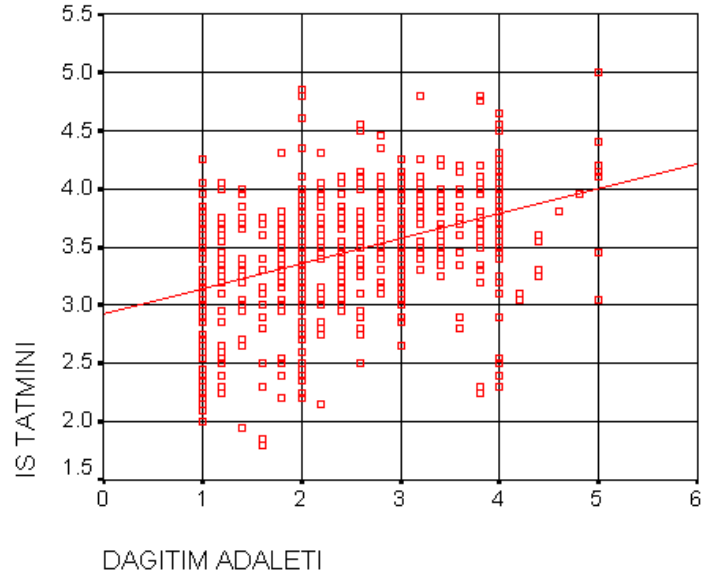
H₁: Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki vardır.

Etkileşim Adaleti ile iş tatmini arasında ise pozitif orta düzeyde ($r=0,487$) bir ilişki vardır (Hipotez 3 H₀ red).

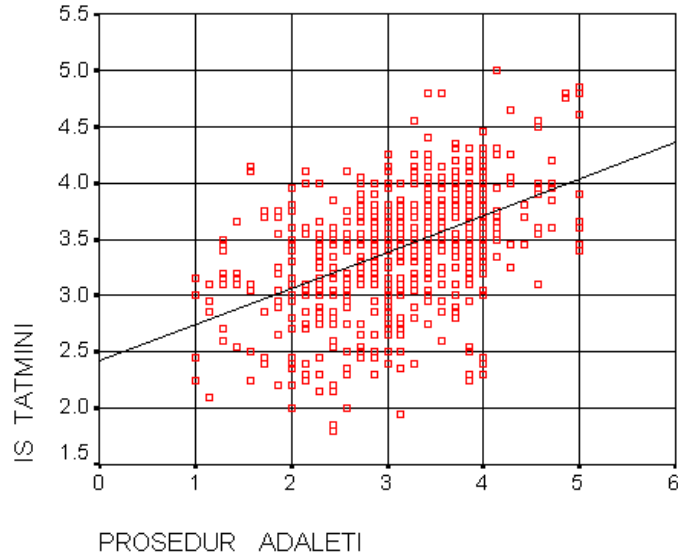
Örgütsel adalet algısının üç boyutunun da iş tatmini ile ilişkili olduğunun bulunmuştur. Prosedür adaleti algısı, dağıtım adaleti algısı ve etkileşim adaleti algısı ile iş tatmini ortalamaları arasındaki ilişkiyi gösteren saçılma diyagramlarında (Şekil 3.1, Şekil3.2 ve Şekil 3.3) bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki doğrusal özellik göstermektedir.

Dağıtım adaleti algısı, prosedür adaleti algısı ve etkileşim adaleti algısının iş tatminine etkisi, çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3.70 de verilmiştir.

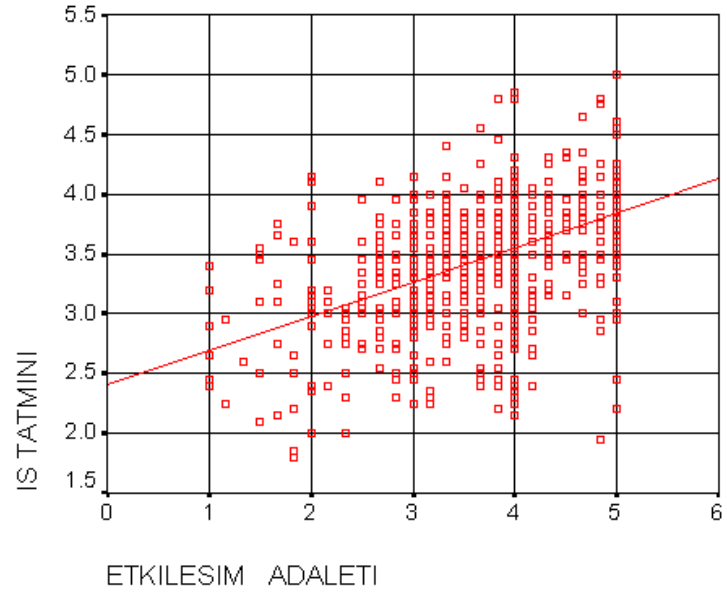
Bağımsız değişkenler olarak, prosedür adaleti algısı, dağıtım adaleti algısı ve etkileşim adaleti algısı bağımlı değişken olarak ise, genel iş tatmini algısı kullanılmıştır.



Şekil 3.2: Dağıtım Adaleti Algısı ve İş Tatmini Değişkenleri İçin Saçılma Diyagramı ve Regresyon Doğrusu



Şekil 3.3: Prosedür Adaleti Algısı ve İş Tatmini Değişkenleri İçin Saçılma Diyagramı ve Regresyon Doğrusu



Şekil 3.4: Etkileşim Adaleti Algısı ve İş Tatmini Değişkenleri İçin Saçılma Diyagramı ve Regresyon Doğrusu

Tablo 3.48: İş Tatminine Etki Eden Faktörler

		<i>B</i>	<i>St. Hata</i>	<i>St. β</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit		2,091	0,069		30,249	0,000
Örgütsel Adalet Algıları	Prosedür Adaleti	0,165	0,024	0,247	6,933	0,000**
	Dağıtım Adaleti	0,087	0,017	0,164	5,010	0,000**
	Etkileşim Adaleti	0,170	0,020	0,289	8,668	0,000**

** p< 0,01 R= 0,572 R²=0,327

Bu üç değişken birlikte iş tatminindeki toplam varyansın yaklaşık % 32'sini açıklamaktadır. Başka bir deyişle; örgütsel adalet algıları, iş tatminini %32 oranında etkilemektedir.

İş tatmini algısı, ikinci bölümde de anlatıldığı gibi, pek çok örgütsel etmenden etkilenmektedir. Tek başına örgütsel adalet algısının % 32 oranında etkilemesi önemli bir sonuçtur.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (St. β)göre değişkenlerin etkileşim adaleti prosedür adaleti ve dağıtım adaleti iş tatmini üzerindeki göreceli önem sırası, etkileşim adaleti, prosedür adaleti ve dağıtım adaletidir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre iş tatminine ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda belirtilmiştir.

“İş tatmini =2,091+ 0,165 prosedür adaleti + 0,087 dağıtım adaleti +0,170 etkileşim adaleti” olarak bulunmuştur.

H- ARAŞTIRMANIN SONUCU

Özel hastanelerde çalışan hemşire ve sağlık memurlarının örgütsel adalet algıları, duydukları iş tatminleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacı ile yapılan araştırmamıza ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Araştırmada çalışanların sosyodemografik özelliklerinin frekans dağılımlarına; sosyodemografik özelliklere göre örgütsel adalet algısı ve iş tatmininde farklılık olup olmadığı; örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiler ve örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmaya katılan hemşire ve sağlık memurlarının yarıya yakın bölümü iç hastalıkları servislerinde çalışmaktadırlar. Çalışanların % 82'si nöbet- vardiya usulünde ve alt kademe personeli olarak görev yapmaktadırlar. Yine % 92 gibi yüksek bir oranda 35 yaş altı ve 6 yılın altında toplam mesleki deneyimi olanların görev yaptıkları görülmüştür. Çalışanların diğer sosyodemografik özelliklerine baktığımızda; araştırmamıza katılanların % 65'inin bekar, % 50'sinin sağlık meslek lisesi mezunu olduğu görülmektedir. Çalışmamızı yalnızca özel hastanelerde yaptığımızdan dolayı dağılımın bu şekilde olması beklenen bir sonuçtur. Çünkü özel hastaneler genelde yaşı genç elemanları tercih etmektedirler. Ayrıca hastanelerde çalışma şartlarının ağır olmasından dolayı, çalışanlar erken yaşta işi bırakmakta ve başka alanlara geçmektedirler.

Araştırmamıza katılan çalışanların örgütsel adalet algıları arasında, en yüksek puanı etkileşim adaleti algısı, en düşük puanı ise dağıtım adaleti algısı almıştır.

Çalışanların prosedür adaleti algıları sosyodemografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Prosedür adaleti algısı çalışanların çalıştıkları bölüme, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine ve çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık göstermektedir. İç Hastalıkları ve Cerrahi Hastalıklar Bölümünde çalışanların, prosedür adaleti algılarının diğer bölümlerden

daha fazla olduğu görülmüştür. Yoğun bakım, acil, doğumhane gibi bölümlerde işler daha yoğun olduğu için bazen prosedürlere uyulmadığı durumlar olabilmektedir. Bu servislerde çalışanlar zaman zaman kritik kararlar alabilmekte ve prosedürlere uymayan uygulamalar yapılabilmektedir. Bu nedenle de o bölümlerde çalışanların örgütsel adalet algıları düşük olabilmektedir.

Yine, bir yıldan daha az süredir bulundukları yerde çalışanların, toplam mesleki deneyimi bir yıldan az olanların ve gelirlerini yeterli görenlerin prosedür adalet algısı daha yüksek bulunmuştur. Bu durum bulunduğu kurumda daha ilk yılında olan çalışanların tüm prosedürlerle karşılaşmamış olması veya henüz diğer çalışanlar ile olumsuz etkileşime girmemiş olmasına bağlanabilir. Ayrıca kurum hakkında bir fikir oluşturmak için bir yıldan az süre pek yeterli değildir. Ücret dağıtımı konusunda çalışana bilgi verilmesi maaş tatmini konusunda etkili olmaktadır. Ücret yönetimi ile ilgili bazı prosedürlerin adil olarak oluşturulduğu ve yönetildiğine dair inançları olan çalışanlar daha fazla prosedür adaleti algılamaktadır.

Çalışanların dağıtım adaleti algıları da sosyodemografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Dağıtım adaleti algısı; çalışanların çalışma şekillerine, görevlerine, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine, çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık göstermektedir. Vardiyalı çalışanların, sorumlu hemşirelerin, toplam mesleki deneyimi bir yıldan az olanların ve gelirlerini yeterli görenlerin dağıtım adaleti algıları daha yüksektir. Sorumlu hemşirelerin dağıtım adaleti algılarının yüksek olmasının nedeni olarak, sorumlu hemşirelerin dağıtım kararlarına katılmaları ve yönetici konumunda olmaları gösterilebilir. Ayrıca, kişilerin kurumlarında çalışma süreleri arttıkça kurumdaki beklentileri artmakta ve bu beklentilere yanıt alamazlarsa dağıtım adaleti algıları da düşmektedir.

Araştırmaya katılan hemşire ve sağlık memurlarının etkileşim adaleti algıları sosyodemografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Etkileşim adaleti algısı; çalışma şekillerine, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine, eğitim durumlarına, çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık

göstermektedir. Gündüz çalışanların, işyerinde bir yıldan daha az süredir bulunanların, toplam mesleki deneyimleri bir yıldan az olanların, lisans mezunlarının ve gelirlerini yeterli görenlerin etkileşim adaleti algıları diğerlerinden daha yüksektir. Genelde tüm yöneticiler gündüz çalıştığından dolayı bu sonuç beklenen bir durumdur. Gündüz çalışanlar vardiyalı çalışanlara nazaran yöneticileri ile daha fazla vakit geçirmektedirler. Ayrıca gündüz vardiyasında daha çok kişi çalışmaktadır ve etkileşim de daha fazla olmaktadır. Bunun yanı sıra, 6 yıl ve üstünde çalışanlar 1 yıl çalışanlara nazaran daha fazla kişiyle etkileşime girmiştir ve beklentileri daha fazla olacaktır. Bu nedenle bu sonuç çıkması doğaldır.

Ücret ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkiye bakıldığında; dağıtım ve prosedür adaleti algılarında olduğu gibi yine ücretlerini yeterli görenlerin yetersiz görenlere göre etkileşim adaleti algıları daha yüksek bulunmuştur. Daha önce ifade edildiği gibi, geliri hakkında kurumun verebileceği en iyi ücretin bu olabileceğini düşünen ve ücret politikası kendilerini açıkça anlatılan çalışanların etkileşim adaleti algıları da diğer tüm adalet türlerinde olduğu gibi yüksek çıkacaktır.

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatminleri de sosyodemografik özelliklerine göre farklılık göstermiştir. Çalışanların genel iş tatminleri; çalışanların çalışma şekillerine, görevlerine, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine, eğitim durumlarına, çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık göstermektedir. Gündüz ve vardiyalı çalışanların, sorumlu hemşirelerin, işyerinde bir yıldan daha az süredir bulunanların, toplam mesleki deneyim süresi bir yıldan daha az olanların, ön lisans mezunlarının ve gelirlerini yeterli görenlerin genel iş tatmini düzeyleri diğerlerinden daha yüksektir.

Vardiyalarda daha az elemanın çalışması ve çalışma koşulları iş tatmininde olumsuz yönde etkili olmaktadır. Ayrıca vardiyalı çalışanlar gece nöbetlerinde, evdeki çocuklarını düşünmekte ve uykusuzluk bireyin sosyal hayatını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenlerden dolayı da çalışanların iş tatminleri düşmektedir. Hemşirelik mesleğinin yorucu bir meslek olması nedeniyle yıllar ilerledikçe iş tatmini oranı da düşmektedir.

Çalışanların işin kendisi ile ilgili neler hissettiklerini yansıtan içsel iş tatmini puanları incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların içsel iş tatminlerinin çalışma şekillerine, görevlerine, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Gündüz çalışanların, sorumlu hemşirelerin, işyerinde bir yıldan daha az süredir bulunanların, toplam mesleki deneyim süresi bir yıldan daha az olanların, yaşı 35 den fazla olanların, ön lisans mezunlarının ve gelirlerini yeterli görenlerin genel iş tatmini düzeyleri diğerlerinden daha yüksektir.

Gündüz çalışanlar iş yerinde iş ile ilgili bir sorunla karşılaştıklarında, yöneticiler de gündüz çalıştığı için bu sorunları hemen çözülebilmektedir. Ayrıca hastanelerde, gündüzleri çalışan sayısı ve malzeme daha fazla olmaktadır. Bu nedenle gündüz çalışanların içsel iş tatminlerinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların örgütle ilgili neler hissettiklerini yansıtan dışsal iş tatminlerinin sosyodemografik özelliklerle ilişkisine bakıldığında; çalışanların dışsal iş tatminlerinin çalışma şekline, görevlerine, işyerindeki çalışma sürelerine, mesleki deneyim sürelerine, eğitim düzeylerine ve gelir düzeyleri hakkındaki düşüncelerine göre değiştiği görülmektedir. Gündüz ve vardiyalı çalışanların, sorumlu hemşirelerin, işyerinde bir yıldan daha az süredir bulunanların, toplam mesleki deneyim süresi bir yıldan daha az olanların, ön lisans mezunlarının ve gelirlerini yeterli görenlerin genel iş tatmini düzeyleri diğerlerinden daha yüksektir.

Örgütsel adalet algıları ile iş tatmini arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. İş tatminindeki değişiklikler %32 oranında örgütsel adalet algıları ile açıklanabilmektedir. Başka bir deyişle örgütsel adalet algıları %32 oranında iş tatminini etkilemektedir. Çalışmanın başında belirtildiği gibi, iş tatmini hem bireysel, hem de örgütsel pek çok örgütsel sonuçtan etkilenmektedir. Bu nedenle tek başına

örgütsel adalet algısının iş tatminini % 32 oranında etkilediği sonucu önemli bir sonuçtur ve yöneticilere bu konuda ışık tutacağı düşünülmektedir.

SONUÇ

Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla başladığımız çalışmamızın sonucunda, örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde önemli etkilerini belirleyerek hipotezlerimizin doğru olduğunu gördük. Sağlık hizmetlerinin sunumunda temel amaç, topluma kaliteli ve doğru sağlık hizmeti sunmaktır. Sağlık sektörü çalışanlarının kaliteli hizmet verebilmeleri, temel mesleki eğitim ve deneyimlerinin yanı sıra yüksek örgütsel adalet ve iş tatmini hissetmeleri ile mümkün olacaktır. Sağlık sektörü ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, sağlık çalışanlarında mesleki doyumsuzluğun gün geçtikçe arttığı görülmektedir.

Emek ve yoğun teknolojinin kullanıldığı hastaneler farklı eğitim, bilgi, ihtiyaç ve beklentilere sahip çok sayıda meslek grubunun çalıştığı karmaşık ve işlevsel bağlılığı olan örgütlerdir. Sağlık çalışanlarının tatmin olması hasta bakım kalitelerine çok açık şekilde yansımaktadır. Hastane çalışanları çabuk karar vermek zorundadırlar. İşler acildir, ertelenemez ve hizmet üretimi stoklanamaz. Bu nedenle yöneticiler adil yönetimin önemini ve çalışanlarını tatmin etmenin gereğini bilmelidirler.

Yüksek adalet algısı, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olmaktadır. Bu nedenle adalet kavramı üzerinde önemle durulması gereken bir konudur ve çalışanın iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Günümüzde, işletmelerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve rekabet avantajını koruyabilmesi için sahip oldukları en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu görüşü hakimdir. Örgüt içerisinde çalışanlar, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri zaman, işbirliği yapmak kolaylaşmakta ve yöneticilerin aldıkları kararları desteklemektedirler. Adaletsizlik durumunda ise, kişiler birbirlerinden intikam almaya çalışmakta, yasal yollara başvurmakta ve birbirlerine karşı agresif davranışlar sergilemektedirler.

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, işgücü dönüşümü, yönetime güven ve örgütsel bağlılık, çalışanların ücret artışı kararlarına tepkileri, çalışan sağlığı ve örgütsel vatandaşlık karşıtı davranışlar gibi örgütsel sonuçlarla yakından ilgili olduğu ve bu sonuçları etkilediği görülmektedir.

Özellikle hastanelerde çalışma koşulları, çalışanın örgütsel adalet ve iş tatmini algılarında etkili olmaktadır. Hastanelerde birbirinden farklı uzmanlık alanlarına göre çok sayıda bölüm bulunmaktadır. Bölümlere ayrılırken çalışan sayısı ve malzeme konularında farklı bir ayırıma gidilmesi çalışanın örgütsel adalet ve iş tatmini algısını olumsuz etkileyecektir. Hastanelerde zaten iş yükü çok fazladır ve çalışanlar olumsuz duygular yaşamaktadır. İş yükü fazlalığına bir de adaletsiz dağılımın yapılması çalışanların dağıtım adaleti algılarını kötü etkilemekte ve bu durum çalışanın performansında etkili olmaktadır. Örgütsel adalet algısı düşük olan bireyin iş tatmini de düşmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet önemlidir.

Bir hastanenin başarısı mevcut insan kaynaklarını amaçları yönünde istekli biçimde harekete geçirmesine bağlıdır. Kurum ne kadar gelişmiş teknolojiye sahip olursa olsun bu teknolojiyi kullanan insan kaynaklarını etkileyerek istekli biçimde harekete geçirmedikçe amaçlarını gerçekleştiremez. Adil yönetilmeyen kurumlarda teknoloji bireyleri mutlu etmeyecektir. İş tatmini ve örgütsel adalet algısının işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusundaki katkılarını arttıran en önemli faktör olduğu söylenebilir.

Araştırma sonuçlarımıza bakacak olursak; çalışanların büyük çoğunluğunun iç hastalıkları bölümünde, genelde 35 yaş altında ve 6 yıldan az süredir çalıştıkları

görülmüştür. Bunun nedeni olarak özel hastanelerin genelde genç yaştaki elemanlar ile çalışmak istedikleri ve hemşirelerin 30 yaş civarında yorucu iş şartlarından dolayı başka alanlara geçmek istemeleri gösterilebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algıları incelendiğinde; katılımcıların etkileşim adaleti algılarının diğer adalet türlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir (3,6442). Bunu sırasıyla prosedür adaleti ile dağıtım adaleti algıları takip etmektedir. Buna karşın her üç boyutun aldığı ortalama değerler çalışanların hastanelerini kısmen adil olarak algıladıklarını göstermektedir. Son yıllarda yapılan motivasyon ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, çalışanların iş ortamında daha çok birbirleri ve yöneticileri ile iyi ilişkiler ve iyi çalışma koşulları istedikleri görülmektedir. Ücret, iletişim ve koşullardan sonra daha alt sıralarda gelmektedir. Bu nedenle araştırma sonucunda etkileşim adaletini algısının diğer adalet türlerinden daha yüksek çıkması diğer çalışmaları desteklemektedir ve bu durum çalışan motivasyonu açısından önemli bir yere sahiptir.

Son yıllarda özel hastaneler, ellerinde hemşire ve sağlık memuru tutamamaktadırlar. Devletin eleman alımını arttırması ile ilgili olarak çalışanlar genelde kamu kuruluşlarına kaymışlardır. Bunun sonucunda da özel hastaneler, çalışanlarına daha fazla ücret vermeye başlamışlardır. Ancak dağıtım adaleti algısı sonuçlarına bakıldığında, yapılanların yeterli olmadığı görülmektedir.

Çalışmamız sonucunda her üç adalet türünün de çalışanların sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterdikleri görülmüştür. Prosedür adaleti algısı çalışanların çalıştıkları bölüme, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine ve çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık göstermektedir. İç Hastalıkları ve Cerrahi Hastalıklar Bölümünde çalışanların, prosedür adaleti algılarının diğer bölümlerden daha fazla olduğu görülmüştür. Yoğun bakım, acil, doğumhane gibi bölümlerde çalışanlar zaman zaman kritik kararlar alabilmekte ve prosedürlere uymayan uygulamalar yapılabilmektedir. Bu nedenle de

o b6l6mlerde çalışanların 6rg6tsel adalet algıları d6ř6k olabilmektedir. Yine bir yıldan az çalışanların prosed6r adaleti algılarının daha y6ksek olduğu g6r6lm6řt6r. Bu durum bulunduğu kurumda daha ilk yılında olan çalışanların t6m prosed6rlerle karşılaşmamış olması veya hen6z diğer çalışanlar ile olumsuz etkileşime girmemiş olmasına bağlanabilir.

Dağıtım adaleti algısı; çalışanların çalışma şekillerine, g6revlerine, çalışma s6relerine, toplam mesleki deneyim s6relerine, çalışanların gelirleri hakkındaki d6ř6ncelerine g6re farklılık g6stermektedir. Vardiyalı alışanların, sorumlu hemşirelerin, toplam mesleki deneyimi bir yıldan az olanların ve gelirlerini yeterli g6renlerin dağıtım adaleti algıları daha y6ksektir. Sorumlu hemşirelerin dağıtım adaleti algılarının y6ksek olmasının nedeni olarak, sorumlu hemşirelerin dağıtım kararlarına katılmaları ve y6netici konumunda olmaları g6sterilebilir. Ayrıca, kişilerin kurumlarında çalışma s6releri arttıkça kurumdaki beklentileri artmakta ve bu beklentilere yanıt alamazlarsa dağıtım adaleti algıları da d6şmektedir.

Yine araştırmaya katılan hemşire ve sağlık memurlarının etkileşim adaleti algıları sosyodemografik 6zelliklerine g6re farklılık g6stermektedir. Etkileşim adaleti algısı; çalışanların çalışma şekillerine, çalışma s6relerine, toplam mesleki deneyim s6relerine, eğitim durumlarına, çalışanların gelirleri hakkındaki d6ř6ncelerine g6re farklılık g6stermektedir. G6nd6z çalışanların, işyerinde bir yıldan daha az s6redir bulunanların, toplam mesleki deneyimleri bir yıldan az olanların, lisans mezunlarının ve gelirlerini yeterli g6renlerin etkileşimsel adalet algıları diğerlerinden daha y6ksektir. Genelde t6m y6neticiler g6nd6z çalıştığından dolayı g6nd6z çalışanlar y6neticileri ile daha fazla vakit geçirmekte ve daha fazla etkileşimde bulunmaktadırlar.

Sağlık alışanları 6zerinde yapılan bir çok araştırmada genel iş tatmini puanının genelde orta d6zeyde olduğu ve çalışanların iş tatminlerinin yaş, cinsiyet, eğitim d6zeyi, medeni durum, meslek, zeka ve hizmet s6resi gibi kişisel 6zelliklerin yanı sıra, yapılan işin içeriği, 6cret y6netim politikası, kişiler arası ilişkiler, gelişme ve y6kselme imkanları ve çalışma koşulları gibi 6rg6tsel ve çevresel fakt6rlerden de

etkilendiği belirtilmektedir. Bizim yaptığımız araştırma sonuçlarında da, çalışanların orta düzeyde iş tatminine (3,4536) sahip oldukları görülmektedir. İş tatminine içsel ve dışsal iş tatmini boyutları açısından bakıldığında ise çalışanların içsel iş tatminlerinin (3,5880), dışsal iş tatminlerinden (3,2327) daha fazla olduğu; buna karşın içsel ve dışsal iş tatminlerinin orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların genel iş tatminleri; çalışanların çalışma şekillerine, görevlerine, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine, eğitim durumlarına, ve bireylerin gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık göstermektedir. Gündüz ve vardiyalı çalışanların, sorumlu hemşirelerin, işyerinde bir yıldan daha az süredir bulunanların, toplam mesleki deneyim süresi bir yıldan daha az olanların, ön lisans mezunlarının ve gelirlerini yeterli görenlerin genel iş tatmini düzeyleri diğerlerinden daha yüksektir. Vardiyalarda daha az elemanın çalışması ve çalışma koşulları iş tatmininde olumsuz yönde etkili olmaktadır. Hemşirelik mesleğinin yorucu bir meslek olmasından dolayı da yıllar ilerledikçe iş tatmini oranı da düşmektedir.

Çalışanların işin kendisi ile ilgili neler hissettiklerini yansıtan içsel iş tatmini puanları incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların içsel iş tatminlerinin çalışma şekillerine, görevlerine, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Gündüz çalışanların, sorumlu hemşirelerin, işyerinde bir yıldan daha az süredir bulunanların, toplam mesleki deneyim süresi bir yıldan daha az olanların, yaşı 35 den fazla olanların, ön lisans mezunlarının ve gelirlerini yeterli görenlerin genel iş tatmini düzeyleri diğerlerinden daha yüksektir. Gündüz çalışanlar iş yerinde iş ile ilgili bir sorunla karşılaştıklarında, yöneticiler de gündüz çalıştığı için bu sorunları hemen çözülebilmektedir. Ayrıca hastanelerde, gündüzleri çalışan sayısı ve malzeme daha fazla olmaktadır. Bu nedenle gündüz çalışanların içsel iş tatminlerinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların örgütle ilgili neler hissettiklerini yansıtan dışsal iş tatminlerinin sosyodemografik özelliklerle ilişkisine bakıldığında; çalışanların dışsal iş

tatminlerinin çalışma şekline, görevlerine, işyerindeki çalışma sürelerine, mesleki deneyim sürelerine, eğitim düzeylerine ve gelir düzeyleri hakkındaki düşüncelerine göre değiştiği görülmektedir. Gündüz ve vardiyalı çalışanların, sorumlu hemşirelerin, işyerinde bir yıldan daha az süredir bulunanların, toplam mesleki deneyim süresi bir yıldan daha az olanların, ön lisans mezunlarının ve gelirlerini yeterli görenlerin genel iş tatmini düzeyleri diğerlerinden daha yüksektir.

Tez çalışması sırasında ulaşılan bir başka sonuç ise, örgüt içinde alınan kararlarda çalışanların söz hakkı olursa elde ettikleri sonuçlar, hayal edilen alternatif sonuçlardan önemli ölçüde düşük olsa bile örgüte karşı olumsuz tepki göstermedikleridir. Aynı zamanda çalışanlar, örgüt içinde karar vermede kullanılan prosedürlerin adil olmaması durumlarında karar alımında kendileri de bulunduğu için karara ve örgüte karşı olumsuz tepki vermemektedirler. Bunun sonucu olarak, çalışanların prosedür adaleti ve /veya etkileşim adaletini de yüksek algılamaları durumunda dağıtım adaleti algılarının da yüksek olacağı söylenebilmektedir. Benzer şekilde yöneticiler çalışanlara karşı nazik ve saygılı davranırlarsa sonuç olumsuz bile olsa, çalışanların sonuçlara tepkileri de az olmaktadır.

Organizasyondaki çatışmaların azaltılması ve örgüte bağlılık üzerinde prosedür adaletinin güçlü ve olumlu bir etkisi vardır. Tez çalışması sırasında incelenen araştırmaların sonucunda, prosedür adaleti ve tutumlar arasındaki ilişkinin, dağıtım adaleti ve tutumlar arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu görülmüştür. Her üç adalet türünün de eksik algılanması iş tatminsizliğine neden olmaktadır. İş tatminsizliği de, çalışanların işgücü dönüşümünün önemli bir nedenidir. Bunun sonucunda da örgütsel adalet algısı ve iş tatmini düşük bireylerde işten ayrılma niyeti artmaktadır.

Tezimizin sonucunda pek çok örgütsel sonucu etkileyen örgütsel adalet algısı, iş tatmini üzerinde % 32 oranında etkili bulunmuştur. İkinci bölümde de ifade

edildiği gibi iş tatmini hem bireysel hem de örgütsel pek çok etmenden etkilenmektedir. Bu nedenle % 32 tek bir etken için önemli bir orandır.

Sağlık kurumlarında hizmet sunumunun temel belirleyicisi olan personel, verilen hizmetin kalitesini de büyük ölçüde belirlemektedir. Verilen hizmetin kişisel olduğu ve yoğun çabayı gerektirdiği bu hizmet örgütlerinde etkinliğin sağlanabilmesi için çalışanların örgütsel adalet algılarının ve iş tatminlerinin çok önemli olduğu kaçınılmaz bir sonuçtur.

Özetle, bu tez çalışması daha önce belirttiğimiz gibi Türkiye ‘ de sağlık sektöründe yapılan ilk çalışma olması özelliğinden dolayı, literatüre bu konuda önemli katkı yapacağı umulmaktadır. Bununla birlikte, bu alanda yapılan yurt dışı yayınlarda ve farklı sektörlerde ülkemizde yapılan yayınlarda belirtildiği gibi, örgütsel adaletin iş tatminini pozitif yönde etkilediği bu çalışmada bir kez daha kanıtlanmıştır.

Bu tez çalışmasının örgütsel adalet- iş tatmini ilişkisinin açıklanmasında katkıları olmasını ve gelecekte sağlık sektörü ve diğer sektörlerde yapılacak olan çalışmalara da destek sağlamasını umuyoruz.

KAYNAKÇA

Acar, Ahmet Cevat: “ Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 1992, s. 202-216.

Adair, John: **Etkili Motivasyon**, Çev. Cüneyt Er, Babıali Kültür Yayıncılık, 2. bs.,İstanbul, 2005.

Agarwala, Tanuja: “Innovative Human Resource Practices and Organizational Commitment: An Empirical Investigation”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol.14, No:II, 2003, s.175-197.

Allen, David G., Shore, Lynn M., Griffeth, Rodger W.: “The Role of Percieved Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”, **Journal of Management**, Vol.29, No: I, 2003, s.86-109.

Ambrose, Maureen L., Seabright Mark A., Schminke Marshall: “Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice”, **Organizational Behavior and Human Desicion Processes**, Vol. 89, 2002, s. 974-965.

Ambrose, Maureen L.: “Contemporary Justice Research: A New Look At Familiar Questions”, **Organizational Behavior and Human Desicion Processes**, Vol. 89, 2002, s. 803-812.

Anderson, Denise M., Shinen, Kimberly J.: “Gender Equity In the Contex Of Organizational Justice: A Closer Look At A Reoccurring Issue In The Field”, **Journal of Leusire Research**, Vol. 35, No: II, 2003, s.216-232.

Arnold, H.J., Feldman, Daniel C.:**Organizational Behavior**, McGraw Hill, USA, 1986.

Arslanbaş, Cüneyt, Pekdemir, Işıl: “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 1, 2007, s. 261- 287.

Aryee, Samuel, Budhwar, Pawan S., Chen, Zhen Xiong: “Trust As A Mediator Of The Ralationship Between Organizational Justice And Work Outcomes: Test of Social Exchange Model”, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 23, 2002, s. 267- 285.

Ataay, İsmail Durak: “ **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**”, Cihad Matbaası, 1985, İstanbul.

Atencio, Bonnie L., Cohen, Jayne, Gorenberg, Bobbye: “Nurse Retention: Is it Worth It?”, **Nurse Econ**, Vol. 21, No:VI, 2003, s.265- 292.

Aydın, Rahime, Kutlu, Yasemin: “ Hemşirelerde İş Doyumu ve Kişilerarası Çatışma Eğilimi İle İlgili Değişkenler ve İş Doyumunun Çatışma Eğilimi İle Olan İlişkisini Belirleme”, **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Sayı 5, No:II, 2001, s. 37-45.

Aytaç, Serpil: “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, **İş Güç Dergisi**, Cilt 3, Sayı I, 2001, (Çevirimiçi) <http://www.isgucdergi.org/index>, 15 Ocak 2007.

Balcı, Ali: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler**, Pegem Yayıncılık, 5. bs, İstanbul, 2005.

- Baltaş, Acar: **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 6. bs., İstanbul, 2005.
- Barlett, Kenneth R.: “The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in The Health Care Field”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.12, No:IV, 2001, s.335-352.
- Başaran, İbrahim Ethem: **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Feryal Matbaası, 3. bs., Ankara, 2000.
- Baycan, Fatma: “Farklı Çalışan Gruplarda İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi”, Boğaziçi Üniversitesi Bilim Uzmanlığı Tezi, 1985.
- Baysal, Ayşe Can, Paksoy, Mahmut: “ Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer- Allen Modeli”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 28, Sayı I, Nisan 1999, s. 5-12.
- Begley, Thomas M., Lee, Cynthia, Hui, Chun: “Organizational Level As A Moderator of The Relationship Between Justice Perceptions And Work-Related Reactions” **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 26, 2006, s. 705-721.
- Bettencourt, Lance A., Brown, Stephen W., Mackenzie, Scott B.: “Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of A Social Exchange Model of Antecedents”, **Journal of Retailing**, Vol. 81, No: II, s. 141-157.

Beugre, Conctant D., Baron, R. A.: "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distburitive, Procedural and Interactional Justice", **Journal of Aplied Psychology**, Vol.31, No: II, 2001, s. 324-338.

Beugre, Constant D.: **Managing Fairness in Organizations**, Westport, Greenwood Publishing Group, 1998.

Bilgiç, Reyhan: "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers," **Journal of Psychology**, Vol. 132, No: V, September, 1998, s.549-558.

Bingöl, Dursun: **Personel Yönetimi**, Beta Yayınevi, 3.bs, İstanbul, 1997.

Bjork, Ida Torunn, Samdal, Gro Beata, Hansen, Britt Saetre v.d.: "Job Satisfaction In Norwegian Population of Nurses: A Questionnaire Survey", **International Journal of Nursing Studies**, Vol.52, No:II, 2007, s. 1-11.

Blader, Steven L., Tyler, Tom R.: "What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four Componenet Model of Procedural Justice", **Human Resource Management Rewiew**, Vol. 13, 2003, s. 113-115.

Blancero, Donna Maria, Johnson, Scott A.: "A Process Model Of Discretionary Service Behavior Integrating Psychological Contracts Organizational Justice, And Customer Feedback To Manage Service Agents", **Journal of Quality Management**, Vol. 6, 2001, s. 307-329.

Blau, Gary: "Testing For a Four -Dimensional Structure of Occupational Commitment", **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 76, 2003, s.486.

Blau, Gary: "Testing the Discriminant Validity of Occupational Entrenchme", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 74, 2001, s.85-93.

Bonache, Jaime: "Towards Are Examination of Work Arrangements: An Analysis From Rawl's Theory of Justice", **Human Resource Management Review**, Vol.14, 2005, s.395-408.

Bos, Kees van den: " Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments Is Essential for a Beter Understanding of Organizational Justice", **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 58, 2001, s.254- 259.

Bos, Kess van den,Vermunt, Riel,Wilke, Henk: " Procedural and Distrubutive Justice: What Is Fair Depends More on What Comes First Than on What Comes Next", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 72, No:I, s.491-493.

Bos, Kees van den: "Assimilation and Contrast in Organizational Justice: The Role of Primed Mindsets in the Psychology of the Fair Process Effect", **Organizational Behaviour And Human Decision Processes**, Vol. 89. 2002, s. 866-880.

Bowling, Nathan A., Beehr, Terry A., Lepisto, Lawrence R.: “Beyond Job Satisfaction: A Five Year Prospective Analysis of The Dispositional Approach To Work Attitudes”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 69, 2006, s. 315-330.

Brush, Mary Kay, Moch, Michael K., Pooyan, Abdullah: “Individual Demographic Differences and Job Satisfaction”, **Journal of Occupational Behavior**, Vol.8, No:II, April, 1987, s. 139-155.

Budak, Gönül: **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı- Birey- İş Doyumu- Uyumu**, İzmir Ticaret Odası Yayını, No: 61, 1999.

Budak, Gülay, Budak, Gönül: **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, 5. bs. İzmir, 2004.

Burris, Val: “The Social and Political Consequences of Overeducation,” **American Sociological Review**, Vol. 48, No:IV, August, 1983, s. 454-467.

Büyüköztürk, Şener: **Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Yayıncılık, 5. Basım, İstanbul, 2005.

Chan, Marjorie: “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”, **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 8, No: 1, 2000, s. 66-93.

- Chang, Eunni: “Distributive Justice and Organizational Commitment Revisited: Moderation by Lay off in The Case of Korean Employees”, **Human Resource Management**, Vol. 41, No: II, 2002.
- Chang, Eunmi: “Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention”, **Human Relation**, Vol. 52, No: X, 1999, s.1257-1278.
- Charash, Yochi Cohen, Spector, Paul E.: “The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis”, **Organizational Behaviour And Human Decision Processes**, Vol. 86, No: II, 2001, s. 278-321.
- Chen, Injazz, Gupta, Atul, Chung, Chen-Hua: “Employee Commitment to the Implementation of Flexible Manufacturing Systems”, **International Journal of Operations**, Vol. 16, No:VII, 1996, s.211-135.
- Chen, Ya-Ru, Brockner, Joer, Greenberg, Jerald: “When It’s A Pleasure To Do Business With You? The Effects of Relative Status, Outcome Favorability and Procedural Fairness”, **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, Vol. 92, 2003, s. 1-21.
- Chiu, Warren C. K., Catherine, W.: “Women-Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women and Men of Organizations in Hong Kong”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 72, 1999, s.490-453.

Choi, Jaepil, Chen, Chao C.: “ The Relationships of Distributive Justice and Compensation System Fairness To Employee Attitudes in International Joint Ventures” **Journal of Organizational Behavior**, 2007, (Çevirimiçi) www.interscience.wiley.com, 18 Ocak 2007.

Colquitt, Jason A, Scott, Brent A., Judge, Timothy A. v.d.: “Justice and Personality: Using Integrative Theories To Derive Moderators of Justice Effects”, **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, Vol. 32, No: II, 2005, s. 15-28.

Cowherd, Douglas M., Levine, David I.: “Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An investigation of Distributive Justice Theory”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 37, No: II, 1992, s 300-317.

Cropanzano, Russell, Thomas, A. Wrigt: “Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms”, **Human Resource Management Review**, Vol. 13, 2003, s. 187-211.

Cropanzano, Russel, Byrne, Zinta S.D., Bobocel, Ramona: “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Sosial Entities and Other Denizens of Organizational Justice”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 58, 2001, s.164-209.

Cropanzano, Russel, Byrne, Zinta S.: “When It’s Time To Stop Writing Policies An Inquiry Into Prosedural Injustice”, **Human Resource Management Review**, Vol. 11, 2001, s. 31-54.

Cropanzano, Russel, Greenberg, Jerald: “Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze”, Cooper& T. Robertson (Ed.) **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, 1997, New York, John Wiley and Sons, s. 317- 372.

Currihan, Douglas B.: “The Casual Order of Job Satisfaction And Organizational Commitment in Models of Employee Turnover”, **Human Resource Management Review**, Vol.9, No:IV, 2000, s .493-511.

Çam, Olcay, Akgün, Ebru, Babacan, Gümüş v.d.: “Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, Sayı 6, 2005, s. 209-226.

Çarıkçı, İlker, Oksay, Aygen: “Doktorlar ve Hemşireler Aynı Ekipte Farklı Tutumlar” **Modern Hastane Yönetimi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, Ocak- Şubat-Mart 2006, s.28-40.

Dailey, R.C., Kirk, D.J.: “Disttributive and Proscedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intend The Turnover”, **Human Relations**, Vol. 45, No:III, 1992, s. 303-326.

Davis, Keith: **İşletmelerde Örgütsel Davranış**, Çev. Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998.

Davis, Keith, John, W. Newstrom: **Human Behavior at Work-Organizational Behaviour**, 8th Edition, McGraw- Hill, USA, 1989.

DeConinck, James B., Bachmann, Duane: “An Analysis of Turnover Among Retail Buyers”, **Journal of Business Research**, Vol. 58, 2005, s. 874-882.

DeConinck, James B., Stilwell, C. Dean: “Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions”, **Journal of Business Research**, Vol. 57, 2004, s. 225-231.

Ebeling, John S., King, Michael: “Hierarchical Position in the Work Organization and Job Satisfaction: A Failure to Replicate,” **Human Relations**, Vol.34, No: VII, 1981, s. 567-572.

Efil, İsmail: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Aktüel, 8. bs., Bursa, 2006.

Efil, İsmail: **İşletme Yönetimi, Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları Yeni Yönetim Teknikleri**, Aktüel Matbaası, İstanbul, 2004.

Elovainio, Makro, Kivimäki, Mika, Vahtera, Jussi v.d.: “Personality as a Moderator In The Relations Between Perceptions of Organizational Justice And Sickness Absence”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 63, 2003, s.316-132.

Elovainio, Marko, Mika, Kivimäki, Nick, Sten v.d.: “Job Decision Latitude, Organizational Justice And Health: Multilevel Covariance Structure Analysis”, **Journal of Social Science&Medicine**, Vol. 58, 2004, s.1669-1692.

Elovainio, Makro, Bos, Kees van den, Linna, Anne v.d.: “Combined Effects Of Uncertainty and Organizational Justice on Employee Helth:Testing the Uncertainty Managemet model of Fairness Judments Among Finnish Public Sector Employees”, **Journal of Social Science and Medicine**, Vol. 61, 2005, s. 2501-2512.

Elovainio, Makro, Kivimaki, Mika, Vahtera, Jussi: “Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health”, **American Journal of Public Health**, Vol. 92, No:I, January 2002, s.105-108.

Erdoğan, İlhan: **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No: 5, İstanbul, 1999.

Erdoğan, İlhan: **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayın No: 266, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 158, İstanbul, 1996.

Eroğlu, Feyzullah : **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.

Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.Ş., 8. bs, İstanbul, 2004.

Farmer, Suzanne J., Beehr, Terry A., Love Kevin G.: "Becoming an Undercover Police Officer: A Note on Fairness Perceptions, Behavior, And Attitudes" **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, 2003, s. 373-387.

Farmer, Suzanne J., Beehr, Terry A., Love, Kevin G.: "Becoming an Undercover Police Officer: A Note on Fairness Perception, Behavior, and Attitudes", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, 2003, s. 373-387.

Ferrie, J. E., Kivimaki, M., Head J., Shipley, J. v.d.: "A Comparison Of Self-Reported Sickness Absence With Absences Recorded in Employers' Registers: Evidence From The Whitehall Study", **Occupational and Environmental Medicine**, Vol. 62, No: II, 2005, s. 74-79.

Fields, Dail, Pang Mary, Chiv Catherine, "Distributive and Procedural Justice As Prodictors of Employee Outcomes in Hong Kong", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 21, 2000, s. 547-562.

Flint, Douglas H. : "The Role of Organizational Justice in Multi- Source Performans Appraisal: Theory- Based Applications and Directions for Research", **Human Resource Management Review**, Vol. 9, No: I, 1999, s. 1-20.

Folger, Robert, Cropanzano, Rusel: **Organizational Justice and Human Resource Management**, Sage Publication Inc. USA,1998.

- Folger, Robert, Konovsky, Mary A.: "Effects Of Procedural and Distributive Justice On Reaction To Pay Raise Decisions", **Academy of Management Journal**, Vol. 32, No: I, 1989, s. 23-53.
- Garbous, Louis Levy, Montmarquette, Claude, Simonnet, Veronique: "Job Satisfaction and quits", **Labour Economics**, 2005, s. 18-38.
- Gellatly, R., "Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 16, 1995, s.469-485.
- George, J. M., Jones G. R.: **Organizational Behaviour**, USA: Addison-Wesley, 1990.
- Gordon, Judith R.: **Organizational Behaviour**, New Jersey, Prentice Hall, 1999.
- Greenberg, Jerald: "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, 1990, s.561-599.
- Greenberg, Jerald, Baron, Robert A.: **Behavior in Organizations**, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA, 2000.
- Greenberg, Jerald, Cropanzano, Russell: **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press., California 2001.

Greenberg, Jerald. A: "Taxonomy of Organizational Justice Theories", **The Academy of Management Review**, Vol.12. No: I, s. 9-22.

Greenberg, Jerald: "Organizational Justice:Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, Vol. 16, s.339-342.

Greenberg, Jerald: "Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions About " What, Why, and How"", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 58, 2001,s. 210-219.

Greenberg, Jerald: "Losing Sleep Over Organizational Justice: Atenuating Insomniac Reactions to Underpayment Inequity With Supervisory Training in Interactional Justice", **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 91, No: I, January 2006, s. 58-59.

Greenberg, Jerald: "Stres Fairness to Fare Stres: Managing Workplace Stres by Promoting Organizational Justice", **Organizational Dynamics**, Vol. 33, No: IV, 2004, s. 352-365.

Groth, Markus, Gilliland, Stephan W.: "The Role of Procedural Justice in the Delivery of Services A study of Customers' Reactions to Waiting", **Journal of Quality Management**, Vol. 6, 2001, s.77-97.

Günaydın, Sezer Cihan: "İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı Ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma", T. C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2001.

- Hallier, Jerry, Lyon, Phil: "Job Insecurity and Employee Commitment: Managers' Reactions to the Threat and Outcomes of Redundancy Selection", **British Journal of Management**, 1996, Vol.7, s.107-123.
- Haris, Eric. G., Artis, Andrew B., Walters, Jack H. v.d.:" Role Stressors, Servis Worker Job Resourcefulness and Job Outcomes: An Empirical Analysis", **Journal of Business Research**, Vol. 59,2006, s. 407-415.
- Hayes, Lauren J., Pallas, Linda O'Brien, Duffield, Christine: "Nurse turnover: A Literature Review", **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 43, 2006, s. 237-263.
- Herzberg, Frederick, Snyderman, Mausner H.: **The Motivation To Work**. NY: John Wiley, 1959.
- Hoon, Lee Soo: "The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover", (Çevirimiçi) <http://www.tba.nus.edu.sg/tba/mscphd/index0005.htm>, 09 Ocak 2007.
- Hopkins, Anderson H.:**Work and Job Satisfaction in the Public Sektor**, Rowman & Allenheld, New Jersey,1982.
- Ian, Brooks, Swailes, Stephen: "Analysis of the Relationship Between Nurse Influences over Flexible Working and Commitment to Nursing", **Journal of Advanced Nursing**, Vol.38, No: II, 2002, s.117-126.
- Irving, P. Gregory, Coleman Daniel F., Cooper, Christine L.: "Further Assessments of a Three Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences Across Occupations", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 82, No:III, 1997, s.440-482.

Işıkkhan, Vedat: “ Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt 1, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1996, s.112-132.

Iun, Joyce, Huang, Xu:” How to Motivate Your Older Employees To Excel?The Impact of Commitment on Older Employees 'Performance in The Hospitality Industry”, **Internethonal Journal of Hospitality Management**, 2006, s.1-14.

İnce, Mehmet, Gül, Hasan: **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitapevi, 2005.

İşbaşı, Janset Özen: “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 1, Sayı I, 2001, s. 51-73.

İşcan, Ömer Faruk, Naktiyok, Atılhan: “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 59, Sayı I, 2004, s. 2-14.

Jawahar,I. M: “ A Model of Organizational Justice And Workplace Aggression” , **Journal of Management**, Vol. 28, 2002, s. 811-834.

Johnson, Russel E., Selenta, Christoper, Lord, Robert G.: “When Organizational Justic and The Self-Concept Meet: Consequences For The Organization And Its Members”, **Organizational Behavior and Human Desicion Processes**, Vol. 99, 2006, s.175-201.

- Jones, Foard F., Scarpello, Vida, Bergmann, Thomas: “Pay Procedures- What Makes Them Fair?”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 72, Jun 1999, s.118-135.
- Judge, Timoty A., Colquitt, Jason A.: “Organizational Justice and Stres: The Mediating Role of Work- Family Conflict”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 89, No: III, 2004, s.395-404.
- Karkın, Necmi: “ Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, **Türk İdare Dergisi**, 2004, s. 91-98.
- Kaynak, Tuğray: **Beşeri İlişkiler Açısından Motivasyon**, İstanbul, 1973.
- Kırel, Çiğdem” Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İşe Bağlılığa İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 1999, s.111- 128.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış**, İşletme Fakültesi Yayın No:205, Yön Ajans, İstanbul, 1989.
- Konovsky, Mary A., Pugh, S. D.: “Citizenship Behavior and Social Exchange”, **Academy of Management Journal** , Vol. 37, 1996, s. 641-660
- Köse, Sevinç, Kartal, Burak, Kayalı, Nilgün: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari İlimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 20, Ocak-Haziran 2003, s.1-19.

Kreitner, Robert: **Organizational Behavior**, Irwin Inc., USA, 1989.

Kulik, C.T., Ambrose, M.L.: “Personal and Situational Determinants of Referent Choice”, **Academy of Management Review**, Vol. 17, 1992, s. 212-237.

Kuyurtar, Funda, Yamaç, Tülin, Kanık, Arzu v.d.: “İçel İl Merkezinde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel İş Doyumları ve Etkileyen Faktörler”, **Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Sayı IV, 2002, s.449-454.

Lambert, Eric: “The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff”, **Journal of Criminal Justice**, Vol. 31, 2003, s. 155-168.

Lee, R., Wilbur, E.R.: “Age, Education, Job Characteristics and Job Satisfaction” , **Human Relations**, Vol. 38, No: VIII, 1985, s. 781-791.

Leventhal, G. S.: “What Should Be Done With Equity Theory? Ed. K.J. Gerjen, M.S. Greenberg, **Social Exchange: Advances in Theory and Research**, New York, Plenum Press, 1980.

Levy, Paul E.: “Let’s Not Forget the Organization in Organizational Justice: It Just Wouldn’t Be Fair”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol 58, 2001, s. 273-278.

Lewicki, R. J., Bunker, B. B.: “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships”, Ed. Rodering M. Kramer & Rom T. Tyler **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Sage Publications. London, 1996.

Lind, Allan E., Tyler, Tom R.. **The Social Psychology of Procedural Justice**, Plenum Pres New York, 1988.

Lu, Hong , While, Alison E., Barribal, K.Louise: “Job satisfaction and Its Related Factors:A Questionnaire Survey of Hospital Nurses in Mainland China”, **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 43, 2006, s. 623-640.

Luthans, Fred: **Organizational Behavior**, Mc Graw Hill Inc., 6. bs, New York, 1992.

Masterson, Suzanne, Lewis, Kyle, Goldman, Barry M. v.d.: “ Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships”, **Academy of Management Journal**, Vol. 43. No: IV, s. 738-748.

McElroy, Joseph C.: “Managing Workplace Commitment by Putting People First”, **Human Resource Management Review**, Vol.11, 2001, s.327-335.

McFarlin, Dean B., Sweeney, Paul D.: “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes”, **Academy of Management Journal**, Vol.35, 1992, s.632-653.

Melenie, j., Carlson, Dawn S., Nielson, Troy R.: “The Mediating Influence of Role Stressors in The Relationship Between Mentoring And Job Attitudes”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 68, 2006, s. 308-322.

Meyer, J.P., Allen, N. J.: “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resources Management Review**, Vol.1, 1991, s.61-89.

Moorman, Robert H.: “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, No:VI, 1991, s 845-855.

Moorman, Robert H., Blakely, Gerald L., Niehoff, Brian P.: “Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?”, **Academy of Management**, 1998, Vol.41, No: III, s.336-368

Mullins, L.J. : **Management and Organizational Behavior**, Pitman Publishing, London, 1996.

Naniels, K., Bailey, A.: “ Strategy Development Processes And Participation in Decision Making: Predictors of Role Stressors And Job Satisfaction” **Journal of Applied Management Studies**, Vol. 8, 1999, s.25-46

Ngo, Hang -Yue, Wing Anita, Tsang, Ngar: “Employment Practices And Organizational Commitment: Differential Effects for Men And Women”, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol.6, No.III, 1998, s.251-266.

Niehoff, Brian N., Moorman, Robert: “ Justice As a Mediator of Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, Vol. 36, 1993, s. 527-556.

Olkkonen, Maria Elena, Lipponen, Jukka: "Relationships Between Organizational Justice, Identification With Organization And Work Unit, And Group-Related Outcomes", **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, 2005, s. 1-7.

Organ D.W.: **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington: Lexington Books, 1988.

Oshagbemi Titus:“ Is length of Service Related To The Level of Job Satisfaction?”, **International Journal of Social Economics**, Vol. 23, No: III, 2000, s. 215-232.

Oshagbemi, Titus: “The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members,” **Journal of Managerial Psychology**, Vol.12, No: VII, 1997, s. 511-520.

Öner, Mehmet: **İşe alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**, Yönetim Dizisi, 09, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Ören, Besey, Söyük, Selma, Yürügen, Birsen: “İş Risklerinin Nefroloji Diyaliz ve Transplantasyon Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumları Üzerine Etkisi”, **Modern Hastane Yönetimi Dergisi**, Cilt 5, Sayı IV-V, Eylül- Aralık 2001, s.36-40.

Özdevecioğlu, Mahmut: “Organizasyon Kültürü”, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Ed. Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995.

Özdevecioğlu, Mahmut “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 59, Sayı 3, 2004, s. 2-13.

Paknadel, A. Canan: **AİBÜ ve ODTÜ’nün Çeşitli Fakültelerindeki Öğretim Elemanlarının İş Doyumu**, Bolu, Nisan, 1995.

Parker, Robert J., Kohlmeyer, James M: “Organizational Justice And Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note”, **Journal of Accounting Organizations And Society**, Vol. 30, 2005, S. 357-369.

Parker, Robet J., Kohlmeyer, James M.: “Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note”, **Journal of Organization and Society**, Vol. 30, 2005, s. 357-369.

Piko, Bettino F., Bornout, L.: “Role Conflict, Job Satisfaction And Psychosocial Health Among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey”, **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 43, 2006, s. 311-318.

Polat, Şehrinaz: “Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2005.

- Posthuma, Richard D., Maertz, Carl P., Dwarkin, James B.: “Procedural justice’s Relationship with Turnover: Explaining Past Inconsistent Findings” **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 26, 2006, s. 811-827.
- Price, J. L., Mueller, C. W.: **Handbook of Organizational Measurement**, MA: Pittman, 1986.
- Rhoades, Linda, Eisenberger Robert, Armeli, Stephen: “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Percieved Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No: V, 2001, s.825-847.
- Robbins, Stephen: **Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications**, NJ: Prentice Hall, 1996.
- Robie, Chet, Ryan, Ann Marie, Schmieder, Robert A. v.d., “The Relation Between Job Level and Job Satisfaction,” **Group and Organization Management**, December, 1998, s. 470-495.
- Ronen, Simcha: “Job Satisfaction and the Neglected Variable of Job Seniority,” **Human Relations**, Vol. 31, No:IV, 1978, s. 297-308.
- Rosalind, H. Searle: “Organizational Justice in E-recruiting: Issues and Controversies”, (Çevirimiçi) <http://www.surveillance-and-society.org> 11,11,2006.
- Sabuncuğlu, Zeyyat, Tüz, Melek: **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa 2005.
- Scandura, Terry A.: “Mentoring And Organizational Justice An Emprical Investigation”, **Journal of Vacotional Behavior**, Vol. 51, 1997, s. 58-69.

Schmiesing, Ryan J., Safrit, R. Dale, Gliem, Joseph A.: "Factors Affecting O.S.U. Extension Agents' Preceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction", **Journal of International Agricultural and Extension Education**, Vol.10, No: II, 2003, s. 25-31.

Schmiesing, Ryan J., Safrit, R. Dale, Gliem, Joseph A.: "Factors Affecting O.S.U. Extension Agents' Preceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction: Critical Insights Into Emerging Trends and Existing Policies in Extension Human Resources Management". **Proceedings of the 19th Annual Confarance**, Carolina, 2003, s, 589-600.

Schmitt, Manfred, Dorfel, Martin:" Procedurel Injustice at Work, Justice Sensitivity, Job Satisfaction and Psychosomatic Well-being", **European Journal of Social Psychology**, Vol. 29, 1999, s.443-453.

Schriesheim, Chester A., Castro, Stephane L., DeChurch, Leslie A.: "An Investigation of Path-Goal and Transformational Leadership Theory Predictions at the Individual Level of Analysis", **The Leadership Quarterly**, Vol. 17, 2006, s. 21-38.

Snake, Mel: " Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model and Reseach Agenda", **Human Relations**, Vol. 6, 1991, s. 735-759.

Seçim, Hikmet: **Hastane Yönetim Ve Organizasyonu, Türkiye 'de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi**, İşletme İktisadı Yayınları, No: 145, İstanbul, 1991.

- Seo,Youngjoon, Ko, Jangwook, James, L.:“Price, The Determinants of Job Satisfaction Among Hospital Nurses: A Model Estimation in Korea” **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 41, 2004, s. 437-446.
- Shermerhon, John R., Hunt, Jones G., Osborn, R. N. v.d.: **Managing Organizational Behavior**, Fifth Edition, John Wiley&Sons Inc., USA, 1994.
- Singer, Mary: **Fairness in Personnel Selection**, London: Ashgate Publishing, 1993.
- Skarlicki, Daniel P., Folger, Robert: “Relation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, No: III,1997,s.430-468.
- Skarlicki, Daniel P., Folger, Robert, Tesluk, Paul, “ Personality as a Moderator in the relationship Between Fairness and Relation” **Academy of Management Journal**, Vol. 42, No:I, 1999, s.95-116.
- Skarlicki, Daniel P., Folger, Robert: “HRM Special Issue: Fairness and Human Resources Management”, **Human Resource Management Review**, Vol.13, 2003, s.1-5.
- Solmuş, Tarık: **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004.
- Sommers, M. J.: “Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.16, No:I, 1995, s.49-58.
- Sun, Özlem: “İş Doyumu Üzerine Bir Arştırma”, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara 2002.

Sveinsdottir, Herdis, Biering, Pall, Ramel, Alfons: “ Occupational Stres, Job Satisfaction And Working Environment Among Icelanding Nurses: A Cross- Secional Questionnere Survey”, **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 42, 2005, s. 576-598.

Sy, Thomas, Tram, Susana, O’hara, Linda A.: “Relation of Employee And Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction And Performance”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 69, 2006, s. 520-533.

Tang, Thomas Li-Ping, Baldwin, Linda J. Sarsfield: “Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment”, **S.A.M. Advanced Management Journal**, Vol.61, No:III, 1996, s.21-42.

Tansky, Judith W., Cohen Debra J.: “The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study”,**Human Resource Development Quarterly**, Vol.12, No.III, 2001, s.285-300.

Telman, Nursel: **Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Buna Bağlı Yabancılaşmayla Olan İlişkisi**”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1998.

Tepeci, Mustafa, Bartlett, A.L. Bart: “ The Hospitality İndustry Culture Profile : A Measure of Individual Values, Organizational Culture And Person Organization Fit As Predictors of Job Satisfaction And Behavioral Intentions”, **Hospitality Management**, Vol. 21, 2002, s. 161-178.

Thompson, Brad Lee: **Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları**, Çev: Vedat Diker, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Toon, W.Taris, Raija, Kalimo, Schaufeli, Wilmar B.: "Inequity at Work: Its Measurement And Association With Worker Health, Work and Stres", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.16, No 4, October-December 2002, s.277-196.

Tzeng,Huey Ming:"The Influence of Nurses' Working Motivation And Job Satisfaction on Intention To Quit: An Empricial Investigation in Taiwan" . **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 39, 2002, s. 867- 878.

Tzeng, Huey Ming, Ketefian, Shake, Rednman, Richard W.: "Relationship of Nurses Assessment of Organizational Culture, Job Satisfaction and Patient Satisfaction With Nursing Care", **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 39, 2002, s. 280-296.

Uyargil, Cavide: **İş Tatmini ve Bireysel Özellikler**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1988.

Ünsal, Pinar, Türetgen, İlknur Özalp: "Bir İş Doyumu Ölçeği Geliştirme Çalışması", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, Sayı 51, Haziran 2005, s. 43-55

Valentine, Sean, Greller, Martin M., Richtermeyer, Sandra B.: "Employee Job Response As A Function of Ethical And Perceived Organization Support", **Journal of Business Research**, Vol. 59, 2006,s. 582-588.

Vecchiho, Robert P.: **Organizational Behavior**, The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc., USA, 1991.

Viswesvaran, Chockalingam, Ones, Deniz S.: “ Examining The Construct of Organizational Justice: A meta Analytic Evolution Of Relations with Work Attitudes and Behaviors”, **Journal of Business Ethics**, Vol.38, No:III, t.y. s. 181-198.

Vroom, V. H.: **Work and Motivation**, Newyork”, 1964 aktaran Bakan İsmail, Büyükbeşe Tuba, Örgütsel İletişim ile İş tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, No:VII, 2004, s. 1-30.

Wasti, Arzu: “ Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe’de Geçerlik ve Güvenirlik Analizi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 1, Sayı I, 2001, s. 33-50.

Wilke, Marieke, Rutte, Christel G., Knippenberg, Ad Van: “The Resentful Sucker: Do Rewards Ease the Pain?”, **European Journal Of Work and Organizational Psychology**, Vol. 9, No: III, September 2000, s. 300-326.

Williams, Steve, Pitre, Richard, Zanuba, Mohamed: “ Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewarda Versus Fair Treatment”, **The Journal of Social Psychology**, Vol. 142, No: I, February 2002, s.25-46.

Winter, David G.: “Toward a Science of Personality Psychology: David McClland’s Development of Emprically Derived TAT Measures”, **History of Psychology**, Vol. 1, No: II, May 1998, s. 116-145.

Wu, Lihua, Norman, Ian J.: “An Investigation of Job Satisfaction, Organization Commitment and Rol Conflict and Ambiguilty in a Sample of Chinese Undergraduate Nursing Student”, **Nurse Education Today**, October 2005, s. 1-11.

Yıldız, Neziha, Yolsal, Nuray, Ay, Pınar v.d.: “İstanbul Tıp Fakültesi’ nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu”, **İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt 66, Sayı I,2003,Sayı II, (Çevirimiçi) <http://www.istanbul.edu.tr/istanbultip/fakmecmua/sayi1-03705.htm>, 15.06.2007.

Yılmaz, Gözde: “İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2004.

Yukl, Gary: “Managerial Leadership: AReview of Theory and Research”, **Journal of Management**, June 1999, s. 89-100.

Yürür, Senay: “Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Analizi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Bursa 2005.

Özel Hastaneler Yönetmeliği, (Çevirimiçi) <http://www.istabip.org.tr/YASA/hastyon.html> 11-11- 2006.

EKLER

I- ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Aşağıda sunulan anket, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda Doç. Dr. Fatih Semerciöz danışmanlığında yürütmekte olduğum doktora tezi çalışması için hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı, hemşirelerin ve sağlık memurlarının örgütsel adalet algıları ile iş tatminlerini ölçmektir. Anketle toplanan veriler, kişisel olarak değil topluca ve isim verilmeden değerlendirilecektir. Bu nedenle, sorulan soruları gerçek duruma uygun olarak cevaplamanız yeterli olup ayrıca isminizi belirtmenize gerek yoktur. Lütfen, ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda gerçek durumu yansıtır şekilde ve içtenlikle yanıt veriniz.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Uzm. Selma Söyük

İstanbul Üniversitesi

S.B.E. İşletme Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Doktora Öğrencisi

e-posta: ssoyuk@superonline.com

Tel: (0212) 660 11 25 / 27610

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak işinizin o ifadeye belirtilen yönünden ne derece memnun olduğunuzu işaretleyiniz

Her cümleye cevap verirken “ bu yönüyle işimden ne derce memnunum” diye düşününüz.

a) Hiç Memnun Değilim (b) Memnun Değilim (c) Kararsızım (d) Memnunum (e) Çok Memnunum

Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
Ara sıra değişik şeyler yapabilmem bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
Toplumda saygın biri olma şansını bana vermesi bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
Yöneticimin idarecilik anlayışı bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilmeme bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
Alınan karaların uygulamaya konması bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
İşte terfi olanağımın olması bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
Kendi kararlarımı bana uygulama serbestini vermesi bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını vermesi bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
Çalışma şartları bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	(a) (b) (c) (d) (e)
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)

Aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi belirtirken kurumunuzdaki tüm uygulamaları düşünerek yanıt veriniz.

Her cümleye cevap verirken kurum içi prosedürleri düşünerek yanıt veriniz.

a) Kesinlikle Katılmıyorum (b) Katılmıyorum (c) Kararsızım

(d) Katılıyorum (e) Kesinlikle Katılıyorum

Hastanemizdeki mevcut karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar	(a) (b) (c) (d) (e)
Hastanemizdeki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir	(a) (b) (c) (d) (e)
Hastanemizdeki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek herkesin dikkate alınmasını sağlar	(a) (b) (c) (d) (e)
Hastanemizdeki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir	(a) (b) (c) (d) (e)
Hastanemizdeki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar	(a) (b) (c) (d) (e)
Hastanemizdeki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sonuçların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar	(a) (b) (c) (d) (e)
Hastanemizdeki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir	(a) (b) (c) (d) (e)

Aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi belirtirken yöneticinizi düşünerek yanıt veriniz.

Yöneticim:

a) Kesinlikle Katılmıyorum (b) Katılmıyorum (c) Kararsızım

(d) Katılıyorum (e) Kesinlikle Katılıyorum

Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır	(a) (b) (c) (d) (e)
Yöneticimiz taraf tutmaz	(a) (b) (c) (d) (e)
Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır	(a) (b) (c) (d) (e)
Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir	(a) (b) (c) (d) (e)
Yöneticim işimi ne derece iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir	(a) (b) (c) (d) (e)
Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir	(a) (b) (c) (d) (e)

Aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi belirtirken aldığınız ücreti, ödülleri, mükafatları, terfileri, performans değerlendirme sonucu gibi çıktıları düşünerek yanıt veriniz

a) Kesinlikle Katılmıyorum (b) Katılmıyorum (c) Kararsızım

(d) Katılıyorum (e) Kesinlikle Katılıyorum

Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur. (a) (b) (c) (d) (e)

Sahip olduğum deneyimlerim ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur. (a) (b) (c) (d) (e)

Gösterdiğim çaba ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur. (a) (b) (c) (d) (e)

İyi bir iş yaptığımda aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbiriyle orantılıdır. (a) (b) (c) (d) (e)

İşimdeki zorluk, stresi gerginlik ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur. (a) (b) (c) (d) (e)

Bölümünüz:

(1) Cerrahi Hastalıklar (2) İç Hastalıkları (3) Yoğun Bakım v.d.

Çalışma Şekliniz:

(1) Sürekli gündüz (2) Gündüz ve nöbet (3) Vardiya değişimli

Göreviniz:

(1) Hemşire Memuru (2) Sağlık | (3) Sorumlu Hemşire

İşyerinizdeki Çalışma Süreniz:

(1) 1 yıldan az (2) 1-5 yıl (3) 6 yıl ve üstü

Toplam Mesleki Deneyiminiz:

(1) 1 yıldan az (2) 1-5 yıl (3) 6 yıl ve üstü

Yaşınız:

(1) 25'den az (2) 25-29 (3) 30-34 (4) 35 ve üzeri

Medeni Durumunuz:

(1) Evli (2) Bekar

Eğitim Durumunuz:

(1) Sağlık Meslek Lisesi (SML) (2) Önlisans
(3) Lisans (4) Yüksek Lisans/Doktora

Geliriniz hakkındaki düşünceniz:

(1) Fazlasıyla yeterli (2) Yeterli (3) Ne yeterli ne değil
(4) Yetersiz (5) Çok yetersiz

İÇSEL İŞ TATMİNİNİ ÖLÇEN SORULAR

- Beni her zaman meşgul etmesi bakımından
- Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından
- Ara sıra değişik şeyler yapabilmem bakımından
- Toplumda saygın biri olma şansını bana vermesi bakımından
- Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından
- Bana sabit bir iş sağlaması bakımından
- Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından
- Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması bakımından
- Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilmeme bakımından
- Kendi kararlarımı bana uygulama serbestini vermesi bakımından
- İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını vermesi bakımından
- Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından

DIŞSAL İŞ TATMİNİNİ ÖLÇEN SORULAR

- Yöneticimin idarecilik anlayışı bakımından
- Alınan kararların uygulamaya konması bakımından
- Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından
- Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından
- İşte terfi olanağımın olması bakımından
- Çalışma şartları bakımından
- Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından
- Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından

II- ÇALIŞMA YAPILAN HASTANELER LİSTESİ

A1 GRUBU HASTANELER

ÖZEL ACIBADEM KOZYATAĞI HASTANESİ

ÖZEL ACIBADEM KADIKÖY HASTANESİ

ÖZEL ACIBADEM BAKIRKÖY HASTANESİ

ÖZEL ALMAN HASTANESİ

ÖZEL METROPOLİTAN FLORENCE NIGHTİNGALE HASTANESİ

ÖZEL MEMORİAL HASTANESİ

A2 GRUBU HASTANELER

ÖZEL OSMANOĞLU HASTANESİ

ÖZEL KADIKÖY ŞİFA HASTANESİ

ÖZEL GÖZTEPE ŞAFAK HASTANESİ

ÖZEL ÇAMLIK HASTANESİ

ÖZEL AVCILAR HASTANESİ

ÖZEL GÖZTEPE HASTANESİ

ÖZEL BÜYÜKÇEKMECE HASTANESİ

ÖZGEÇMİŞ

Selma Söyük, 1970 İstanbul doğumludur. 1990 yılında İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu'ndan mezun olmuştur. 1993 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalında yüksek lisansını tamamlamıştır. 1990- 1995 yılları arasında İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi 'nde görev yapmıştır. 1995- 2003 yılları arasında İstanbul Üniversitesi Şişli Sağlık Yüksekokulu' nda öğretim görevlisi olarak çalışmıştır. 1997-2003 yılları arasında İÜ Şişli Sağlık Yüksekokulu 'nda Müdür Yardımcılığı, 1998-2003 yılları arasında da İÜ Şişli Sağlık Yüksekokulu ve İstanbul Üniversitesi Bakırköy Sağlık Yüksekokulu Ebelik Bölümlerinin Bölüm Başkan Yardımcılığı görevlerinde bulunmuştur. 2003 yılından bu yana İstanbul Üniversitesi Bakırköy Sağlık Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır. Hemşirelikte Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ebelikte Yönetim, Sağlık Eğitim Süreci ve Meslek Esasları derslerini veren Selma Söyük' ün çok sayıda makale ve sözel bildirisi bulunmaktadır.