



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



BİR ÖZEL HASTANEDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Ebru AKÇA ÜRTÜRK

**SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU**

**ANKARA
2020**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**BİR ÖZEL HASTANEDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Ebru AKÇA ÜRTÜRK

**SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU**

ANKARA

2020

ETİK BEYAN

Ankara Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak hazırlayıp sunduğum “Bir Özel Hastanede Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi” başlıklı tez; bilimsel ahlak ve değerlere uygun olarak tarafımdan yazılmıştır. Tezimin fikir/ hipotezi tümüyle tez danışmanım ve bana aittir. Tezde yer alan deneysel çalışma/ araştırma tarafımdan yapılmış olup, tüm cümleler, yorumlar bana aittir.

Yukarıda belirtilen hususların doğruluğunu beyan ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı:

Tarih:

İmza:

İÇİNDEKİLER

Etik Beyan	ii
İçindekiler	3
Önsöz	5
Simgeler Ve Kısaltmalar	6
Şekiller	7
Çizelgeler	8
1. GİRİŞ	10
1.1. Örgütsel Adalet Kavramı	12
1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları	17
1.2.1. Dağıtım Adaleti	18
1.2.2. İşlemsel (Prosedür) Adalet	22
1.2.3. Kişilerarası/Bilgisel (Etkileşimsel) Adalet	26
1.3. Örgütsel Adalet Teorileri	28
1.3.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri	30
1.3.2. Proaktif İçerik Teorileri	33
1.3.3. Reaktif Süreç Teorisi	34
1.3.4. Proaktif Süreç Teorisi	35
1.4. Örgütsel Adalet Algıları Ve Türlerinin Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlara Etkisi	37
1.5. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Adalet	39
1.6. İş Tatmini Kavramı	42
1.7. Motivasyon ve İş Tatmini	46
1.8. Motivasyon Teorileri	48
1.8.1. Kapsam Teorileri	49
1.8.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	49
1.8.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	51
1.8.1.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	53
1.8.1.4. Alderfer'in Varolma- İlişki- Gelişme Teorisi	54
1.8.2. Süreç Teorileri	55
1.8.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	55
1.8.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	56
1.8.2.3. Locke'nin Amaç Teorisi	57
1.8.2.4. Adam's ın Eşitlik Teorisi	58
1.9. İş Tatmin Düzeylerinin Sonuçları	59
1.10. Sağlık Kurumlarında İş Tatmini	61
1.11. İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısına Etki Eden Faktörler	64
1.11.1. Kişisel Faktörler	65
1.11.1.1. Çalışanın Kişiliği	65
1.11.1.2. Cinsiyet	66
1.11.1.3. Yaş	67
1.11.1.4. Öğrenim Durumu	68
1.11.1.5. Statü Durumu	68
1.11.2. Örgütsel Faktörler	69
1.11.2.1. İşin Kendisi	69

1.11.2.2. Ücret	70
1.11.2.3. Terfi	71
1.11.2.4. Çalışma Koşulları /Çalışma Ortamı	72
1.12. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi	73
2. GEREÇ VE YÖNTEM	75
2.1. Araştırmanın Amacı	75
2.2. Araştırmanın MODELİ	75
2.3. Hipotezler	76
2.4. Araştırmanın Evreni	80
2.5. Araştırmanın Kısıtlılıkları ve Varsayımları	81
2.6. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi	81
2.6.1. İş Tatmini Ölçeği	82
2.6.2. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği	83
2.7. Verilerin Analizi	84
3. BULGULAR	86
3.1. Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri	86
3.2. Çalışanların Örgütsel Adalet, Örgütsel Adalet Boyutları, İş tatmini ve İş Tatmini Boyutlarının Toplam Puan Ortalamaları ile Sosyo-demografik Özelliklerin	89
3.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Boyutları ile İş Tatmini ve Boyutlarına İlişkin Bulgular	108
3.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Boyutları ile İş Tatmini ve Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	109
4. TARTIŞMA	119
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	126
5.1. Sonuçlar	131
5.2. Öneriler	138
5.2.1. Araştırma Sonuçlarına İlişkin Öneriler	138
5.2.2. Araştırma Sonuçlarına İlişkin Genel Öneriler	141
ÖZET	137
SUMMARY	138
KAYNAKLAR	139
EKLER	155
EK-1. Anket Formu	155
EK-2 . Etik Kurul İzin Belgesi	158
EK-3. Kurum İzin Belgesi	166

ÖNSÖZ

Araştırmamızda yöntem ve içerik planlamasında ve yürütülmesinde değerli vaktini, bilgisini ve desteğini esirgemeyen sevgili hocam Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU' na

Araştırmamın yürütülmesi için gerekli izinleri sağlamış olan, araştırmamın yürütülmesini sağlayan iş arkadaşlarıma ve araştırmaya katılarak destek veren tüm çalışanlara,

Hayatımın her aşamasında desteklerini esirgemeyen babam Ömer AKÇA' ya ve en zor zamanlarımda yanımda olan, destekleyen ve sevgisini her zaman hissettiren sevgili eşim İsmail ÜRTÜRK' e

Lisans ve yüksek lisans boyunca desteğini esirgemeyen sevgili arkadaşım Metin GELMEZ' e ve sevgili hocam Doç. Dr. Çağdaş Erkan AKYÜREK' e

Bu süreçte ben yalnız bırakmayan, tezin her aşamasında manevi destekte bulunan arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

SİMGELER VE KISALTMALAR

%	Yüzde
f	Frekans
n	Sayı
Ort./ $\bar{x}$	Ortalama
P	Anlamlılık
sd	Serbestli Derecesi
SS	Standart Sapma
F	Tek Yönlü Varyans Analizi
r	Korelasyon Katsayısı
t	Bağımsız Örneklem t Testi

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Sosyal ve Organizasyonel Adaletin Yayılma Modeli	16
Şekil 1.2. Örgütsel Adalet İhlalleri ve Yasal Sonuçları (Chan, 2000).	38
Şekil 1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Eren, 2000)	50
Şekil 1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Herzberg, 1968)	52
Şekil 1.5. Vroom'un bektenti teorisi (Eren, 2000).	55
Şekil 1.6. Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü (Eren, 2000)	58



ÇİZELGELER

Çizelge 1.1. Örgütsel Adalet Boyutları ve Araştırmaları Tarihsel Dağılımı (Colquitt ve ark, 2005)	18
Çizelge 1.2. Dağıtım Adaleti Kaynakları ve Kronolojik Sıralamaları	19
Çizelge 1.3. İşlemsel (Prosedür) Adalet Kaynakları ve Kronolojik Sıralamaları	22
Çizelge 1.4. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması (Greenberg, 1987)	28
Çizelge 1.5. Örgütsel Adalet Teori Türleri ve Tanımlayıcı Soruları (Greenberg, 1987; 16)	28
Çizelge 2.1. Hastanedeki Toplam Personel ve Anket Yapmayı Kabul Eden Personel Sayısı	80
Çizelge 2.2. Minnesota İş Tatmini Anketi Soru Dağılımı (Işın, 2009)	83
Çizelge 2.3. Örgütsel Adalet Boyutları İç Tutarlılık Alfa Değerleri	83
Çizelge 2.4. Örgütsel Adalet Soru Dağılımları	84
Çizelge 3.1. Boyutlara İlişkin Ortalama, Medyan, Standart Sapma, Minimum ve Maksimum Değerleri Tablosu	86
Çizelge 3.2. Araştırma Grubunun Sosyo-demografik Bulgularının Dağılımı (n=288)	87
Çizelge 3.3. Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı (n=288)	89
Çizelge 3.4. Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Yaşlarına Göre Dağılımı (n=288)	90
Çizelge 3.5. Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı (n=288)	92
Çizelge 3.6. Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Mesleklerle Göre Dağılımı (n=288)	93
Çizelge 3.7. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmini Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı (n=288)	96
Çizelge 3.8. Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Çalışılan Birimlere Göre Dağılımı (n=288)	98
Çizelge 3.9. Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Çalışılan Birimdeki Süreye Göre Dağılımı (n=288)	104
Çizelge 3.10. Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı (n=288)	106
Çizelge 3.11. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları ile İş Tatmini ve Boyutları Arasındaki İlişki	108
Çizelge 3.12. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Boyutların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	110
Çizelge 3.13. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Cinsiyet ile İlişkisi	110
Çizelge 3.14. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Yaş ile İlişkisi	112
Çizelge 3.15. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Medeni Durum İle İlişkisi	113
Çizelge 3.16. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Meslek Grupları İle İlişkisi	114

Çizelge 3.17. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Eğitim Durumu İle İlişkisi	115
Çizelge 3.18. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Çalışılan Birimdeki Süre İle İlişkisi	117



1. GİRİŞ

Günümüzde değişen nüfusa bağlı olarak sağlık hizmeti çeşitliliğinin artması ve hastaların sağlık hizmetine çabuk erişebilme isteği, değişen teknolojik gelişmeler ve hizmet sunucuların çoğalması rekabet ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Sağlık sektörünün aktif yapısı, piyasa ekonomisinde önemli paya sahiptir. Sektör içerisinde toplum sağlığında doğrudan ve dolaylı olarak etki eden hastaneler, faaliyetlerini hizmet sunumu olarak gerçekleştirmelerinin yanı sıra tüketen sosyo-ekonomik kuruluşlar olarak hizmet vermektedirler (Toraman ve Bekçi, 2011).

Son yıllarda sağlık kurumlarında yaşanan gelişmeler ile yeni bir yönetim anlayışı ile artan rekabet ortamında sağlık kurumlarının verdiği hizmetlerden dolayı bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Karşılaşılan bu sorunların ortadan kaldırılması veya en aza indirgenmesinin yanı sıra yüksek kaliteli ve aynı standartta hizmet sunulmasının sağlanırken, bu hizmeti sağlayan çalışanların iş tatmini, örgütsel adalet gibi kavram anlayışları da günümüzde ilk olarak ele alınmalıdır (Umutlu, 2017). Sağlık kurumları rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için hastaların beklentilerini ve davranışlarını önemsemekte, maliyetlerin kontrol altında tutulması ve hizmet alıcılarının memnuniyetinin sağlanması ve devamlılığının sürdürebilmesi için sunulan hizmetin kalitesinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi önemlidir (Gelmez, 2016). Sağlık kurumları hata payı sıfır olan bir hizmet sundukları için, diğer sektörlerdeki hizmetlere nazaran daha dikkatli olunmasının yanı sıra hizmet alıcılarının beklentileri hizmet sırasında ve hizmet sonrasında bilgi paylaşımına önem veren bir yapıya bürünmüştür (Kaçaman, 2016).

Örgüt içerisinde hastaya sunulan hizmetin kalitesinin arttırılması ve memnuniyetin sağlanması için, hizmeti veren personelin adalet duygusu ve iş tatmini gibi kavramların önemsenmesi gerekmektedir. Personelin çalışma ortamı, çalıştığı bölüm, çalışma arkadaşları ve hasta/ hasta yakınları ile ilişkileri göz önünde bulundurularak; örgütsel adalet ve iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesi domino etkisi yaratmaktadır (Umutlu, 2017).

Genel çerçevede iş tatmini, örgüt içerisinde iş görenlerin yaptığı işten duyduğu memnuniyet olarak ifade edilmektedir. Örgütsel adalet ise, örgüt içerisinde adaletin etkisini ortaya koymak adına kullanılan ifadedir. İş görenlerin örgüt içerisinde adalet algısının olumlu algılandığında yani adil davranıldığını hissettiklerinde pozitif bir tutum sergilemeleri olarak ifade edilmektedir. Aksi durumda ise negatif tutum sergilemekte olup beraberinde iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti, iş yavaşlatma, düşük verim vb. olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan örgütsel adalet algısının iş tatmini açısından önemli olduğunu görülmektedir. Son zamanlarda önemli olmasının bir konu olarak literatürün de önemli bir yer almasının nedeni, örgütsel adalet algısının ve beraberinde iş tatmini örgüt içerisinde çalışanların örgütsel kararların sonuçlarına ve tüm çalışanların tutum, davranışlarını yönlendirmektedir.

Örgüt içerisinde iş görenlerin hem iş tatmini hem de örgütsel adalet algısının yüksek olması örgütte kalma süresini, devamsızlık ve geç kalmaların azalması, örgüt performansının artmasında katkıda bulunmaktadır. Her iki kavramda örgüt içerisinde yöneticilerin örgütsel adalet algısının ve iş tatminin önemini çok iyi bilmelidir. Yöneticilerin dikkat etmesi gereken ve eksiliğinde yükseltmek için aksiyon planlarının yapılması gereken etkenlerdir. İş görenlerin örgütün stratejik amaçları doğrultusunda katkılarını arttıran en önemli faktörlerdendir. (Soydan, 2011). İş tatmini sağlayan iş görenler örgütlerin amaç ve hedeflerine en iyi şekilde ulaştıracaktır.

Araştırmada örgütsel adalet ve alt boyutlarının, iş tatmini ve alt boyutları üzerindeki etkisi ile seçilmiş çalışma grubunun sosyo-demografik özellikleri üzerinde iş tatmini, örgütsel adalet ve boyutlarının etkisini incelenmek amaçlanmıştır. Türkiye’de bu alanda yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olması nedeniyle, örgütteki personelin adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelemesi araştırmayı önemli kılmaktadır. Araştırma Ankara ilinde özel bir sağlık kuruluşu personeli üzerinde yapılmıştır.

Araştırmada birinci bölümünde örgütsel adalet ait temel kavramlar, alt boyutları ve teorileri, ikinci bölümde iş tatminine ait temel kavramlar, alt boyutları, teorileri ile her iki kavramı da etkileyen faktörler açıklanmıştır. Üçüncü bölümde

çalışmanın metodolojisi, araştırmanın amacı, modeli, hipotezler, araştırmanın evreninden, kısıtlılıklarından ve varsayımlarından, araç yöntemler ve analizleri, dördüncü bölümde tartışma ve son bölümde de sonuç ve öneriler yer almaktadır.

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramı, insanlığın var oluşundan günümüze kadar devam eden süreçte üzerinde tartışılan bir kavramdır. Tarihte kaynakların bireyler arasındaki tarafsız paylaşımı konusunu ilk olarak Aristo incelemiştir. Daha sonra 17. yy Locke's (1689/1994) insanların hakları hakkında yazılar yazmış ve Hobbes (1651/1947) haklar ile ilgili geçerli sözleşmeleri analiz etmiştir. Faydacılık klasik kavramlar için ideal olanın adalet olduğu konusunda 19. Yüzyılda Mill's (1861/1940) tarafından revize edilmiştir. Gelişmeler devam ederken Rawls (1999-2001) ve Nozick (1974) çağdaş yaklaşımları ile sosyal kuramın temelini adalet olduğu düşüncesi üzerine olan çalışmaları ile etkilemiştir (Greenberg ve ark, 2005).

Adalet kavramı Aristo'dan Nozick ve Rawls' a kadar pek çok filozofun ilgisini çekmiş, önce felsefenin daha sonra ise sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve çok farklı bakış açılarına sahip olan bir konudur (Özmen ve ark, 2005).Rawls toplum içerisinde adaletin özgürlük ve eşitlik kavramlarının dengeli bir şekilde sağlanması ile sağlanacağını savunmaktadır. Toplumun tüm bireylerinin aynı düzeyde haklara sahip olması gerektiğini ve normal şartlar altında tüm bireylerin adaletle ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir. Rawls' a göre toplumlar içerisinde kıt kaynakların dağıtımı için kanunlar kurgulanmış ve düzenlenmiştir. Ancak toplumda yaşayan bireyler kurgu ve düzende adaletin olmadığı anlayışına kapılırlar ise kaynakların dağılımı için toplum içerisinde kanunlar adaletli bir şekilde tekrar düzenlenmelidir. Rawls teorisinde kapsamlı ahlak görüşünü benimsemektedir. Bu görüşe göre belirlenen adalet kavramının temellerini dini, felsefi vb. yapılara başvurmadan belirlenmesi gerektiğini savunmuştur Rawls' ın amaçladığı doğuştan gelen eşitsizliklerin oluşmasını engellemek ve mevcut olan eşitsizlikleri adil hale getirmektir. Rawls' ın amacı; toplum içerisinde bireyler arasında

kaynakların dağılımı esnasında doğal ve sosyal şansın rolünü ortadan kaldırmaktır. (Rawls, 1985).

Türk Dil Kurumu'na göre adalet; “yasalarla sahip olunan hakların, hak ve hukuk çerçevesinde herkes tarafından kullanılması’ dır”(TDK, 2018). Geçmişten günümüze kadar birçok araştırmacı adalet kavramını tanımlamaya çalışmıştır. “Ünlü romalı hukukçu Ulpian, adaleti herkes payına düşeni vermek konusunda sürekli olarak ve sonsuz şekilde çaba harcaması olarak tanımlamıştır. Platon’a göre, adalet her insanın kendi yeteneklerine göre kendi hayat süresi içinde kendine düşeni yapması” olarak tanımlanmıştır. (Güriz, 1999; 315).

Gültekin’e göre (1983; 25); adalet, bireylerin sahip olduğu haklara saygı göstermeye, bireyler arası eşitliği sağlamaya, herkesin hakkını vermektir. Adalet insan topluluklarının bir arada yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan bir temeldir. Özkalp ve Kirel’e göre (2001; 584) ise adalet: tarafsız ve açık fikirli olmak hataları kabul etmek, uygun durumlarda pozisyon ve inançların değiştirmek, yapıya olan bağlılığı sergilemek, bireylere eşit davranmak, diğer bireylerin hatalarından veya eksikliklerinden bireyler kendilerine çıkar sağlamamasıdır. Yılmaz’a göre (2004; 3), insanların bir arada uyum içerisinde yaşaması gereken her ortamda adalet vazgeçilmez bir gerekliliktir.

Topluluklar yıllar boyunca adalet arayışından hiç vazgeçmemiş, adaletsiz bir durumla karşılaştıklarında ise adaletsiz gördükleri durumları yeniden adalet kuralları çerçevesinde tekrar adaletli bir duruma gelmesi için mücadele vermiştir. Yirminci yüzyıla kadar adalet algısı toplumsal düzeyde kalmıştır, bu süreç içerisinde adalet algısının örgütsel boyutu üzerinde pek durulmamıştır (Kutanis ve Çetinel, 2010). Sosyal adalet ile ilgili çalışmalar sosyal etkileşimlerdeki adalet ilkesini açıklamayı amaçlamıştır, doğrudan örgütsel adaleti incelememiştir (Özmen ve ark, 2005). Yirmi birinci yüzyıla gelindiğinde, toplumsal ihtiyaçların değişmesi ile birlikte sosyal-psikolojik yaklaşımların örgütsel konularda uygulanmaya başlaması ile birlikte araştırmacılar örgütsel adalet konusuna yoğun ilgi göstermeye başlamışlardır (Kutanis ve Çetinel, 2010).

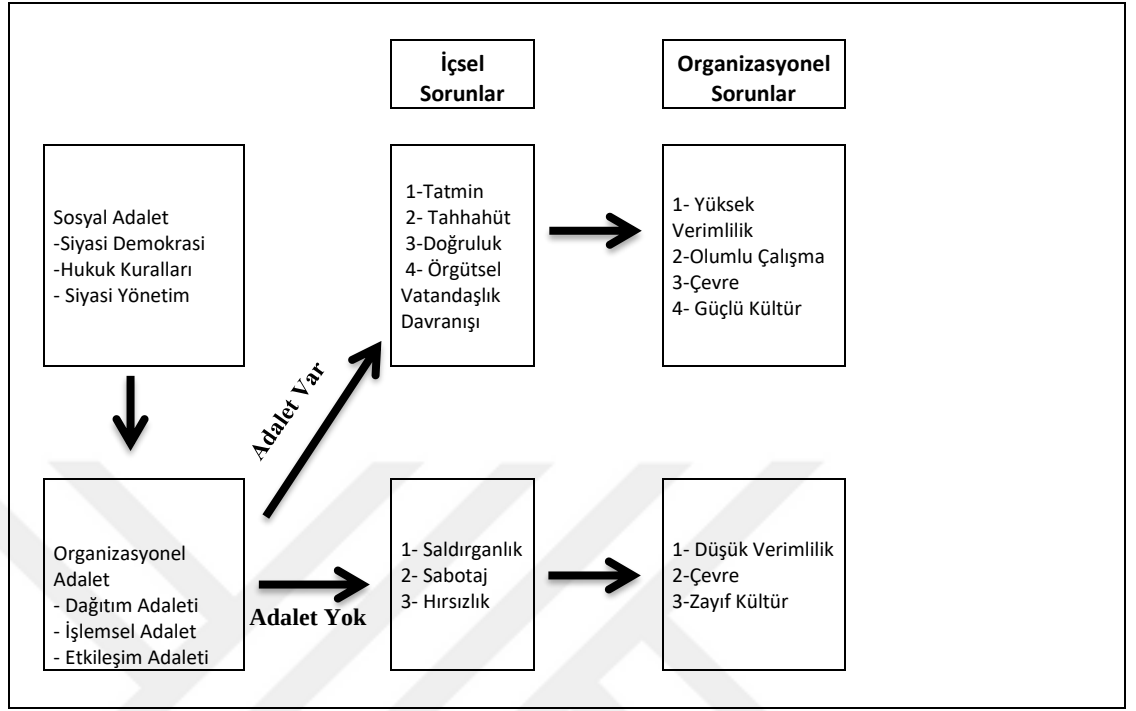
Örgütsel adalet tanımını yapan ilk kişi Barnard (1938)'tir. Barnard' a göre örgütsel adalet, örgütlerdeki ortak olgulara dayanan davranışların temelidir (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Toplumsal yaşamın gerekliliklerinden olan iş hayatı, bireylerin yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Bireylerin adalet arayışlarının iş hayatında da sürdürmesiyle, sosyal adalet kavramı kavramsal olarak kabul edilmiştir ve Greenberg Örgütsel Adalet adını kavramsal olarak kullanmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998). Lavelle ve arkadaşları (2007) çalışanların örgüt içerisindeki kararların adilliği ve çalışanların karar alma süreçleri hakkındaki algılarına, bu algıların davranış üzerindeki etkilerine atıfta bulunan terim olarak tanımlamıştır. Cremer (2005), örgütsel adalet, bireyler arasındaki eşitsizliklerden uzak ilişkileri ön plana çıkarmasına ve çalışanların özbenliğine, kültürel normlarına karşı saygılı, hoşgörülü davranılması gerektiğini varsaymaktadır. Cropanzano ve Molina (2015) ise, örgütler içerisinde örgütsel adalet terimini, bir olayın yargısına varılmadan önce diğer olayların yargılarına atıfta bulunmuşlardır. Bireyler veya gruplar olayların adil mi yoksa adil değil mi olduğuna karar verilirken, bu karar ahlaka uygun olup olmadığı açısından değerlendirilmesidir. Örgütler için öneminin anlaşılmasıyla birlikte adalet, örgütlerdeki çalışan davranışına etkilerinin belirlenmesi için uygulamaya konulmuştur. Örgütlerin stratejik hedefleri doğrultusunda harekete geçmesi ve örgüt içerisindeki çalışanlar ile ilişkilerin düzenlenmesi için, örgütsel adalet giderek önemini artan konular arasında yerini almıştır (Greenberg ve ark, 2005).

Örgütsel prosedürler doğrultusunda örgütsel kaynak paylaşılmasının yapıldığı ve çalışanlarla sürekli etkileşim içinde olan örgütlerin adaletle ilişkin değerlendirmeleri, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Örgütsel adalet, örgüt içindeki maddi kaynakların örgüt içi paylaşımı açısından tarafsızlık ve eşitlik ilkesinin benimseyerek çalışana yönelik örgütlerin yönetim anlayışının bu çerçevede oluşturulması gerektiği anlamına gelmektedir (Demirel, 2009). Buradan hareketle örgütsel adalet, çalışanlara verilecek ödül ve cezaların yönetimini kapsayan kurallar ve sosyal normların da kapsadığı anlaşılmaktadır. Örgütsel adaletin iki temel çıkış noktası adil dağıtım ve adil işlemdir (Folger ve Cropanzano, 1998)

Örgütsel adalet kavramının temeli Adams'ın (1965) "Eşitlik Kuramı' na" dayanmaktadır. Adams'ın Eşitlik Kuramının dayandığı temel nokta, bireyler arasında eşitlik algısı çerçevesinde adil muameleye görmelerini gerektiren durumlarda, bireylerin bunu görmesi ve böyle algılamasıdır. Kurama göre, eşitlik bireylerin diğer çalışma arkadaşlarıyla kendisini kıyasladığında adil bir şekilde davranıldığına inanması, eşitsizlik de bireylerin çalışma arkadaşlarıyla kıyaslamasında kendisine adil olmayan bir şekilde davranıldığına inanmasıdır (Griffin ve Moorhead, 1996). Adams'ın incelemelerinde bireylerin elde ettikleri kazanımları diğer çalışanların elde ettikleri kazanımlarla daima karşılaştırdıkları ve kendilerinin elde ettiği kazanımları benzer başarıyı gösteren çalışma arkadaşlarının kazanımları ile ne oranda eşit olduğunu kıyaslamaya çalıştıklarını görmüştür (Eren, 2000).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama işlemlerinin örgüt içerisinde geçerli kılınmasını ve bireylerin bu anlayışa teşvik edilmesini içerir (İşcan ve Naktiyok, 2004). Örgütsel adalet çalışanların örgüte karşı davranışlarının şekillenmesinde de etkilidir (Lambert, 2003). Örgütsel adalet, örgütsel davranış literatüründe sıklıkla araştırılan bir konu olmuştur; Greenberg (1987), Landy (1980) gibi araştırmacıların yaptıkları ilk çalışmalar çeşitli örgütsel uygulamaların çalışanlar tarafından ne denli adil olarak algılandıklarını incelerken, son yıllarda örgüt içindeki kişiler arası ilişkilerde de adalet algısının varlığı araştırılmaya başlanmıştır (Wasti, 2001; 9-35). Greenberg (1993) örgütsel adalet kavramını üç boyutta (dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve kişilerarası adalet) ele almıştır, daha sonra ise bu sürece dördüncü boyut olan bilgisel adaletin de eklenmesi gerektiğini savunmuştur. Bu görüşe katılan Colquitt (2001)'de dördüncü boyutun eklenmesinin gerekliliğini test eden çalışmalar yapmıştır. Bilişsel adalet kavramının örgüt içerisindeki yöneticilerin çalışanlara karşı sahip oldukları ilişki ile ilgili olduğunu saptamıştır. Örgütsel adalet kavramının öneminin vurgulanmasındaki en temel etkenler örgütsel bağlılığın artması, iş tatmininin sağlanması ve çalışan performansının artışının görülmesidir (Colquitt ve ark, 2001).

Şekil 1.1. Sosyal ve Organizasyonel Adaletin Yayılma Modeli



Kaynak: Beugre, Constanst D.(2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees:An African Perspective. Journal of Human Resource Management.

Beugre (2002) Şekil. 1.1’de toplum içerisinde sosyal adaletin varlığının, örgütlere olan yansıması organizasyonel adalet olarak belirtmiştir. Örgütsel adalet örgüt içerisinde iki etkiye neden olmaktadır. Birincisi çalışanların kendilerinde oluşturdukları “İçsel Sorunlar”, ikincisi ise örgüt içerisinde oluşan “Örgütsel Sorunlar” dır. Örgütsel adaletin olması durumunda çalışanların içsel tatmin sapladıkları, işlerinde taahhütler verdikleri, doğruluk ilkesi ile hareket ettikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı oluşturdukları görülmektedir. Örgüt olarak ise, yüksek verimlilik artışının gözlemlenmesi, çalışanlar arasında olumlu bir çalışma ortamının sağlanması, güçlü bir örgütsel çevre oluşturulması, güçlü bir kurum kültürünün oluşturulması mevcuttur. Örgütsel adaletin olmaması durumunda ise, çalışanların saldırganlık, işi sabote etme düşüncesi, örgüt içerisinde hırsızlık yapması duygusu oluşmaktadır. Örgütsel çerçevede düşük verimlilik sağlanması, örgütsel çevre eksikliği ve kurum kültürünün oluşmaması ve ya zayıf olmasına neden olmaktadır (Şekil.1.1).

Yılmaz (2004), örgütsel adalet konusunda çalışma yapılmasının üç temel nedenle önemli olduğunu ifade etmektedir. Bunlar aşağıda verilmiştir.

- Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki bir unsurdur.
- Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanlara davranış şekilleri bağlılık, güven, performans, işgücü ve saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkiler.
- Daha eğitilmiş bir işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha vasıflı ve eğitilmiş bir hale geldikçe sadece iyi işler talep etmekte yetinmemekte, iş yerinde saygı ve samimiyet de beklemektedir.

Örgütlerin etkili bir şekilde çalışabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için temel bir gereklilik olan örgütsel adalet Kurudirek (2014) tarafından “yöneticilerin, çalışanlar ve kaynakların tahsisi (ödül, ceza, terfi vb.) ile ilgili aldıkları örgütsel kararlarda çalışanların, bu kararların ne kadar adil olup olmadığıyla alakalı algılarıdır” şeklinde tanımlanmıştır. Çalışanın tutum ve davranışları çalışanın örgüt içindeki uygulamalarla ilişkili olarak kendi içinde oluşturduğu adalet algılamalarıdır. Bu çerçevede örgütsel adalet, çalışanların yöneticileri tarafından tercih ettikleri prosedürlerin adil olması olarak tanımlanmaktadır (Meriçöz, 2015). Örgütlerin maksimum verimliliği sağlaması ve bunu sürdürebilmesi için çalışanların kişisel tatminleri adına örgütsel adalet vazgeçilmez bir kavram haline gelmiştir (Greenberg, 1990).

1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet çalışanların algılamalarıdır. Beugre (2002) örgütsel adalet ile ilgili akademisyenlerin genel olarak adaletin üç boyutunu saptadıkları yazmıştır. Bu akademisyenler, Adams (1965), Homans (1961) ve Deutsch (1985) ‘te dağıtım adaleti,

Lind and Tyler (1988) ve Greenberg (1987)' de prosedürel adaleti, Bies ve Moag (1986), Cropanzano ve Greenberg (1997)' de etkileşim adaletidir. Çalışmalarının yanı sıra Greenberg (1990a,1993a) prosedür adaleti üzerine yaptığı çalışmalar da prosedürel adaletin sosyal yönünü ele almıştır. Çalışmaları doğrultusunda etkileşimsel adalet üzerine de incelemelerini sürdürmüş ve bu alanında adaletin boyutlarından olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak örgütsel adalet üç boyutta ele alınmıştır (Beugre, 2002). Aşağıdaki Çizelge. 1.1.' de örgütsel adalet boyutlarına ait tarih dalgalanmaları gösterilmiştir.

Çizelge 1.1. Örgütsel Adalet Boyutları ve Araştırmaları Tarihsel Dağılımı (Colquitt ve ark, 2005)

Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Adalet Boyutları
1949	1975	Dağıtım Adaleti
1975	1995	Prosedürel Adalet
1985	2004	Etkileşim / Bütünleştirici Adalet

Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan (2005) 'ın “ What is Organizational Justice? A Historical Overview” adlı makalede Çizelge 1. 1' de verildiği gibi 1949-1975 yılları arasında ilk olarak Dağıtım Adaleti' nin oluştuğunu, 1975-1995 yılları arasında dağıtım adaleti' nin örgütler içerisinde çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada eksik kaldığını, dağıtım adaletine bir boyut eklenerek “Prosedür (İşlemsel) Adalet' in” oluşturulduğunu belirtmektedir. Prosedür adaletinin son on yılında Bies ve Moag, çalışan- çalışan, çalışan- yönetici etkileşimlerinin de göz önünde bulundurulması gerektiği savunmuştur. 1985-2004 yılları arasında dağıtım ve prosedür adaletine ek olarak “Bütünleştirici (Etkileşim) Adaleti” meydana geldiği belirtilmiştir.

1.2.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım / dağıtım adaleti, adalet konusunun temel taşlarından biridir. Temel olan adalet konusu biraz daha ileriye taşınarak dağıtım adaleti kavramını oluşturmuştur. Örgütler bünyesinde mevcut paylaşılabılır özellikte olan kaynakların, örgüt içerisinde çalışan bireyler arasında herkesin örgüte kattıklarına karşılık adil olarak

paylaştırılmasını ifade etmektedir. Tyler’a göre “dağıtım adaleti, örgütsel adaletin ilk gerçek başlangıcıdır” (Yılmaz, 2004). Dağıtım adaleti, örgütsel kazanımlar doğrultusunda örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve bu paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından değerlendirdikleri ve algıladıkları adalet anlamına gelmektedir. Bu anlamı ile dağıtım adaleti örgütlerde adaletin başlangıç noktası kabul edilebilir (Çakmak, 2005). Çalışanların örgütsel adalet algılamalarına etki eden unsurlar arasında dağıtım adaleti sağlanırken bireylere dağıtılacak kazanımların ahlaki ve etik değerler çerçevesinde oluşmasıdır (Yalçıntaş ve San, 2017). İşcan ve Naktiyok (2004) için dağıtım adaleti, kazanılan ücret, elde edilen ödül, ceza ve yükselme olanakları gibi her türlü bireysel kazanımın çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasıdır.

Çizelge 1.2. Dağıtım Adaleti Kaynakları ve Kronolojik Sıralamaları

Teorisyenler	Tarihsel Dönem	Teorinin Adı	Açıklama
Stouffer	1949	Görelî Yoksunluk Teorisi	Çalışanların elde ettiği kazanımlar ile çalışma arkadaşlarının elde ettiği kazanımlar arasında fark varsa ve bu fark çalışan için negatif yönde ise çalışan yoksunluk duygusuna kapılmaktadır.
Homans	1961	Dağıtım Adaleti	Çalışanlar gereksinimlerini karşılamak için bir etkileşim ve değiş tokuş ilişkisi içindedir. Bu ilişki çerçevesinde yatırımla sonuçların adil olması ilişkiyi belirleyici bir etkiye sahiptir.
Adams & Rosenbaum	1962	Hakaniyet Teorisine Doğru ilk Alan Çalışması	Örgütlerde çalışanların ücretlerini karşılaştırmaları sonucunda eşitsizlik, negatif duygular motivasyonu olumsuz yönde etkiler.
Blau	1964	Sosyal Etkileşim Teorisi	Çalışanların davranışları akıldır. Çalışanlar kendileri için en uygun ödüllendirici olanı seçer ve kendisine gelecek zararlardan kaçınır. Yada en az zarar göreceği durumu seçer
Adams	1965	Hakaniyet Teorisi	Çalışanlar kazanımlarının adil olup olmadığını örgüte kattıkları maddi- manevi değerler ile kendi kazanımlarının oranlarının bir başka çalışan ile kıyaslanması
Pritchard	1969	Hakaniyet Teorisinin Yeniden Ele Alınması	Örgütte bulunan çalışanlar arasında ki eşitlik algısının hem sebeplerini hem de oluşma ihtimali olan sonuçları ifade etmiştir.
Walsfer	1973	Hakaniyet Teorisinin Genişletilmesi	Örgüt içerisinde fiili ve psikolojik hakaniyet gibi ayrımlar yapılmıştır. Belirlenen ayrımlar ışığında çalışanların elde ettiği kazanımları maksimum tutmaya çalışma eğiliminde oldukları varsayılarak çelişmemesi sağlanmıştır.
Deutsch	1975	Hakaniyetten Başka Dağıtım Standartları	Bireylerin psikolojik, fiziksel, ekonomik ve sosyal durumunu etkileyebilecek şartların ve kazanımların kişiler arasında dağıtımı ile ilgilidir.
Leventhal	1976	Adalet Yargı Modeli	Örgütsel kazanım dağıtımlarının eşitlik temelli yapılması gerektiği ancak gerektiği durumlarda koşulların değiştirilebileceğini ifade etmiştir.

Lerner	1977	Adalet Teorisi	Çalışanların kazanımlarının dağıtımı esnasında çalışanların ihtiyaçlarının da göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedir.
--------	------	----------------	---

Kaynak: Aktaran Küçükeşmen (2015)., Colquitt ve ark. (2005)’dan alıntılanmıştır.

Küçükeşmen (2015)’dağıtımsal adaletin başlangıcından bitişine kadar teorisyenlerin görüşleri hakkında açıklamaları Çizelge. 1.2.’ de anlatmıştır. Göreli Yoksunluk Teorisi ilk olarak Stouffer tarafından meydana getirilip, Crosby tarafından geliştirilmiştir. Bu teoride çalışanlar kazanımlarını diğer çalışanlarla kıyaslamaya yöneldiğini göstermektedir (Greenberg, 1987).

Homans ‘ın “Dağıtım Adaleti Teorisi” örgütte çalışanların elde ettikleri kazanımların, diğer çalışanların örgüte olan katkılarının oranlarını etkilediği görüşüne dayanmaktadır (Çizelge 1.2.). Homans a göre dağıtım işleminde liyakat esaslı hakkaniyetli bir dağıtım yöntemi belirlenmelidir. Çalışanların örgüte katkıları ile orantılı olarak elde etmiş olduğu kazanımlar adil olarak değerlendirilirken, elde ettikleri kazanımların katkılarından fazla ise suçluluk duygusu hissetmelerine neden olur (Colquitt ve Greenberg, 2005).

Adams’ın eşitlik kuramı, ‘dağıtım adaleti’ kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Eşitlik kuramı teorisi ile benzerlik gösteren dağıtım adaletinin sonuçlarının adil ve açıklayıcı bir şekilde dağıtılmasıdır. Bu teoriye göre, çalışanlar örgütte aynı katkıyı sağladıklarını düşündükleri diğer çalışanlarla girdi-çıktı oranlarını karşılaştırılmaktadır. Bu paylaşım oranlarının dengeli olması, çalışanlar arasında eşitlik duygusunun hissedilmesini sağladığını belirten Beugre (2002), aksi takdirde çalışanlar bilgi, beceri ve tecrübeleri ile örgüte katkı sağlamayı yavaşlatabilir ya da durdurabilir, ayrıca performanslarında azalma, çalışma arkadaşlarıyla etkin olmayan iş birliği, icra edilen işin kalitesinde azalma, stres, gerginlik ve hırsızlığın artması, iş barışının bozulması gibi olumsuz eğilimler söz konusu olabilir Bu nedenle çalışanlar arasında adalet konusunda algı kaymalarının önüne geçilmesi her açıdan örgütsel faydanın maddi- manevi olarak maksimum düzeyde sağlanması çalışanlar için önemlidir (Chan, 2000).

Dağıtım adaleti araştırmalarının temeli Eşitlik Kuramı' na dayanmasına rağmen netlik olmadığını belirten Erdoğan (1996), Eşitlik Kuramı çalışanların hak ettikleri kazanımlardan daha azını aldıkları takdirde durumu olumsuz olarak algılayacakları ve adaletsizlik olarak değerlendireceklerini aksi takdirde hak ettiklerinden daha fazla kazanım sağladıklarında ise olumlu adaletsizlik olarak değerlendireceklerini saptamıştır. Olumlu adaletsizlikle karşılaşıldığında çalışanların tepki göstermediği ancak olumsuz adaletsizlikle karşılaştıklarında çalışanlar tepki verdiklerinden bahsetmiştir (Serpil, 2014).

Leventhal (1976) Adalet Yargı Modeli' ne göre, kazanımların adil dağılımı için çalışanların çaba sarf ettiklerini belirtmektedir. Çalışanların örgüte sundukları katkılar ile kazanımlarının orantılı olması esastır. Ancak süreçler içerisinde zaman zaman eşitlik kurallarının ihlal edilerek, çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda dağıtılabileceğini de ifade etmektedir. Bu durum, örgütün ve çalışanların içinde bulunduğu durumları değerlendirilerek farklı miktarlarda dağıtım şekillerinin de adil olacağını belirtmektedir (Greenberg, 1987).

Lerner (1977)'in Adalet Teorisine göre, örgütsel kaynakların çalışanlara kazanım olarak dağıtılmasında çalışanların gereksinimlerinin göz önünde bulundurularak dağıtımın yapılması gerektiği ifade edilmektedir. Bu dağıtımın diğer bir belirleyicisinin de yönetici ve çalışan arasındaki ilişki olduğu göz önünde bulundurulmaktadır. Bu doğrultuda yönetici dağıtımı sağlarken çalışanı ile ilişkisine bağlı olarak çalışanın gereksinimlerini ölçüt kabul etmektedir (Greenberg, 1987).

Ödül ve ücret dağıtımının adil olup olmadığını birbirleriyle kıyaslayarak değerlendiren çalışanlar, sonuçların etik olarak uygun olup olmadığını dikkate almaktadırlar. Ancak soyut olan nesnel doğruluktan uzak olan bu değerlendirmeler zaman zaman yanılgıya sebep olmaktadır. Diğer bir yanılgıya sebep olan değerlendirme ise, çalışanların sonuç değerlendirmesi yaptıklarında farklı değerlendirme ölçütlerini dikkate almaları olarak belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Karapınar (2011) çalışanların yöntemsel ve dağıtımsal adalet algılamaları arttıkça iş tatminlerinin de arttığını saptamıştır.

1.2.2. İşlemsel (Prosedür) Adalet

Örgütsel adalet konusunda geleneksel yaklaşım, temel olarak sonuçlara ya da dağıtım şekline yoğunlaşmıştır. Araştırmalar ilerledikçe, çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşmasında dağıtım adaletinin yeterli olmadığı görülmüştür ve prosedür adaleti (süreç adaleti) konusu meydana gelmiştir. İşlemsel adaletin kontrol, prosedür tercihi, değer açıklayıcı ve grup değeri teorileri olmak üzere dört boyutu vardır.

İşlemsel adalet: ücret, terfi, maddi imkânlar, çalışma şartları, ödül ve performans değerlemesi gibi öğelerin belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, usul ve politikaların adil olma derecesi olarak ifade edilmektedir (Işık ve ark, 2012).

Çizelge 1.3. İşlemsel (Prosedür) Adalet Kaynakları ve Kronolojik Sıralamaları

Teorisyenler	Tarihsel Dönem	Teorinin Adı	Açıklama
Tribuat & Walker	1975	İşlemsel Adaletin Tanımlanması	Hukuksal süreçlerden yola çıkılarak anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin tepkileri temel alan yaklaşım
Tribuat & Walker	1978	Süreç Karar Kavramları	Örgüt içerisinde çalışanların etkileneceği kararlar üzerinde çalışanlarında fikirlerinin alınması ve sürecin adil bir şekilde uygulandığına ilişkin algıları, adalet algılarını olumlu yönde etkiler.
Leventhal	1980	İşlemsel Adaletin Altı Kuralı	Tutarlılık, ön yargılı olmama, doğruluk, düzeltibilme, temsilcilik ve etik kurallar
Tyler & Caine	1981	İşlemsel ve Dağıtımsal Adalet (Yönetici Davranışları Bağlamında)	Yöneticilerin davranışları ve aldıkları kararlar çalışanların adalet algılarını etkilemektedir
Greenberg & Folger	1983	İşlemsel Adalet Kuramı	Çalışanların elde ettikleri kazanımların yanı sıra bu kazanımların dağıtım şekillerine de dikkat ederler.
Folger & Greenberg	1985	İşlemsel Adalet Kuramının Örgütsel Boyutta Kullanılması	Örgütlerde yapılan akademik araştırmalarda kullanılmıştır.
Greenberg	1986	Leventhal'ın Altı Kuralı İspatı ve Alan Çalışması	Kurallar alan çalışması yapılarak ispatlatılmıştır.
Greenberg	1987	İşlemsel ve Etkileşim Adaleti Arasındaki İlk Kanıtları	Dağıtım adaletinin algısının içeriğini, işlemsel adalet ise adaletin sürecini inceler.
Alexander & Ruderman	1987	İşlemsel ve Dağıtımsal Adaletin Örgütlere İndirgenmesi	Örgüte güven, iş ayrılma niyeti, yöneticilerin değerlendirilmesi, çatışma/uyum ile işlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Lind& Tyler	1988	İşlemsel Adaletin Öne Çıkarılması	Yöneticiye güven ve örgüte bağlılık konusunda işlemsel adaletin tek etken olduğu ifade edilmektedir.
Sweeney&McFarlin	1993	İşlemsel ve Dağıtım Modellerinin Alternatiflerinin Denenmesi	İşlemsel ve Dağıtımsal adaletin farkları ortaya konmuştur.
Broncer&Wiesenfeld	1996	İşlemsel ve Dağıtımsal Adaletin Tekrar Ele Alınması	İşlemsel ve dağıtımsal adalet algısı sürecindeki sosyal adalet kavramı işlemsel adalet üzerinde etkilidir.

Kaynak: Aktaran Küçükeşmen (2015), Colquitt ve ark. (2005)'dan alıntılanmıştır.

Küçükeşmen (2015) İşlemsel Adalet Terosinin başlagıcından bitişine kadar ki süreç içerisinde konuyla ilgili gelişimleri meydana getiren teorisyenleri ve teorileri açıklayan bir çizelge düzenlemiştir. İşlemsel adalet ile ilgili ilk çalışmaları Thibaut ve Walker tarafından yapılmıştır (Colquitt, 2001). Thibaut ve Walker yasal ortamlarda karar alma süreçlerine önem vermişler, kişiler için işlemsel adaletin önemli olduğunu, karar alıcıların adil dağıtım kararları almalarını kolaylaştırdığını öne sürmüşlerdir (Tom ve ark, 2003). Thibaut ve Walker ‘ a göre, çalışanlar elde ettikleri kazanımların yanı sıra ilgili süreçler üzerinde de kontrol sahibi olmak istenmektedir (Yılmaz, 2004). İşlemsel adalet boyutlarından ilk olan teori “Kontrol Modeli” teorisidir. Örgütler bir konu hakkında çalışanlarının görüş ve önerilerini de göz önünde bulundurarak süreç içerisinde kontrol sahibi olurlar ise, çalışanlar bu sürecin sonucundaki alınacak kararlarda kontrolü bırakabileceklerini ileri sürmüşlerdir (Colquitt ve ark, 2001).

Folger ve Cropanzano (1998)’ ya göre, örgütsel adalet; adil sonuca ulaşma için kullanılan mekanizmaların, yöntemlerin ve süreçlerin adaletli olması şeklinde tanımlamaktadır (Chan, 2000). İşlemsel adaletin boyutlarından birincisi, karar alma sürecinin kontrolü, ikincisi ise kararların kontrolü ile ilgilidir (Folger ve Cropanzano, 1998). Yasal prosedürler olarak da adlandırılan birinci boyut, örgüt içerisinde alınacak karar veya uygulamaların belirlenmesi sürecinde çalışanların dâhil edilmesi fikir ve görüşlerinin alınmasındaki süreci kapsar. İkinci boyut ise örgüt karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir (Eğilmezko, 2011).

İşlemsel adalet boyutlarından ikinci teori ise Leventhal, Karuza ve Fry (1980)' in " Prosedür Tercihi Modeli "dir. Leventhal, Karuza ve Fry' in prosedürel adalet kazanımını sağlayacak yedi kuralı aşağıda belirtilmiştir (Chan, 2000);

- 1- Karar verebilecek kişilerin seçilmesi,
- 2- Kazanımları elde edecek kişilerin değerlendirilmesi için temel kuralların oluşturulması, dağıtım prosedürlerinin belirlenmesi,
- 3- Kazanımları dağıtılması için gerekli bilgilerin elde edilmesi,
- 4- Karar süreçlerindeki yapısının tanımlanması,
- 5- Dağıtıcıların tarafsızlığının değerlendirilmesi için kişilerin atanması,
- 6- Kazanım sağlayacak çalışanların adil olmadığına inandığı sonuçlar için itiraz etmek istediğinde, gerekli itiraz prosedürlerinin belirlenmiş olması,
- 7- Süreç içerisinde adil olmayan prosedürlerin değiştirilmesi için sistemin kurulmasıdır.

Leventhal, Karuza ve Fry tarafından geliştirilen yedi bileşenin de hakkaniyetinin değerlendirilmesi amacıyla Leventhal tarafından altı kontrol bileşeni daha geliştirilmiştir (Chan, 2000). Leventhal' ın, örgüt içerisinde kontrolü sağlamak için geliştirdiği altı ana kontrol bileşeni aşağıda verilmiştir (Özdevecioğlu, 2003);

- Tutarlılık Kuralı: Paylaşımın karar verilmesiyle ilişkili verilecek kararın birbiri arasındaki çelişkinin olmamasıdır.
- Önyargılı Olmamak Kuralı: İş görenlere ön yargısız olmaktır.
- Doğruluk Kuralı: Bilginin doğru olmasıdır.
- Düzeltebilme Kuralı: Verilen bazı kararlara iş görenlerin itiraz hakkının olmasıyla ilgilidir.
- Temsilcilik Kuralı: İşverenlerin kararları alır iken iş görenlerden de bir temsilci olması kuralıdır.
- Etik Kural: Alınan kararların iş görenlerin etik değerleri ile aynı doğrultuda olmasıdır.

Leventhal'e göre, çalışanlar elde ettiği kazanların adaletli dağılması için etkin bir şekilde emek harcarlar. Çalışanların örgüte sağladıkları katkı ile elde ettikleri kazanımların orantılı olması yönünden eşitlik kuralından esinlenerek tanımı yapılan adaletli paylaşım, uzun vadede çalışanlar tarafından mevcut durumun karlı bir kazanım olarak değerlendirdiğini göstermektedir. (Düğer, 2015). Leventhal' in işlem adaleti algısında etik değerler üzerinde yeterince durulmamaktadır. Bunun yerine Schmitt ve Dörfel (1999) tarafından ortaya konan "Açık Bilgi" kuralından söz edilmektedir. Bu kurala göre, negatif ve kötü haberlerin çalışanlardan kesinlikle gizlenmemesi gerektiği şeklinde açıklanmaktadır.

İşlemsel adaletin üçüncü boyutu olan ve Tyler, Rasinski ve Spodick (1985)'in süreç kontrolünün daha önemli olduğunu, çalışanların elde ettikleri kazanımların niteliği ve miktarının doğrudan önemli olmadığı, bu durumun değer açıklayıcı bir yönü olduğunu ileri sürdükleri teoridir. Bu teori " Değer Açıklayıcı Model" olarak adlandırılmaktadır. Teorinin değer açıklayıcı yönünü; çalışanlar örgüt içerisindeki kazanımların sonuçlarına doğrudan etki etmeseler bile kazanımlarının belirlenmesi sürecinde kendilerini ifade etmelerinin önemli bir olgu olduğunu açıklamaktadır. Bu durumda sonuçlar hangi durumda olursa olsun durum adil algılanmaktadır (Aykut, 2007).

Lind ve Tyler (1988) tarafından işlemsel adaletin dördüncü boyutu, süreç kontrolünün çalışanlar için ne değer ifade ettiğini ve etkilerini açıklamak için "Grup Değer Modeli" ni geliştirilmiştir (Chan, 2000). Grup Değeri Modeli' ne göre; örgüt içerisindeki çalışanlar elde ettikleri kazanımlardan çok elde edecekleri sosyal statü ve örgüt içerisinde diğer çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinin boyutuna değer vermektedir. Örgütler çalışanlara bir gruba/ bir topluluğa ait olma şansı sunmaktadır. Bu durumun ile elde ettikleri manevi kazanımların önemli olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca çoğu zaman çalışanlar toplum içerisinde bir statü, saygınlık, özgüven, yalnızlık hissinden kurtulmak gibi nedenlerden dolayı bir örgütte çalışmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Çalışanların birlikte çalıştığı topluluktan da belirli beklentileri vardır; topluluğun o çalışana değerli olduğunu hissettirmesi ve çalışanın özgüvenini arttıracak davranışlarda bulunmalarını beklerler (Greenberg, 1990). Dağıtımsal adalet,

Çalışanların bir takım davranışları göstermeleri koşulu ile belirli ödüllere ulaşmalarını garanti ederken, işlemsel adalet ise çalışanların dlleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımı sağlar (İşcan, 2005).

1.2.3. Kişilerarası/Bilgisel (Etkileşimsel) Adalet

Kişilerarası/Bilgisel (Etkileşimsel) Adalet, Dağıtımsal ve İşlemsel Adalet' in devamı olan bir adalet boyutlarının sdr. Etkileşimsel adalet kavramını ilk olarak 1986' da Bies ve Moag tarafından ortaya atılmıştır. Bies ve Moag'a göre (1986) etkileşim adaleti, çalışan ve yöneticinin karşı karşıya kaldıkları durumdaki iletişim kalitesinin algılanması olarak ifade edilmektedir. Yönetici çalışanına bilgileri tam ve doğru olarak aktardığı takdirde, olumlu olmayan sonuçlar olsa bile, sonuçlarla ilgili gerçekçi nedenler gösterdiğinde çalışan kendisine adil davranıldığını düşünmektedir (Beugr, 2002). Bies tarafından "rgtsel kurallar ve prosedürler yerine getirilirken bireylerin karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği" olarak tanımlanan kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet kavramı aslında, kararlar verildiğinde bunun çalışanlara nasıl aktarıldığı ve çalışanın bu durumu nasıl algıladığı sonucundaki adalettir (Titrek, 2009).

Küçükeşmen (2015)'te işlemsel adalet terosinin başlagıcından bitişine kadarki süreç içerisinde konuyla ilgili gelişimleri meydana getiren teorisyenleri ve teorisyenlerin o teoriye ne işin verdikleri ve açıklamalarını belirtmiştir. Kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet; uygulamaların kişilerarası yönüne odaklanmakta, özellikle çalışanların birbirlerine karşı tavır, davranışları ile yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimle ilgilenmektedir. Kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet, çalışanların yöneticileri ile kurdukları iletişimin sonucunda algıladıkları adalettir (Özdevecioğlu, 2003).

Kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet boyutu, yöneticilerin alınan kararların ve prosedürlerin uygulanması sürecinde çalışanları ile kurdukları iletişimin doğruluğa,

samimiyete ve saygıya dayanması gibi beklentileri içermektedir (Polat ve Celep, 2008). Diğer yandan da Greenberg prosedür adaletinin sosyal yönünü meydana getiren adaletin kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet olduğunu ifade etmektedir. Greenberg, bu kavramı kendi içinde kişiler arası (kişilerarası adalet) iletişim ve bilgilendirme (enformasyon) şeklinde ifade etmektedir (Yılmaz, 2004).

- Bilgilendirme (Enformasyon) adaleti; Çalışanlar için belirli bir kazanıma neden prosedürlere ilişkin bilginin verilmesidir (Beugre, 2002).
- Kişilerarası adalet; örgütsel ortamda yönetici ve çalışan arasındaki sosyal etkileşimdir. Örgüte ait kaynakların dağıtılması adına yetkili yöneticilerin samimi ve içten olması anlamına gelmektedir. Bu durumu da çalışanlarına hissettirmesi gerekmektedir. (Beugre, 2002). Colquitt ve ark.(2001)' na göre, kişiler arası adalet, örgütsel kararların ve prosedürlerin uygulanması aşamasında yöneticilerin çalışanlarına karşı davranışlarını gösteren adalettir.

Tyler ve Bies (1989), örgüt içerisindeki davranışların adilliğine karar verilmesi aşamasında beş kriterin bulundurulması gerektiğini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir (Greenberg, 1990).

- Farklı görüşleri göz önünde bulundurmak,
 - Ön yargılardan kurtulmak,
 - Belirlenen kriterleri önceden belirlenmiş prosedürler doğrultusunda sürdürmek,
 - Belirlenen kararların çalışanlara doğru aktarımın yapılırken aynı zamanda verilmesini sağlamak,
 - Alınan kararların şeffaf bir şekilde çalışanlar ile paylaşılmasını sağlamaktır.
- Kararların nedenlerinin açık bir şekilde anlatılması önemlidir.

Folger ve Cropanzano (1998) kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adaletinin, çalışanların birbirlerine karşı duyarlı davranması ve iletişim kurabilmek için gerekli açıklamalardan oluştuğunu savunanlardır. Onlara göre, kişiler arası duyarlılık çalışanlara saygılı, kibar ve adil bir davranış sergilemektedir. Araştırmalara göre,

yöneticileri tarafından duyarsız davranılan çalışanlar arasında örgüt içerisinde çatışma, düşük performans ve uygun olamayan tutum ve davranışlar görülmektedir (Chan, 2000).

1.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Greenberg, örgütsel adaletin ortaya çıkışı ve bu konudaki kuramsal yaklaşımları sınıflandırma yaparak incelemiştir. Sınıflandırmalar içerik ve süreç kuramı olmak üzere iki bağımsız kuramda incelenmektedir. İki kuram da kendi aralarında proaktif ve reaktif olarak ikiye kategorize ayrılmıştır (İçerli, 2010).

Çizelge 1.4. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması (Greenberg, 1987)

Reaktif - Proaktif Boyutu	İçerik ve Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Adam's (1965) Eşitlik Teorisi	Thibaur- Walker (1975) Prosedür Adaleti Teorisi
Proaktif	Leventhal (1980) Adalet Yargı Teorisi	Leventhal, Fry ve Karuza (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi

Adams' ın Eşitlik Teorisi Reaktif-İçerik, Thibaur-Walker' ın Prosedür Adaleti Teorisi Reaktif- Süreç sınıflandırmasına girmektedir. Leventhal' ın Adalet Yargı Teorisi Proaktif- İçerik, Leventhal/ Fry ve Karuza' nın Dağıtım Tercihi Teorisi ise Proaktif – Süreç sınıflandırmasına girmektedir.

Çizelge 1.5. Örgütsel Adalet Teori Türleri ve Tanımlayıcı Soruları (Greenberg, 1987)

Teorinin Türü	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik Teorileri	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterir?
Proaktif İçerik Teorileri	Çalışanlar uygulamaların adil olması için neler yapabilir?
Reaktif Süreç Teorileri	Çalışanlar adil olmayan politika ve prosedürlere nasıl tepki gösterir?
Proaktif Süreç Teorileri	Çalışanlar politika ve prosedürlerin adil olması için neler yapabilir?

Greenberg (1987), Adalet Teorileri sınıflandırmalarına Çizelge 1.5.' da yer alan bazı sorular ile açıklamaya çalışmıştır. (Söyük, 2007).

Reaktif Teori: Teori çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçma veya kaçınma girişimlerine odaklanmakta, adaletsizliklere tepkileri incelemektedir (Greenberg, 1987). “Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterir?” sorusu ile Çizelge 1.5.' da reaktif süreçlerde çalışanların adil olmayan uygulamalar karşısında nasıl davrandıklarını bulmayı amaçlamıştır.

Proaktif Teori: İş görenlerin adaleti sağlamak üzere benimsedikleri davranışlara odaklanmaktadır (Greenberg, 1987). “Çalışanlar uygulamaların adil olması için neler yapabilir?” sorusu ile Çizelge 1.5' da örgüt içerisinde çalışanların adil olmayan durumlarda uygulamaların adil olarak algılanması için kendilerinin yapabileceklerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Süreç Teorileri: Ücret, terfi gibi çeşitli kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Örgüt içerisinde alınan kararlar da uygulanan prosedürlerin adil olup olmadığını incelemektedir (Greenberg, 1987). “Çalışanlar adil olmayan politika ve prosedürler nasıl tepki gösterir?” sorusunda Çizelge 1.5.' da çalışanların örgüt içerisinde uygulamaların adil olmadığını hissettiğinde nasıl tepki vereceğini bulmayı amaçlanmıştır.

İçerik Teorileri: Meydana çıkan kazanımların adil olma durumuyla ilgilenmektedir (Greenberg, 1987). “Çalışanlar politika ve prosedürlerin adil olması için neler yapabilir?” sorusuyla Çizelge 1.5.' da örgüt sürdürülebilirliğini ve uygulanabilirliğini amaçladığı politika ve prosedürlerin çalışanların katkısıyla nasıl daha adil olarak algılanacağını bulmasını amaçlanmıştır.

1.3.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri

Örgütsel adalet kavramı için bazı farklı görüşler mevcut olsa da ortak görüş; çalışanların adaletsiz olarak algıladıkları durumlara karşı tepki gösterdikleri ve bu durumlara tepki olarak bazı durumdan kaçındıkları belirlenmiştir. Çalışanların örgüte ait mevcut kaynakların dağıtım sonucundan ve dağıtım sürecinde oluşan adaletsiz durumlara karşı gösterdikleri tepkiler reaktif içerik teorisine girmektedir (Yürür, 2005). İlk olarak Homans (1961)'ın dağıtım adaleti teorisi, ikinci olarak Adams'ın (1965) eşitlik teorisi, üçüncü olarak Walster'in eşitlik teorisi çeşitleri ve dördüncüsü ve sonuncusu Crosby'nin (1976) da görelî yoksunluk teorisi reaktif içerik teorilerine girmektedir (Greenberg, 1987).

Dağıtım Adaleti Teorisi, Homans (1961) eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmüştür. Dağıtım denklığı; kazanç, yatırım ve kazancın hesaplanması, karşılaştırılması yoluyla belirleneceğini ifade etmektedir (Eğilmezko, 2011). Ayrıca Homans, insanların kazançlarının sayısal ve maddi boyutlarının yanında, niteliksel ve sosyal boyutları ile de değerlendirebileceğini ifade etmektedir (Yılmaz, 2016).

Eşitlik Teorisine, Adam's (1965)'a göre çalışanlar örgütlere katkı sağlamaktadır. Çalışanların sağlamış oldukları katkı sonucunda örgütten belirli bir kazanım elde etmek isterler ve kazanımların göstermiş oldukları performanslar düzeyinde de katkı-kazanım oranlarına bakarlar (Sayın, 2009). Oranlar arasında denge sağlanmadığında, kişiler adaletsizlik olduğu algısı yaşamakta ve sonucunda tatminsizlik yaşamaktadır (Tunç, 2016). Katkı-kazanım arasındaki durum adil değil ise eşitsizliğe neden olmakta ve iş görenlerin birbirlerine karşı kıskançlık ve kırgınlık hissine kapılmalarına neden olmakta ve iş barışını bozmaktadır. Bu durumu önlemek adına yöneticilerin çalışanların katkı ve kazanım oranlarını dengede tutarak değerlendirme yapması önerilmektedir (Akyel, 2014).

Örgütsel gelişmelerin beraberinde getirdiği yüksek statülü kadro unvanlarının sayısının artması ile davranışsal performansın bu türden çeşitli biçimlerini tahmin

etmek gerektiği savunulmaktadır (Greenberg ve Ornstein, 1983). Örgütlerde üst düzey bir kadroya çalışanların terfi ettirilmesi (Greenberg, 1988), ücret düzeylerinin belirlenirken dikkat edilmesi (Greenberg, 1990) aşamalarında örgütsel adalet çerçevesinde göz önünde bulundurulmaya başlanmıştır. Sonuç olarak eşitlik teorisinin en önemli etkisi adalet ve adalet kavramlarına getirdiği belirginliktir. Bu fark edilirlilik sonunda da literatür de örgütsel adalet algısının oluşmasına neden olduğu savunulmaktadır (Greenberg ve ark, 2005).

Eşitlik/Hakkaniyet Teorisinin Yenilenmesi Teorisi, Adams ‘ın Eşitlik Teorisi 1965’te popüler olduktan kısa bir süre sonra Walster ve Berscheid tarafından alternatif bir versiyonu meydana gelmiştir. Örgütte çalışma arkadaşlarına göre daha fazla maddi kazanım sağlayan birey, Adam’s’ ın eşitlik teorisinde vicdanen rahatsız olacağını ve suçluluk duygusuna kapılacağı söylenmektedir ancak birey bu durumu kendi çıkarına olacağından elde ettiği kazanımı reddetmeyeceğini aksine kaldığı fazla mesailerin ya da örgütte yapmış olduğu başka katkıların sonucu olduğunu yorumlayarak dengelemeyi tercih edeceğini belirtmişlerdir. Walster ve Berscheid’in Eşitlik Teorisi sayesinde Adams’ın çalışanların kazançlarını maksimize etmeye meyilli olmadıkları varsayımıyla çelişmenin önüne geçilmiştir (Colquitt ve ark, 2005).

Çalışanların elde ettiği kazanımların adalet algısını nasıl etkilediği ve durumun iş ile ilgili ilişkisi bu teoride incelenmiştir. İncelemeler sonucunda çalışanların sonuç olarak elde ettikleri kazanımlara odaklandığı görülmüştür ve bazı kazanımları kavramak için çeşitli duygusal tepkiler gösterdikleri görülmüştür. Bu duygular bireylerin ilgili durumlara karşı algıladıkları adalet algısına göre mutluluk veya kızgınlık olarak meydana çıkmasına ve bu duygular sonucunda çalışanların örgütlere sağladıkları katkı miktarlarında artış ya da azalışlarla ilişkileri ortaya çıkmıştır (Küçükeşmen, 2015).

Eşitlik teorisinde eşitlik teorisinin dört temel fıkirden oluştuğu ifade edilmektedir (İçerli, 2010) Bunlar aşağıda verilmiştir.

- İş görenler, kazandıkları ödülleri maksimize etmeye çalışırlar.

- Ödül ve ücretleri eşit paylaşmak için, kabul edilmiş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü maksimize edebilirler.
- İş görenler eşitlikten uzaklaştığını hissettiklerinde strese kapılırlar.
- Çalışanlar eşitlikten uzaklaştığını hissettiklerinde eşitliğe yaklaşarak, stresi azaltırlar.

Görelî Yoksunluk Teorisinde, geleneksel eşitlik teorisi ile daha yakından ilişkili olan ve nihai olarak tanımlanacak olan adalet teorisi göreceli yoksunluk teorisidir. İlk olarak Stouffer (1949) tarafından Göreceli Yoksunluk Kavramı kullanılmıştır (Greenberg, 1987). Crosby'nın (1976) görelî yoksunluk teorisi yoksunluğu bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılaması olarak tanımlamıştır (İçerli, 2010). Göreceli yoksunluk araştırmalarının çoğu politik sistemleri değiştirmeye yönelik girişimlere odaklanmış olsa da, diğer çalışmalar çalışanların örgütsel kaynaklı hoşnutsuzluğa nasıl tepki verdiği üzerine dikkat çektiğini savunmaktadır (Greenberg,1987; Martin, 1981).

Düşük statülü çalışanlarda daha çok görelî yoksunluğun hissedildiği ve asttan üste doğru kıyaslama yaptıkları görülmektedir. Karşılaştırmalar sonucunda ümitli ya da hayal kırıklığına uğramış bir tutumu ifade eden davranışsal tepki gözlemlenebilmektedir. Çalışanlar hissettikleri davranışsal tepkileri kendi içlerinde saklı tutabilirler ya da çalışma ortamlarına yansıtabilirler. Staw (1984) 'a göre çalışanlar yoksunluk hissettiklerinde ve bu durumu çalışma ortamlarına yansıttıklarında çalışma kalitesi de etkilenebilmektedir (Cowherd ve Levine, 1992). Görelî Yoksunluk Teorisinin bir diğer tanımı da, "bireyler kendi sahip olduğu kazanımlar ile bir üst düzey çalışanın sahip olduğu kazanımları karşılaştırdığında farklılık hissetmiş ve bu farklılık onun algıladığı adalet algısına ters düşmüş ve olumsuzluğa kapılmış ise kişi yoksunluk duygusuna düşmekte" olarak ifade edilmiştir (Köroğlu, 2015). Eşitlik teorisinde çalışanlar kendilerini eşit derecedeki çalışanlar ile kıyaslamaktayken, göreceli yoksunluk teorisinde çalışanlar kendilerini daha üst seviyede ki bir çalışan ile kıyaslamaktadırlar. Bu durum Eşitlik Teorisi ile Göreceli Yoksunluk Teorisi arasındaki farktır (Cowherd ve Levine, 1992).

1.3.2. Proaktif İçerik Teorileri

Örgüt içerisinde personelin adil olmayan prosedür ve uygulamalara karşı çalışanların adil olmadığına inandığı zaman, adil prosedür ve uygulamaların oluşturulması için harcadıkları çabalarla ilgilenir (Küçükeşmen, 2015). Bu teorinin alt teorilerinin birincisi Adalet Yargı Teorisi, ikincisi Adalet Güdüsü Teorisi' dir.

Adalet Yargı Teorisi, iş görenlerin örgüt içindeki adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri inceleyen reaktif içerik teorisinin aksine, proaktif teoriler çalışanların adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çabalarını konu almıştır. (Küçükeşmen, 2015). Adalet Yargı Teorisi'ni ilk olarak Leventhal (1976a, 1980) formüle etmiştir. Leventhal, örgüt içerisinde iş barışının sürdürülebilirliğinin sağlanması için, örgütün mevcut kazanımlarının dağıtım kuralları çerçevesinde ve çalışanların örgüte sağladıkları katkıları ile orantılı olarak dağıtım yapılması gerekmektedir (Greenberg, 1987).

Leventhal eşitlik normunun izlenebilecek tek yöntem olmadığını ve dağıtım kararlarından sadece eşitlik normunun kullanılmasının ve uygulanmasının zor olduğunu savunmuştur. Örgütlerde kazanımların dağıtılması için sadece eşitlik kuralının benimsenmesi, çalışanların örgüte sağladıkları katkılar arasında ayırım yapılmasını gerektirmesinden dolayı, kişilerarası işbirliğini zayıflatmaktadır; bununla birlikte çalışma ortamında da sosyo-duygusal ilişkilerin bozulacağı düşünülmektedir (Colquitt ve ark, 2001). Çalışanların adaletsiz olarak algıladıkları dağıtım durumlarında belirlenen prosedürler çerçevesinde adil dağıtım yapılması sağlanmalıdır. Ancak bazı durumlarda çalışanlar arasında adaletsizlik algısı yayılır ise, algılanan adil dağıtım uygulaması adı altında durumun çözülmesi için eşitlik ilkesinin teorisine ihtiyaç duyulacağı savunulmaktadır. Böyle bir durumda kazanımlar, çalışanlar arasında örgüte yaptıkları mevcut katkılara bakmaksızın eşit bir şekilde paylaştırılmalıdır (Greenberg, 1990). Leventhal (1976), insanların bazen ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamak için proaktif olarak çaba sarf ettiklerini iddia etmiştir. Elde edilen kazanımlar yapılan katkılarla orantılıdır çünkü bu bakış açısı uzun vadede tüm ilgili taraflar için faydalıdır (Greenberg, 1987).

Adalet Güdüsü Teorisi, Larner (1982) daha çok adaletin motivasyon yönünü ele almaktadır. Larner, adaletin çalışanlar için en önemli endişe olduğunu ve adalet arayışının maksimize edici kar aracı olarak efsanevileştiğini savunmuştur. Adalet güdüsü teorisi, dağıtım kararlarının verilmesinde izlenecek olan adalet biçiminin, tarafların birbirleriyle olan ilişkileri ile ilişkili taraflar arasındaki iletişimin niteliklerine, bireyler olarak bir sonuca varılmasını şart koşmaktadır. Dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılmaktadır (Greenberg, 1987) bunlar aşağıda verilmiştir.

- 1- Rekabet ilkesi: kazanç dağıtımı performansa göre yapılmalıdır.
- 2- Eşitlik ilkesi: dağıtım her koşulda eşit yapılmalıdır.
- 3- Eşit temelli paylaşım ilkesi: dağıtımın göreli katkılara dayanarak yapılması
- 4- Marksist adalet ilkesi: dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Adalet Algısı Teorisi ile Adalet Güdüsü Teorisi, içerdikleri bir takım farklılıklar olmasına rağmen her iki teori de kazançların nasıl dağıtılması gerektiği konusunda paralellik göstermektedir. Dağıtımın kararlarının verilmesinde bireylerin gösterdikleri çabalar sorunuyla ilgilendiği için proaktif içerik teorisinde yer almıştır (Tarsuslu, 2016).

1.3.3. Reaktif Süreç Teorisi

Reaktif süreçler teorileri, içerik teorilerinden farklı olarak kaynağını kanunlardan almaktadır (Greenberg, 1987). Reaktif süreç teorileri kaynakların dağıtılırken süreçlerin adil olup olmadığı ile ilgilenir. Bu teorinin öncülerinden Thibaut ve Walker 1975’de bahsettiği Prosedür Adalet Teorisi dir. Thibaut ve Walker, iřėrenler arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen yöntemlere gösterilen tepkileri inceleyen bir teori tasarlamışlardır. Bu teoride ilk aşamanın karar

aşaması olduğu ikinci aşamanın ise süreç aşaması olduğunu ifade edilmektedir (Özkılıçcı, 2011). Reaktif Süreç Teorisi Süreç Adalet Teorisi' dir.

Süreç Adaleti Teorisi; Thibaut ve Walker' ın bireyin diğer insanlarla olan etkileşimi esnasında kendi kazanımlarını maksimize etmeye çalıştıkları fikrine dayanmaktadır (Taşkiran, 2011). Teoride iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraftan oluşan üç taraf bulunmaktadır. Çatışmanın çözümünün iki aşaması ise delillerin sunulduğu süreç aşaması ve delillerin çatışmayı çözmek için kullandığı karar aşamasından oluşmaktadır. Çatışmayı çözmeye kullanılacak delillerin seçimi ve gelişimi kontrol etme süreci, süreç kontrolü olarak adlandırılırken; çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de karar kontrolü olarak ifade edilmiştir (İçerli, 2010). Diğer bir ifadeyle karar vericinin kararı kontrol ettiği ancak sadece ona yol açan delillerin sunumu değil, hem sonucu hem de prosedürü kontrol ettiği, sorguladığı süreçtir (Colquitt ve ark, 2001).

Teoride kullanılan prosedürler, çeşitli tarafların her aşamada sahip olduğu kontrolü derecesine göre değişebilir. Özellikle üçüncü tarafların kontrolünü sağlayan prosedürler tanımlanabilir önemli olan prosedürlere karşı tarafların gösterdiği tepkilerdir. Durumsal olarak seçilen prosedürler; sonuç prosedürleri, otokratik prosedürler, süre tahkim prosedürleri, pazarlık prosedürleri olarak tanımlanır (Greenberg, 1987). Süreç Adalet Teorisine göre hukuki olaylarda verilen hükümler ister olumlu ister olumsuz olsun, taraflara söz sahibi olma olanağını veren prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan karar adil olarak algılanmaktadır (İşbaşı, 2000). Ayrıca çatışmaların sosyal dokuyu bağlayacak ve çalışanlar arasında üretken değişimin devam etmesini teşvik edecek şekilde sorunlar çözülmemelidir (Colquitt ve ark, 2001).

1.3.4. Proaktif Süreç Teorisi

Proaktif Süreç teorileri, sonuçların nasıl algılandığı ile değil, süreçlerdeki dağıtımın nasıl algılandığı ile ilgilenmektedir. Uygulamaların ve dağıtımların adil

olarak sürdürülebilmesi için nasıl bir yol izlenmesi gerektiğine dair yöntemler ve çözümler aramaya çalışmaktadırlar (Tekeli, 2016; 26). Proaktif Süreç Teorilerinin ilki Dağıtım Tercihi Teorisi' dir.

Dağıtım Tercihi Teorisinde, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin uygulanması gerektiği sorusuna cevap aramaya çalışmaktadır. Levethal, Fry ve Karuza' ya göre, dağıtım tercihi teorisi; dağıtım prosedürleri, dağıtım yapan işverenin adaleti sağlamasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilmektedir. Bu teoride çalışanların; belirli prosedürlerin amaçların karşılanmasında farklı düzeylerde yardımcı olması beklentisine sahip olduklarını ifade ederken, amaca ulaşmasına yardımcı olması beklenen prosedürün, en çok tercih edilen prosedür olacağını vurgulamaktadır (İçerli, 2000). Dağıtım yapan yöneticinin birincil hedefinin adalet olmasından dolayı, dağıtım prosedürleri kullanılmaktadır (Chan, 2000). Bu teoriye göre örgüt içinde adalete ulaşmasını sağlayabilecek sekiz özellik aşağıda verilmiştir. Bu özellikler oluşturulurken orta kademe yöneticilerine performans sisteminin adaletli olarak algıladıkları ilkeler sorulmuş ve çalışma sonucunda Leventhal vd.'nin teorisi çerçevesinde uygun ilkeler belirlenmiştir (Greenberg, 1987). Bunlar aşağıda verilmiştir.

- Çalışanlara karar verenleri seçme hakkı tanıma
- Tutarlı kurallara dayanma
- Doğru bilgiye dayanma
- Karar verem gücünün yapısını tespit etme
- Çalışanlara ön yargılara karşı koruma
- Çalışanların itirazlarının değerlendirmeye alınmasını sağlama
- Prosedürlerde değişiklik yapılmasına olanak sağlama
- Yaygın olarak kabul edilen etik standartlardır.

Yöneticiler tarafından uygulanan işlemlerin adil olup olmadığı, bu prosedürlere uygunlukları değerlendirilerek karar verilmelidir (Greenberg, 1990).

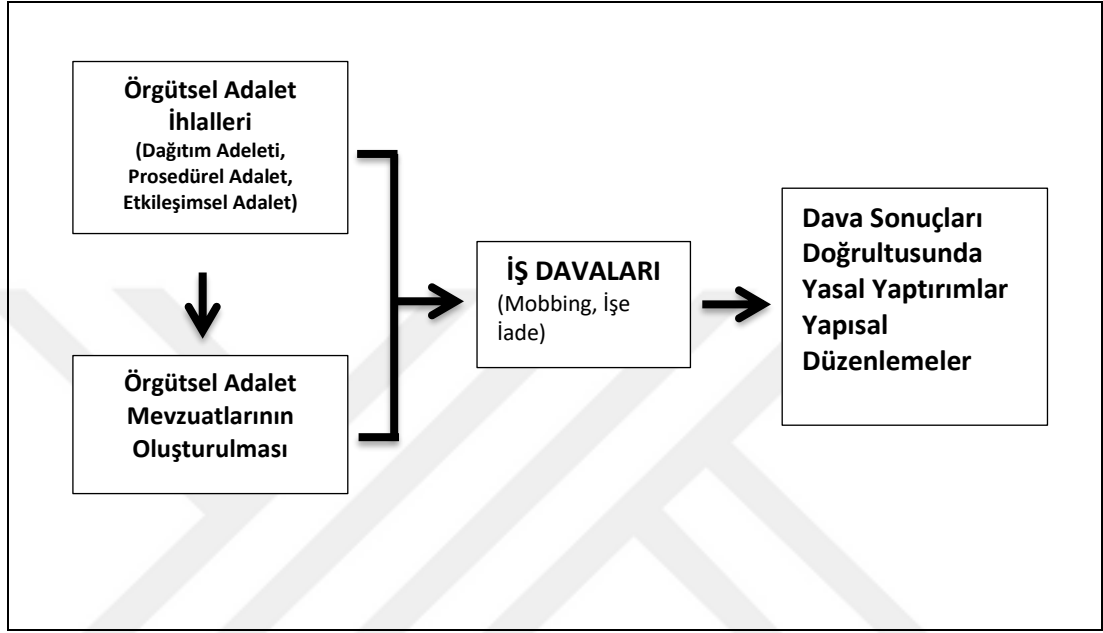
1.4. Örgütsel Adalet Algıları Ve Türlerinin Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlara Etkisi

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, yöneticiye güven, kişilik özellikleri, duygusal zeka, kişisel ruhsal ve fiziksel sağlık sorunları gibi konularla ilişkileri olduğu görülmektedir (Greenberg, 1990, Elovaino ve ark.(2004), Nimmo (2018), Fabio ve Palazzeschi (2012), Tziner ve Sharoni (2014), Magnavita ve ark. (2010)). Örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler açısından birçok tutum ve davranışı örgütsel adalet algılamaları düzenler. Örgütsel nedenlerden kaynaklı ve çalışanların adalet algılamaları etkileyen ve adaletli dağıtımlar sonucunda oluşan en önemli etken çalışanlar açısından “güven” dir (Oral, 2012).

Çalışanların örgütsel adalet algısı kısa vadede örgütlerin iş yapış şeklini ve verilen hizmet kalitesini değiştirmese de, uzun vadede telafisi olmayan zararlar vermektedir. Çalışanlar örgüte olan katkıları sonucunda karşılık olarak belirli bir kazanım elde ediyorlar gibi görünse de, aslında çalışanların sadece maddi kazanım değil manevi beklentileri de örgütlerin sürdürülebilirliği açısından ciddi bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü süreç içerisinde yöneticiler tarafından sistemsel uygulamaların adil olamaması, örgütlerin çalışanları ile oluşturulan organik bağın zayıflamasına neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Örgütte örgütsel adalet algısına olan inancın azalması sonucunda meydana gelen bazı problemler aşağıda verilmiştir.

- İş görenler, adaletsiz uygulamalara karşı süreci kendi çıkarları doğrultusunda ilerletmek adına sıra dışı, kural tanımayan ve iş çevrelerine zarar verebilecek davranışlar sergileyebilirler (Özdevecioğlu, 2003).
- Örgütsel adaletin yokluğu örgütsel bağlılık için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır (Yavuz ve Göl, 2004).
- Örgütsel adaletsizliğin farklı düzeyleri iş görenlerin kendi aralarında bireysel ya da örgütlerine karşı toplu olarak, farklı tepkiler vermelerine sebep olacaktır (Cihangiroğlu ve ark, 2010).

- İş görenler ne kadar kendi kendilerine motivasyonlarını yükseltmeye çalışsalar da, örgütsel adaletsizliğin giderek artması ve uygulamalarında bu doğrultuda ilerlemesi, iş görenleri etkileyerek her türlü motivasyonu zora sokacaktır (Kutanis ve Çetinel, 2010).



Şekil 1.2. Örgütsel Adalet İhlalleri ve Yasal Sonuçları (Chan, 2000).

Chan (2000) Şekil 1.2.'de örgütsel adalet ihlalleri ve yasal sorumlulukları açıklayan tabloda örgütsel adaletin sağlanmaması veya sağlansa bile mevzuatlar, kurallar ile standart sisteme dâhil edilmemesi sonucunda, örgüt bazı yasal yaptırımlar ile karşı karşıya kalmaktadır. Son zamanlarda sıkça gündeme gelen mobbing ve işe iade davalarının altında yatan temel etkenlerden biri de örgütsel adalet kavramının doğru kurgulanmaması, kazanımların dağıtılması sürecinde veya kazanım sonuçlarında yaşanan adaletsizliklerin çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkileridir (Şekil.1. 2).

Elovainio ve arkadaşları (2010) örgütsel adalet algıları düşük olan çalışanların sıklıkla psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara yakalandığı, ayrıca örgüt içerisinde adaletsizlik algısının yarattığı stres faktörlerinin çalışanların sağlık sorunlarının ortaya çıkmasını hızlandırabileceğini belirtmiş olup, yüksek adaletli çalışma ortamlarının

Çalışanların sağlıklı olma hallerini koruyabilmelerinde önemli bir etken olduğu saptanmıştır. Çalışanlar, örgütün adalet kavramına duyarsız olunmadığını, yöneticilerinin ödül-ceza sisteminin adil olmasına önem verdiğini, alınan kararların nedenleri ile birlikte açık bir şekilde ifade edildiğini gördüklerinde olumlu adalet algısına kavuşmaktadır. Bunun sonucunda da artan örgütsel bağlılık, yüksek verim, devir hızı oranlarında düşüş, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunu ortaya çıkarmaktadır. Örgütler için örgütsel adalet kavramının ve öneminin iyi algılanması önemlidir (Yılmaz ve Cihangiroğlu, 2010). Örgütsel adaleti anlamak, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ile ilişkilerini ve daha sonra başka bir işe girme eğilimlerini anlama nedeniyle örgütler için son derece önemlidir (Stilwell ve DeConinck, 2001).

1.5. Sağlık Kurumlarında rgtsel Adalet

Sağlık sektörü, özellikle hastane temelli bakım anlamında araştırmaların odağı haline gelmiştir (Mohamed, 2014). Sağlık sektörü yoğun stres yaşayan bireylere hizmet vermesinin yanı sıra, sağlık çalışanların sık sık stres yaratan olaylara maruz kalması nedeniyle, diğer sektörlerden farklılık göstermektedir. Sağlık kurumlarında verilen hizmetler ertelenemez, ikame edilemez ve stoklanamaz (Tengilimoğlu ve ark, 2011). Sağlık hizmetlerinin özelliklerinden dolayı uygun işe uygun personel seçme ve yerleştirme işlemi temel bir süreçtir. Sürecin devamı olarak örgütler çalışanlarına yönelik tutundurma, tatmin etme ve sürdürülebilir kariyer deneyimi yaşamalarını sağlamalıdır (Leiter ve Maslach, 2009). Sağlık kurumlarının yapısal karışıklığından dolayı iş yükü ağırdır ve iş görenler iş yükünün ağırlığını kendi üzerlerinde hissetmektedir. Hem iş yükünün fiilen fazla olması hem de yarattığı ağır yükler ile iş görenler kaynakların adaletsiz dağıtımlarının yapılması kişileri olumsuz etkileyecektir. Sağlık kurumlarının multi- disiplinler örgütler olmasından kaynaklı olarak birçok farklı meslek gruplarında çalışan mevcuttur. Bu alışanların kendi meslek gruplarıyla veya diğer gruplarla çatışma yaşamaktadır. Bu yüzden iyi bir iletişim ağının kurulması ve işletilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda kararların

alınarak çalışanların fikirlerine de danışılması kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet algısını yükselmesinde etkili olmaktadır (Söyük, 2007).

Elovainio ve arkadaşları (2004)' te Finlandiya' da iki yıl boyunca 2969 sağlık çalışanının katılımıyla iş kararlarındaki özgürlük, örgütsel adalet ve sağlık etkileri üzerine bir araştırma yapılmış. Karar vermede özgürlük, örgütsel adalet algısı ve çalışanların sağlığı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Örgütsel adalet eksikliğinin algılanması, yönetim prosedürleri, güven eksikliği ve çalışan- yönetici ilişkilerinde problemlerin bir göstergesidir. Bu durumun çalışanlarda sağlıksız kardiyovasküler ve immünolojik sorunlar ile ilişkilendirilen olumsuz duygusal tepkilere sebep olduğu çeşitli araştırmalarda “(Beehr, 1995, Cohen & Rodriguez, 1995, Smith & Christensen, 1992, Raikk. Onen, Matthews, Flory, Owens, & Gump, 1999)” belirtilmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin öznel bir değerlendirme olmadığı, aynı birimdeki çalışanların birbirlerini de etkileyebileceği ve algılarını değiştirebileceği saptanmıştır. Sonuç itibariyle örgütlerin çalışanlarının sağlık durumlarını iyileştirmek için gerekli düzenlemeler ortaya koyduğunda, düzenlemelerin anlamlı olacağı belirtilmiştir (Elovainio ve ark, 2004).

Mohamed (2014) 60 hemşire ve 40 doktor üzerindeki araştırmasında örgütsel adalet algısı ile kalite performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Fabio ve Palazzeschi (2012)' nin 384 hemşire üzerinde, duygusal zekânın ve kişilik özelliklerinin örgütsel adalet üzerindeki rolünü hakkında çalışma yapmışlardır. Çalışmada çalışanların duygusal zekâlarının örgütsel adalet algıları üzerinde etkisi olduğu belirtilmiş olup, duygusal zekânın geliştirilebilir bir değişken olduğu varsayılarak duygusal zekânın güçlendirilmesini sağlamak çalışanların örgütsel adalet algısını arttırabileceği saptanmıştır. Ayrıca örgütsel yönetim perspektifinin de geliştirebileceği, çalışanların kişisel refahını ve aynı zamanda örgütün etkili işleyişini teşvik edebileceği belirtilmiştir.

Chen, Wu, Chang, Lin, Kung, Weng Lin ve Lee (2015)'nin Taiwan' da hastanede yaptıkları çalışmada, hemşireler üzerinde örgütsel adalet, güven ve çalışan kimliğinin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Örgüte ait

kaynakların adil tahsis edilmesinin, hemşirelerin karar verme süreçlerinde yer almasının, hemşirelik çalışanlarının daha az iş yükü olduğu gibi farklı algıların yıkılmasının gerekliliği savunulmaktadır. Örgütsel adalet algısının arttırılmasın da, örgüt içerisinde hemşirelerin diğer çalışanlar tarafından da fark edilebilir bir kimliğe sahip olması, hemşirelerin örgüte karşı güven duygusunun artmasına neden olacağı belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarında (Bahrami ve ark, 2014). Chen ve ark, (2015) örgütsel adaletin örgütsel bağlılık sağlanabileceği kanısına varılmıştır.

Hekim ve hemşireler üzerindeki bir araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yaş ılerledikçe yükseldiği ve çalışma süresinin ise arttıkça adalet duygusunun arttığı saptanmıştır. Hemşirelere oranla doktorların adalet algılarının da daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Çalışanlar yöneticilerinin adaletli olduğuna inandıklarında, iş birliğine daha açık ve yönetici kararlarını desteklemektedirler (Köse ve ark, 2017).

Çelik ve arkadaşları (2016) örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet tutumlarının birbirleriyle ilişkili olduğu ayrıca çalışanların yöneticilerinin tutumlarına karşı algıladıkları adalet duygusunun kuruma karşı tutumlarını da olumlu veya olumsuz etkilediğini saptamışlardır. Yavuzdemir (2013) ve Taşkaya (2009), sağlık çalışanlarının örgütsel adaletle ilişkin algılamaları ile örgüte bağlılık düzeylerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri konusunu incelemiş; sağlık çalışanlarının genel iş tatmini düzeylerini, bilgisel, kişilerarası ve işlemsel adalet algıları ile duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmişlerdir.

İlaç sektörü çalışanlarında yapılan araştırmada, örgütsel adalet boyutları ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir korelasyon bulunmuştur. Örgütsel adaletin sağlanması ile çalışanların bilgi ve bilgi paylaşımına bakışının olumlu yönde etkileneceği vurgulanmıştır (Demirel ve Seçkin, 2011). Yöneticilerin, liderlik tarzı ile algılanan adalet arasında olumlu ilişki saptanmıştır. Yöneticinin iş görenlerin yatırımlarına odaklanıldığı durumlarda sürecin daha adil algılandığı, kararlara katılım ve lidere güvenin arttığı saptanmıştır (Sarı, 2015).

Amarat ve arkadaşları (2018)' in Sakarya Üniversitesi Eğitim Araştırma Hastanesi'nde 405 personel ile yaptığı çalışmada, istihdam şekillerine göre personelin örgütsel adalet algıları sözleşmeli personel için en düşük, taşeron işçiler için düşük ve devlet memurlarında ise en yüksek olduğu saptanmıştır. Buna göre istihdam biçimlerinin örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.

Sağlık kurumları yirmi dört saat hizmet veren kurumlar olmasından dolayı, iş görenlerin vardiya sisteminde de çalışmalarını sürdürmesi gerekmektedir. Sistemden dolayı iş görenler gece vardiya sisteminde performanslarının iyi takip edilemediğini düşünebilmektedir. Yöneticilerinin, adalet algısı çerçevesinde açıklayıcı ve prosedürlerle standartları belirlemesi ve iş görene açık bir şekilde anlatması önerilmiştir. Böylece de kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) ve işlemsel (prosedür) adaleti algılarının olumlu yönde etkileyeceği söylenmektedir (Söyük, 2007).

1.6. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini kavramı ilk kez 1920'li yıllarda ortaya çıkmış, 1940'lı yıllarda giderek önem kazanmış ve günümüzde ise birçok araştırmacının ilgisini çeken konular arasında yer alarak değer kazanmıştır (Dağdeviren, 2007). İş tatminini Locke, çalışanın işini ve işi çevreleyen ortam içi yaptığı değerlendirme olarak tanımlamıştır. Smith, Kendall ve Hulin ise, çalışanın iş hakkında sahip olduğu genel duygular olarak tanımlamıştır (Samuels ve ark, 2003). Diğer bir tanım da ise, çalışanların aldıkları ödül miktarı ile hak ettiklerini düşündükleri tutar arasındaki fark olarak tanımlanmıştır (Robbins, 1986). Barutçugil (2004) iş tatmini; “ bir çalışanların yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla örtüştüğünü ve örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olduğunu belirtmektedir”.

Literatürde iş tatmininin çeşitli tanımları bulunmaktadır ancak genelleştirilmiş tek bir tanım bulunmamaktadır. Peptone (1999)'a göre iş tatmini; iş, yönetim, kişisel uyum ve sosyal ilişkiler olmak üzere dört önemli alanda çalışanların duygularının toplamı olarak değerlendirmiştir (Qazi ve ark, 2017). İş tatmini, çalışanın işine karşı

hissettiği memnuniyet ve memnuniyetsizlik olarak ya da çalışanın işine karşı ortaya koyduğu genel tutum şeklinde de ifade edilmektedir. Ayrıca iş tatmini insanların yaptıkları işe karşı tutumlarının yanında bilgi, inanç ve duygularını da içermektedir (Konuk, 2006). İş tatmini, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılaması, iş görenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir (Yazıcıoğlu, 2010).

İş tatmini terimi, toplam iş durumunun belirli yönlerine yönelik tutumları tanımlamak için oldukça sık kullanılmaktadır. Bireylerin çalışma şekillerinin ve çalışma tutumlarının örgütleri önemli ölçüde etkilemeye başladığı dönemlerden beri, sosyal bilimcilerin dikkatini iş tatmini üzerine çekmiştir. Karim (2008)' in yaptığı araştırmalarda iş tatmini ile duygusal bağlılık, performans geribildirimleri, rol çatışması, rol açıklığı ve örgütsel görev ile anlamlı düzeyde ilişkili olan altı değişkenden bahsetmiştir (Qazi ve ark, 2017). Luthans (2005) iş tatmini kavramını oluşturan beş farklı boyuttan bahsetmiştir. Bunlar ücret, işin niteliği, bireyin çalışma koşulları, yönetim politikaları ve çalışma arkadaşlarıdır. Bu boyutlar çalışanın tatmin düzeyine ulaşmasını sağlamak amacıyla yönetim tarafından etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Akşit Aşık' a (2010) göre iş tatminin önemli olmasının iki temel nedeni vardır. Birincisi, çalışanın fiziki ve ruhsal açıdan doğrudan etkileyen yaşam doyumudur; ikincisi ise üretkenlikle ilgilidir

İş tatmininin çalışandan çalışana farklılık gösteren bir niteliği vardır. Bir çalışanı tatmin eden etkenler, diğer çalışan üzerinde aynı etkiyi yaratmayabilir. Çalışanları tatmin edecek etkenler o kişinin değerlerine ve değerlerinin kendisi açısından önem derecesine göre farklılık gösterebilir. Ayrıca çalışanın belirli bir süre zarfında tatmin eden faktörler, bir süre sonra tatmin etmeyebilir (İmamoğlu, 2004). Bu nedenle örgütlerin belirli aralıklarla iş tatmini ölçümü yapılması önerilmektedir. Ölçüm sonuçları örgütte çalışanların mevcut tutumlarının ölçülmesi veya yeni tutumların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. İş tatminin ölçülmesi bazı çalışanlar arasında duygusal bir rahatlama, içini dökme aracıdır. Bazı çalışanlara göre ise yöneticilerin çalışanları ile ilgili olduklarının somut bir göstergesidir. Ayrıca iş tatmini

ölçümleri yöneticiler çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde de yol gösterici olabilmektedir (Davis, 1977). Çalışan beklentileri ile örgütün çalışanlara verdiği maddi-manevi kazanımlar arasında fark olması: iş tatmin düzeyini veya tatminsizliğini önemli derecede etkilemektedir. İş tatminsizliği, çalışanın yaptığı işe ve örgütüne karşı geliştirdiği tepkilerini ve beklentinin varlığına işaret etmektedir. Ayrıca iş tatminsizliği, bir çalışanın işine ve işyerine karşı hissettiği olumsuz duygular şeklinde tanımlanmaktadır (Çimentepe, 2012).

İş tatmininde yaşanan farklılıkları açıklayan birçok sezgisel model vardır ve bu modeller çeşitli değişkenleri içermektedir. İlk etapta bazı çalışmalar iş tatmini üzerindeki çalışanların bireysel özellikleri üzerine vurgu yapmıştır ancak çoğu zaman varyansların büyük bir kısmı bireysel özelliklere bağlı değişiklik yarattığı için doğrudan açıklanamaz. Diğer çalışmalar örgütsel bağlamda işe bağlı değişkenlerin iş tatmini farklılıklarını açıklamıştır. Herzberg (1966)'e göre çalışma ortamı ve çalışan uyumu iş tatminin temel belirleyicisi olarak çalışanı doğrudan etkilemektedir. Kullanılan ikinci model ise Maidani (1991)' de işin içeriğinin ve görev çeşitliliğinin içsel faktörlerin memnuniyete katkıda bulunduğunu belirtirken, ücret ve iş güvenliği gibi dışsal faktörlerin de memnuniyetsizliği olabileceğini belirtmiştir. Hackman ve Oldman (2010)' deki çalışmalarına dayanarak yeni klasik bir model oluşturmuşlardır ve iş memnuniyetini belirleyen iş ortamındaki kilit faktörleri belirlemişlerdir. Bununla birlikte önemli bir unsurda, yalnızca tatmin edici özelliklerin değil aynı zamanda çalışanların ihtiyaç ve çalışma değerlerinin de belirlendiği bir tatmin bütünü sağlanmalıdır. Diğer bir ifadeyle, işine ve kendine değer veren çalışanlar için yaptığı işte kendini gerçekleştirmeyi elde etmesi önemlidir (Reiner ve Zhao, 1999).

İş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk ile yakın bir ilişki içerisinde olan iş tatmininin aşağıdaki etmenler ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Bingöl, 1996);

- Tatmin, çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarlar ile ilgilidir.
- Tatmin, işin zevk verme kabiliyet ve uygunluğu ile ilgilidir.
- Tatmin, üretimde bulunmakta doğan gurur ile ilişkilidir.

- Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilgilidir.
- Tatmin, işin akışını ve hızını denetleyen iş görenin yeteneği ile ilgilidir.
- Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkiler ile ilgilidir.
- Tatmin, işletmenin genel durumu ile ilgilidir.
- Tatmin, yöneticinin tutumu ile ilgilidir.

İş tatmininin yöneticiler için zamanla değerlendirmeye ihtiyaç duyduğu bir başka sonuç ise motivasyonu doğrudan ölçülememesidir, iş tatmini sağlayan çalışanlar motivasyonlarını yüksek tutarlar sonucunda yüksek performans gösterirler (Elias ve ark, 2016).

Çalışanların diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu ve kısa vadede göz ardı edilememesi gerektiği, aksi halde örgüte zarar getirebilir ve nitelikli iş gücünün gelişen ve değişen rekabet koşullarıyla başa çıkmanın tek yolu olduğu anlaşılmış olup, nitelikli iş gücünü elde tutmak için çalışanın örgüte bağlılığının sağlanması sonucu ortaya çıkmıştır. Profesyonel çalışanlar doğrudan çalıştıkları örgütte bağlı değildir, öncelikli olarak yaptıkları işe bağlıdır. Çalışanlar için bir örgütte devam etmek için (Kirel, 1999), yöneticilerin iş tatminsizliğinin nedenlerine inebilmesi, bu konu hakkında ayrıntılı analizler yapması ve nedenlerinin çözümlerine yönelik eylem planları oluşturması gerekmektedir. Çalışan ödeme düzeyinden ve adaletli dağılımından memnun olabilir ancak denetim otoritesinden memnun olmayabilir. Bu durum çalışanın iş tatmini sağlamamasına sebep olarak belirtilmektedir. Yönetimin bu durumun örgüt içerisinde daha büyük sorunlara yol açmaması için gerekli düzenlemelerin yapılması gereklidir (Stilwell ve DeConinck, 2001).

Yüksek derecede iş tatmini sağlamış olan çalışanların, temel ve önemli olan ihtiyaçlarının örgüt içinde karşılanmasının, çalışanların çalışma performansında önemli ölçüde artış sağlayacağı söylenmektedir. Ayrıca iş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanın; örgütsel verimliliğinin yüksek olması, iş gücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesine, işe bağlılığın artması gibi örgütsel açıdan bazı olumlu sonuçlar meydana getirmektedir (Tengilimoğlu, 2005).

Kaynak (1990)'a göre iş tatmini, sadece işe, bireye ya da çevreye bağlı değildir. İş tatmini tüm değişkenlerin bütününe içerdiğini ifade etmektedir. İş tatminin önemli olmasının nedenleri aşağıda verilmiştir (Kaya, 2014).

- İnsanlar bireysel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemesi,
- İş tatmini elde edemeyen birey, psikolojik olarak olgunluk seviyesine ulaşamaz,
- İş tatmini elde edememek bireylerde hayal kırıklığı yaşatır,
- İş, bireylerin hayatlarındaki odak noktadadır,
- İnsanlar zorunlu olmadıkları durumlarda bile çalışmak isterler. Bu nedenle işsiz olan birey umutsuzluğa kapılır,
- İş ve boş zaman birbiriyle ilişkilidir. Yaratıcı işi olmayan boş zaman geçirmeye yönelebilir.

Sonuç olarak başarılı ve verimli bir örgüt için insan kaynağının önemi daha da anlaşılmış, iş görenin tatmin edilmesinin kaçınılmazlığı ortaya çıkmıştır. İş tatmini düzeyinin iyileştirilmesi için literatür de yapılan çalışmalarda, organizasyondaki potansiyel sorunları ortaya çıkarması, yönetim ile çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişimin geliştirilmesi, sendika faaliyetlerinin geliştirilmesi, devamsızlık ve işten ayrılmaların gerçek nedenlerinin açıklanması, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konulara ışık tutması açısından da büyük örgütsel yararlar sağladığı ortaya çıkmaktadır (Eronat, 2004)

1.7. Motivasyon ve İş Tatmini

Barutçugil'e (2004; 372) göre bireylerin içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güç ile bir kararı başarma sürecinde elde edilen tatmin duygusu olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin başarma süreci ile ilgili elde ettiği tatmin duygusu düşünce ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Ergeneli (2006; 171) kişilerin davranışlarını başlatan, yönlendiren ve sürekliliğini sağlayan psikolojik bir durum olduğunu belirten içsel bir süreç olduğunu belirtmektedir. Motivasyonun kişilerin davranışlarını belirli bir

bicinde sergilemesine neden olmaktadır. Eren (2000; 474) bireylerin düşüncelerini, inançlarını, ihtiyaç ve korkularını harekete geçiren ve yönlendiren kuvvettir.

Locke ve Latham (2004; 388) motivasyon kavramını, eylemi teşvik eden iç faktörleri ve eyleme neden olabilecek dış faktörleri ifade eder. Ayrıca motivasyonun sadece kişilerin beceri ve yeteneklerinin kazanılmasını değil, aynı zamanda becerilerin nasıl ve ne ölçüde kullandıklarını da etkileyebilir. Motivasyonun etkileyebileceği üç yönü seçim, çaba ve kalıcılıktır. Motivasyonun operasyonel hale getirirken iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe katılım olarak üç bağımlı değişken kullanılmaktadır (Moynihan ve Pandey, 2007; 2). bireyin ihtiyaçları motivasyon sürecinin başlangıcı olduğudur. Bu süreç içerisinde ihtiyaçlar bireylerin hissettiği eksiklik olarak belirtmektedir. Bireyler mevcut eksiklikleri giderme çabası içine girer ve tatmin olur. Bu süreçte motivasyon süreci denir (Ergeneli, 2006; 172).

Locke (1997) motivasyon teorilerini iş yerine entegre etmek için ön girişimlerde bulunmuştur. Bu girişim içerisinde bir model göz önünde bulundurmıştır. Bu model de süreç başlangıcında çalışanın edindiği değer ve güdülere göre ihtiyaçları belirlenir, daha sonraki süreçte çalışanın hedef seçimine ve bu hedefler doğrultusunda çalışanın öz değerlendirmeye yönelmesi gerekmektedir. Yani çalışanın örgüt içerisinde kendisine nasıl davranıldığına dair algıladığı biçime de bağlı olarak değişir (Barutçugil, 2004; 390). Çalışanın hedef seçimine ve hedeflerini değerlendirmesi için genellikle performansın doğrudan, bilinçli, motivasyon belirleyicisi olduğu için çalışanda “motivasyon merkezi” oluşur, ayrıca iş tatmini de motivasyon belirleyicidir (Locke, 1997). Örgütler için temel zorunluluklardan biri çalışanlarını örgütsel hedeflere doğru çalışmaya teşvik etmektir (Simon, 1997). Ancak örgütler için çalışanların motive olmuş, mutlu olmuş ve bağlı olup olmadıklarını nasıl bilebilirler? sorusunun cevabının önemli olmasına karşın, tek ve net bir cevap olmadığını belirtilmektedir. Çünkü iş motivasyonu, çalışanların örgütler ile nasıl etkileşimde bulundukları ve örgütlerini nasıl gördükleri ile bağlantılı çok boyutlu bir kavramdır. Bu kavram çalışanların bağ kurma, yükümlülük ve ödül duygusu hissetme derecesine de yansır (Allen ve Meyer, 1990). Motivasyonel konular stratejik yönetim içinde önemlidir. Örgütler belirli bir stratejiye karar verdiklerinde, bunu ne kadar iyi

uygulayıp uygulamadıkları örgütsel farklılıklar gösterebilir. Kısmen bir yönetim tarzı olarak değerlendirilmesinin yanı sıra motivasyon ile de ilgilidir (Locke ve Latham, 2004; 393). İş tatmini ve motivasyon ilişkili kavramlardır. Örgüt içerisinde bu kavramlar çalışanın iş kalitesini arttırmaya yönelik kararlardır. Çalışanın iş kalitesi iş tatmini üzerinde doğrudan etkilidir. Örgüt içerisinde çalışanların içsel ve dışsal ödüllerle sağladığı motivasyon çalışanın performansının artmasına yardımcı olacaktır. Bu doğrultuda çalışanların motivasyonunu, organizasyonel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek ve kullanmak, yöneticilerin görevlerindendir (Barutçugil, 2004; 373) Çalışanın öncelikle motive edilerek, ondan beklenen davranışları meydana getirmesine neden olacak değişkenlerin belirlenmesi ve beklenen davranışların sürdürülebileceğine ilişkin değerlendirmeler yapmaya çalışılır (Ergeneli, 2006; 174).

Bireylerin çalıştıkları ortam içerisinde yöneticileri tarafından başarı, takdir görme, sorumluluk verilmesi, yapılan işin niteliği ve çalışana sağlanan kişisel gelişim olanakları vb. faktörler motivasyonu sağlamaktadır. Bunların dışında örgüt içerisindeki faktörlerin olmaları motivasyonu arttırmazken, olmamaları motivasyonu azaltır. Bunun yanı sıra yöneticilere düşen önemli bir görev de çalışanın örgüt içerisinde performansının adil değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Çalışan örgüt içerisinde performanslarının ödüllendirildiğini gördüğü takdirde bu durum çalışanda iş tatminine dönüşür. Bu tatmin daha sonra çalışanların daha iyi çalışarak gösterecekleri performansın niteliğini ve düzeyini belirler. Böyle çalışanlara sahip olan örgütler çalışanların hedefleri ile organizasyonel hedeflerin uyumunu yakalamış olmalarının yanı sıra işinde mutlu ve performansları yüksek çalışanlara sahip olmaktadır (Barutçugil, 2004; 391).

1.8. Motivasyon Teorileri

İş tatmini konusunda çalışanların motivasyonlarının arttırılmasını sağlamak adına birçok yönetsel teoriler mevcuttur. Motivasyon teorileri süreç teorileri ve kapsam teorileri olmak üzere iki grupta toplandığı gibi meydana geliş sürelerine göre sınıflandırıldığında erken dönem teorileri ve çağdaş dönem teorileri olarak da

gruplandırılmaktadır. Erken dönem (1940-50'li yıllar) teoriler kapsamında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift faktör kuramı, McGregor' un X ve Y teorisi dir. Çağdaş dönem teorileri ise Vroom'un beklenti teorisi, Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı, Locke'nin amaç kuramı'dır (Ergeneli, 2006; 174).

1.8.1. Kapsam Teorileri

Motivasyon teorilerinden olan Kapsam teorisi, örgüt içerisinde personelin içsel durumunu anlamaya çalışırken, diğeryandan personelin içsel durumunu değıştirmeye çalışan faktörlerin neler olduğunu bulmaya çalışır (Kaplan, 2007; 36-37). Bireysel davranışlarını şekillendiren içsel faktörler üzerinde durmaktadır. İçsel faktörlere bağılı olarak bireyler ihtiyaçlarını giderme eğiliminde olacaklardır. Bu doğrultuda bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olacak imkânlar sunulması, bireylerin motive olmasına neden olur (Ergeneli, 2006; 174). Motive olan bireylerin başlatmış oldukları süreçleri sürdürebilmeleri ve başarıya ulaşmaları onları tatmin edecektir. Genel olarak teoriler Maslow (1943)'un İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg (1959)'in ift Faktör Teorisi, Alderfer (1969)'i ERG Teorisi, McClelland (1989)'in Başarma İhtiyacı Teorisidir.

1.8.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, insanın, ihtiyaçlarını karşılamak gayesiyle farklı davranışlarda bulunduğunu öne sürer. Maslow' un kuramının üç varsayımı vardır. İnsan ihtiyaçları, önem sırasına göre aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik bir olarak sıralanır. Hiyerarşik sıralamada kişi bir alt basamaktaki ihtiyaçları karşıladığı takdirde bir üst basamağı geçebilmektedir.

Maslow (1970) tarafından insanların ihtiyaçlarının beş seviyeli bir hiyerarşi oluşturduğu ve motivasyonel ihtiyaçların bu hiyerarşi de düzenlenebileceğini kabul etmiştir. Bu teoriye göre bireyler hiyerarşide en düşük yerine getirilmemiş ihtiyacın

karşılamaya çalışmaktadır ve eksik basamağın tamamlanması için çalışmak onu motive etmektedir. Bireyler karşılanan basamaklarında ki doyumu sağlamaları sonucunda da bir üst basamağa geçmektedir. Eğer bireylerin bir önceki basamağın seviyesinde azalma ya da yok olma söz konusu olur ise kişi bir alt basamağa geri döner ve tekrar onu tamamlamaya çalışır (Gui ve ark, 2009). Tam tersi olarak bireyin belirli ihtiyaçları karşılandığında ise, artık birey için bu basamak bir motivasyon aracı olmaya devam etmeyerek bireyin bir sonraki ihtiyaca ne kadar önem verdiğine bağlı olarak bireyin bir üst ihtiyaç seviyesi harekete geçmektedir (Nawaz ve ark, 2010). Örgütlere de bu çerçevede bakmak gerekirse çalışanların en çok memnun kaldıkları çalışma ortamı, ihtiyaçlar hiyerarşisindeki pozisyonlarına karşılık gelen beklentileri karşılayan örgütlerdir. Bu açıdan bakıldığında iş tatmininin sağlandığı belirtilmektedir (Gui ve ark, 2009). Maslow (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisinde beş temel basamak tanımlamıştır (Nawaz ve ark, 2010).



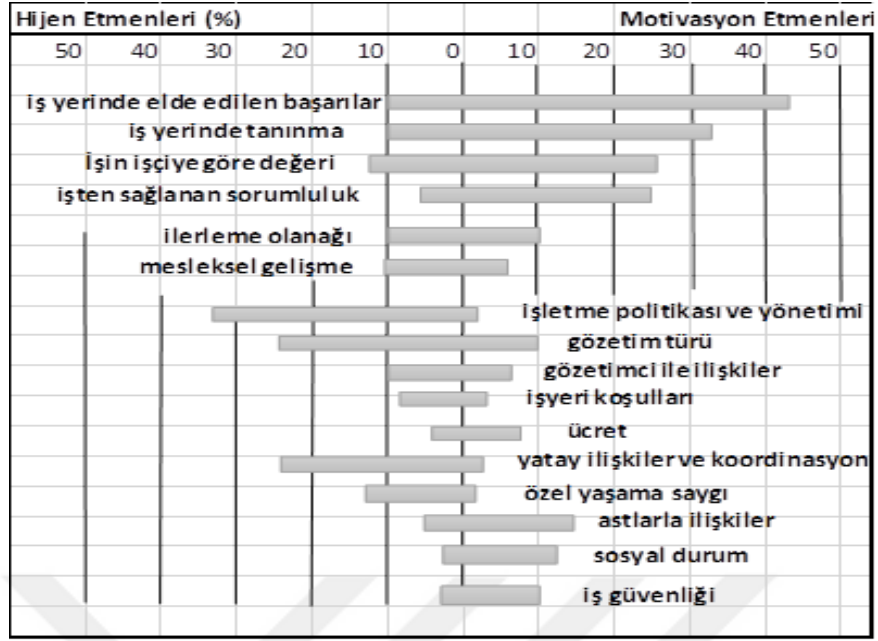
Şekil 1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Eren, 2000)

- Fizyolojik İhtiyaçlar (Yemek, giysi, barınma vs.)
- Güvenlik İhtiyacı (Fiziksel korunma)
- Sosyal İhtiyaçlar (Diğer insanlar ile etkileşim)
- Saygı/ Başarı (Özgüven) İhtiyacı (Terfi, Statü)
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı (Kişisel gelişim yoluyla başarıya ulaşma, kendini tamamlama).

Maslow' a göre tatmin edilmeyen ihtiyaçlar kişide rahatsızlık yaratmaktadır. Maslow bu ihtiyaçların tatmin edilmesi halinde kişinin ruhen ve bedenen denge durumuna geleceğini; aksi durumda bu ihtiyaçları karşılamak için kişinin başka davranışlar sergileyeceğini ileri sürmüştür. Bireyin işinden tatmin edilebilmesi için örgütün iş görenin bu ihtiyaçlarını karşılaması gerektiğini belirtmiştir (Oksay, 2005).

1.8.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg (1959) motivasyon hijyeni teorisini sunmuştur. Bu teoriyi Pittsburg, Pennsylvania da bulunan 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptığı çalışmada ortaya koymuştur. Herzberg araştırmasında iki kritik tanımlayıcı soru kullanarak verileri elde etmiş olup, sorulardan birincisi “ İşiniz hakkında ne zaman kendinizi iyi hissettiniz?”, diğeri ise “Ne zaman işinle ilgili kötü hissettiniz? Sorularıdır. Bu sorular ışığında Herzberg tanımlanan iyi ve kötü hisleri göstermekle birlikte, iş tatminlerinin işlerin içeriği (motivasyon, başarı, tanınma, çalışma, sorumluluk ve ilerleme) ile ilgili olduğunu, işten çıkarmaların işe iş bağlamıyla bağlantılı olduğu sonucuna varmıştır. Hijyen faktörlerinin en az şartlarda sağlanmaz ise (alışan politikaları, maaş, genel koşullar ve meslektaşları) tatminsizlik oluşmakta, bu şartların arttırılması ise çalışanları motive etmemektedir (Tasneem ve ark, 2018). Hijyen faktörlerine önem veren örgütler çalışanların iş tatmini sağlamalarına neden olurlar ancak çalışanların motive olmasını sağlayamazlar. Diğer açıdan ise hijyen faktörlerini (takdir, çalışma koşulları, ücret, ast-üst ilişkileri vb.) zamanında ve yerinde uygulamaya çalışan örgütler çalışanlar üzerinde yüksek tatmin ve motivasyon sağlayabilirler (Barutçugil, 2004).



Şekil 1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Herzberg, 1968)

Herzberg Çift Faktör Kuramında (Şekil 1.4.); bireyler, belirtilen motivasyon faktörlerinin varlığında tatmin olurken, işe karşı istekliliği de artmaktadır. Fakat belirtilen faktörlerin olmadığı takdirde tatminsizlik duygusu oluşmamaktadır. Diğer yandan çalışanların iş tatminsizliğine neden olan faktörler hijyen faktörleri olarak adlandırılır. Hijyen faktörleri çalışana sağlandığı durumlarda tatminsizlik ortadan kalkar, çalışan tatmin duygusunu hisseder. Motivasyon faktörlerinin varlığında çalışanlarda tatmin sağlarken, yoluğunda tatminsizliğe yol açmamaktadır. Diğer yandan Hijyen faktörlerinin varlığı kişide tatmin duygusu hissettirmezken, yokluğu tatminsizliğe neden olur (Ergeneli, 2006; 177). Örgütlerin çalışanlarının iş doyumlarını arttırmak için hijyen faktörlerinin iyileştirilmesine doğrudan yönelmesi yeterli değildir. Örgütler daha çok işlerin içeriğine bağlı olarak çalışanların başarı, tanınma, saygınlık görme gibi ihtiyaçlarının iyileştirilmesi üzerinde durmalıdır. Bütün bu bileşenler sonucunda örgütler standart düzeyde hijyen faktörlerini sağladıktan sonra, çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarına cevap verdikten sonra onların motive olmasını sağlayabilir (Luthans, 2005).

1.8.1.3. Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland ve Associates (1961) bireysel ihtiyaçları başarı, başarı ve güçlülük gibi üç başlık altında toplamıştır. Bu başlıkları altında topladığı ihtiyaçların örgütsel açıdan da önem taşıdığına inanılmaktadır (Eren, 2000). İnsanları harekete geçirici güce sahip olan ihtiyacın başarı olması örgütlerinde ileriye taşınmasında fayda sağlamaktadır. Birey içerisindeki başarı arzusu ve başarısızlık korkusu, bireylerde daha verimli bir şey yapma arzusu meydana getirdiler, bu nedenle bu teori daha sonra başarı kuramları olarak da adlandırılmıştır. Bu kurama göre bireyler tercih mantığına meydan okumayı tercih ederler. Model birbirleriyle bağlantılı üç kişiyi veya üç güdüyü içerir (Nawaz ve ark, 2010).

Başarma İhtiyaç Teorisinde kişinin üç grup ihtiyacı olduğu belirtilmiştir (Sabuncuoğlu, 1987). Bunlar aşağıda belirtilmiştir,

- 1- İlişki Kurma: ilişki kurma, gruba girme gibi sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir.
- 2- Güç Kazanma: kuvvetli olan kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutmayı ifade etmektedir
- 3- Başarma İhtiyacı: güç ve çalışma gereken amaçlar seçerek, gerekli bilgiyi elde etmesini ifade etmektedir.

Mc Clelland bu ihtiyaçlardan en çok başarma birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Bireylerin faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duyduğu bu korkunun da başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacağını belirtmektedir. “Bu korkunun ortadan kaldırılması, kişinin başarıya yönelik faaliyette bulunacağına işaretettir” (Aktay, 2010). Başarı ihtiyacı teorisi, yönetim ve güdülenme kuramı açısından örgüt içerisinde bireyi başarısız olacakmış duygusuna iten korkuları ortadan kaldırarak, bireylere özgüven ortamının yaratılması ve sorumlulukların paylaşılması başarıyı yaratacak etmenlerdir. Bu ortamın yaratılması çalışanlarda başarmak için emek harcama düşüncesi oluşturacaktır. Ancak örgütler “örgüt içerisinde standartların

oluşturulması, iş basitleştirme, iş bölümü, görev yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ile personele somut geri besleme” gibi konular üstünde örgütün çalışmaları yapması, çalışanların başarıya ulaşmaları için önemlidir (Eren, 2000).

1.8.1.4. Alderfer’in Varolma- İlişki- Gelişme Teorisi

Clayton Alderfer (1969) ampirik bir araştırma ile Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini yeniden düzenlemiştir. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’ni, üç ihtiyaçlar grubuna dahil etmiştir. Bu grupla varoluş, bağlılık ve büyüme böyle ERG teorisini oluşturmuştur. Alderfer, hiyerarşik düzeylerden ya da ilk öncelikli gereksinimden daha çok ihtiyaçların sürekliliğini önermiştir (Nawaz ve ark, 2010).

Bu kuram üç kategoride toplanmıştır (Onaran, 1981);

- 1- Varlık: Fizyolojik öz gereksinimlerin toplandığı yerdir. Buradaki amaç insanın temel ihtiyaçlarının giderilmesidir. Bu gereksinimlerin giderilmesi örgütün kaynaklarına bağlıdır.
- 2- İlişki: İnsanların öteki insanlarla ilişki kurması, paylaşımında bulunmasıdır. Buradaki ilişki türü sadece olumlu olarak algılanmamalıdır. Öfke, düşmanlıkta bir ilişki türüdür.
- 3- Gelişme: İnsanların yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istemesi.

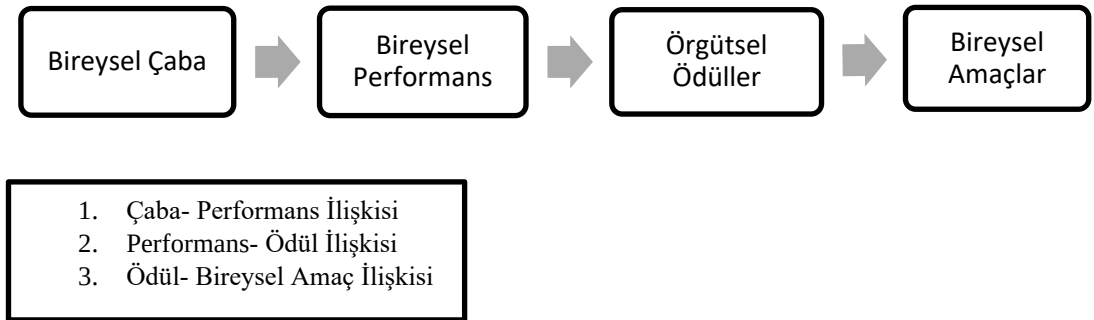
Alderfer, Herzberg ve Maslow’dan farklı olarak kuram içerisinde birden fazla ihtiyaçlar aynı anda giderilebilir, belirli bir sıralamanın olması beklenmemektedir (Luthans, 2005). Sıralı olmayan ancak birbirleriyle dinamik bir yapıya sahip olan ihtiyaçların en üst düzeyde bulunan karşılanmasında yaşanabilecek bir sorun alt düzeyde bulunan ihtiyaçların karşılanmasındaki isteği de etkileyebilmektedir (Barutçugil, 2004).

1.8.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri ilgilendiği nokta, personelin hangi amaçla, nasıl motive edildiği ile ilgilidir. Personelin bir davranışı nasıl sergilediği ve bu davranışın altında yatan nedeni açıklamakla ilgilenir. Bu nedenin personelin bilinçaltındaki nedenleri irdeleyerek, karar alma neden olan ihtiyaçları ele alır (Özgen, 2018; 30). Süreç teorilerini Vroom (1964) Bekleyiş Teorisi, Adams (1963)'ın Hakkaniyet(Eşitlik) Teorisi, Lawler ve Porter (1968)'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Locke' ın Amaç Teorisidir.

1.8.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom (1964) Beklenti Kuramı Teorisinde “bireylerin hedeflerinin onlar için ne kadar değerli olduklarına inanırlar ise, o hedefe ulaşmak için bir şeylerin onları o hedefe ulaştıracağını biliyorlarsa o hedefe ulaşana kadarki süreçte motive olacakları” ifade edilmektedir. Teori üç temel değerden bahsetmektedir; bunlar değerlik, beklenti, araçsallık’ dır (Nawaz ve ark, 2010).



Şekil 1.5. Vroom'un beklenti teorisi (Eren, 2000).

Beklenti teorisinde kişinin gösterdiği (Şekil. 1.5.) çaba karşılığında beklediği bir ödülü alacağına ve kendinden beklenen başarıyı göstereceğine inanmasını ifade eder. Teoriye göre, çalışanlar beklentileri doğrultusunda kazanım elde ettikleri

takdirde tatmin olmakta, elde edemedikleri takdirde ise iş tatminsizliği yaşamaktadır. Sistemin negatif algısı ödüllendirme sistemi ile algısal değişiklik yapılabilir. Ödül alan çalışan tatmin olmakta, işine daha motive olmuş şekilde devam etmektedir. Teorinin olumlu algısı çalışanların beklentileri ile elde ettikleri kazanımlar örtüştüğü süre boyunca devam etmektedir (Eren, 2000). Ödüllendirme sisteminde, işin niteliğine göre ödül miktarının belirlenmesi ve çalışanın yapmış olduğu iş karşılığında beklenti içerisine girdiği miktar, çalışan için anlamlı değil ise çalışanın motivasyonu düşer (Barutçugil, 2004). En kapsamlı motivasyon ve iş doyumu teorisi olarak kabul edilmektedir. Bir ödülün ne kadarını istediği, birinin çaba gösterme ihtimalinin başarılı performansla sonuçlanacağı tahmin edilir ve performansın ödülün alınmasıyla sonuçlanacağı tahmin edilir (akt. Nawaz ve ark, 2010; Newstrom, 2007).

1.8.2.2. Lawler ve Porter’ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Porter ve Lawler (1968) çabaların doğrudan performansa yönelmediğini işaret etmektedir. Yetenek, özelliklerle ve rol algılarıyla yönetilmektedir. Benzer şekilde memnuniyet, performansa bağlı değildir, tersine adil ödüller alma olasılığını belirlemektedir (Nawaz ve ark, 2010). Beklenti modelinin, motivasyonun birbirleriyle ilişkili çeşitli bilişsel faktörlere bağlı olduğunu öne sürmektedir. Örneğin; bir örgütte belirlenen iş için çalışandan beklenen çaba, kişinin beklenen çabayı sarf etmeden önce algıladığı çaba sonucunda ödül olacağı olasılığından kaynaklanır. Ancak, bu çaba performansa dönüştürülmeden önce, performansa yatırılma gerçek çabalar üzerinde yetenekleri ve özellikleri artı rol algılarını yönetme etkisi yaratmaktadır. İş tatminini belirleyen algılanan adil bir ödüdür (Luthans, 2005).

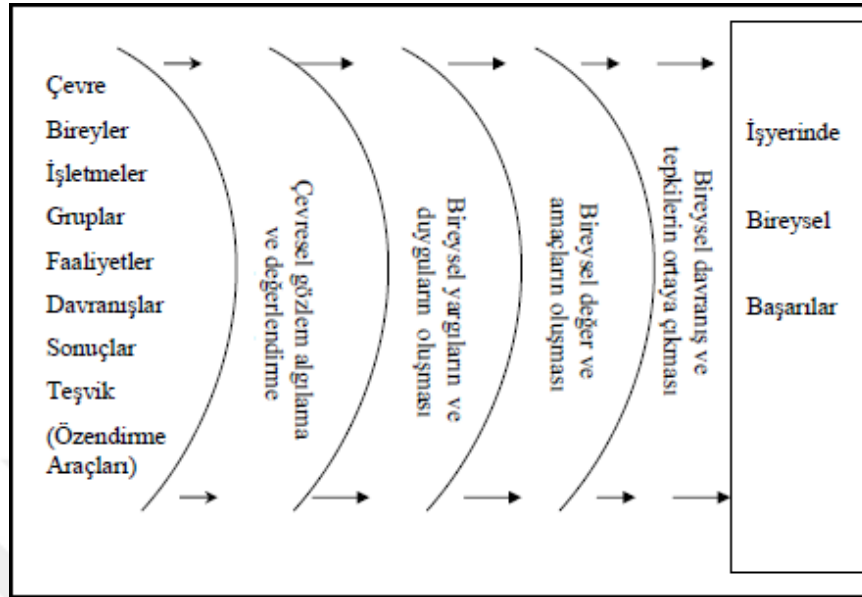
Beklenti modeli Vroom’u temel almakta olup, bazı noktalarda modele ekleme yapmaktadır. Bu kuram düşünülürken örgütsel koşulları ve bireylerden kaynaklanan farklılıkları da göz önünde alarak geliştirmiştir (Eren.,2000). Beklenti modeli Vroom’un beklenti teorisinin geliştirmesinin yanı sıra modele eşitlik olgusu da ekleyerek, çalışanların iş tatmini ve iş yapış ölçütlerine yeni bir bakış açısı ortaya koyarak; çalışanın rol algısını da eklemektedir. Çünkü çalışanın örgüt içerisinde

algıladığı beklentilerin ne kadar doğru olması ile yansıtacağı performansta o doğrultuda olacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlar mevcut elde ettikleri ödülün çalışma arkadaşlarının ödülü ile kıyaslamakta olup, eşit algısına inandığında tatmin olmaktadır (Ergeneli, 2004; 189). Vroom ile bu kuram için motive olma derecesi bekleyişten etkilenir kısmı aynıdır. Ancak bu kurama göre; kişinin yüksek bir gayret göstermesi sonucunda mutlaka başarıyla sonuçlanan sonlara sebep olmayabilir. Bu noktada iki değişken araya girmektedir. Birincisi bilgi ve yeteneğe sahip olmayan kişiler ne kadar uğraşsalar bile beklenen performansı sağlamayabilirler. İkinci değişken ise, kişinin kendisi için algıladığı roldür. Her örgüt üyesinin, kendisinin oynaması gereken rol konusunda inancı vardır. Önemli olan üyelerin yüksek performans gösterebilmeleri için uygun rolleri benimsemiş olmalarıdır. Aksi halde rol çatışması meydana gelmektedir (akt.Özkan, 2014: Koçel, 2011)

1.8.2.3. Locke'nin Amaç Teorisi

Amaç belirleme teorisi yaklaşık 400 laboratuvar ve saha çalışmasına dayalı olarak, 25 yıllık süreçte içerisinde endüstriyel ve örgütsel psikolojide geliştirilmiştir. Bu araştırmalar belirlenmiş yüksek hedeflerin kolay bir başarı ile oluşmadığını ve daha iyi şekilde görevini yapmaya çalışıldığını için hedeflere ulaşırken çalışanların daha yüksek performans gösterdiğini söylemektedir. Çalışanların yüksek ya da zorlu hedefleri olması motive edicidir; çünkü çalışanlar düşük ya da kolay hedeflerden ziyade tatmin olmak için daha fazla çaba göstermeleri gerektiğine inanmaktadır (Locke ve Latham, 2006). Örgüt içerisinde çalışanlar ile ortak belirlenen amaçların çalışanlar tarafından uygulanma veya sonlanma sürecinde olumlu geri bildirimlerin başarı duygusunu pekiştirmektedir. Böylece çalışan hedeflerine ulaşmak için kendini işine adanmış olmaktadır (Barutçugil, 2004).

Şekil 1.6. Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü (Eren, 2000)



Kuram (Şekil 1.6.), kişilerin belirlediği amaçların, motivasyonlarını etkilediğini ifade etmektedir. Kişilerin belirlediği açık amaçlar seçtiği varsayımlarına dayanmaktadır. Eren (2000), “Kişi gerçekte her zaman amaçlı hareket etmez ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz”; hatta çoğu zaman bilinçsiz şekilde bir amaç seçer. Ayrıca her kişinin kendine özgü amaçları, hedefleri ve yargılamaları olmaktadır” şeklinde ifade etmiştir. Teori çalışanların ilerlemelerini takip etmek için ihtiyaç duydukları geri bildirimdir; öz yeterlilik ve geliştirilmiş, hedefi önemli olarak görme ve hedefe bağlılığa neden olmaktadır. Böylece örgütsel gelişmelerinde takip edilmesi sağlanmaktadır (Locke ve Latham, 2006).

1.8.2.4. Adam’s ın Eşitlik Teorisi

Örgütlerde çalışanlar kendilerini başkalarının kazançları ile karşılaştırdıklarında, karşılaştırdıkları kişilerin kendilerinden daha az ya da daha fazla aldıklarını hissederseniz adaletsiz davranılma algısını hissetmektedirler. Bu durumda iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. İş görenlerin performansları iş ortamlarında ki eşitlik

ve adalet kavramlarına inanmaları ve bunlar sonucunda tatmin olmalarına bağlıdır (Adams, 1969).

1.9. İş Tatmin Düzeylerinin Sonuçları

İş tatminin düzeyi çalışanların her anlamda olumlu veya olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Düşük iş tatminine sahip bireylerin örgüt içinde veya örgüt dışında olumsuz davranışlar meydana getirirken, yüksek iş tatmini düzeyi ise bireyleri olumlu davranışlara itmektedir. Bu durum örgüt içerisinde bazı çalışmaların meydana gelmesine neden olmuştur (Aksoy, 2014).

Örgütlerde çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili ekonomik, sosyal ve psikolojik tatminlerinin gerçekleşmeleri onlar için önemlidir. Tatmin sağlanması için gerekli koşulların oluşturulması, çalışanın işini isteyerek ve severek yapabilmesine olanak tanımaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanmasında yönetimin iş görenlerin isteklerine karşı duyarlı olması, işine ve kuruma bağlılığın sağlanmasına neden olmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2010). İşine karşı tatmin sağlayan iş gören işini büyük bir özveri ile gerçekleştirmektedir. Bir ortamda kurumu ailesi gibi sahiplenmiş olmaktadır (Arslan, 2010). Çalışanların içinde bulundukları örgüte karşı bağlılıklarının artması o örgüte ait örgüt kültürünün oluşturulması ve devam ettirilmesi önemlidir.

Motive olan iş görenlerin mevcut alanlarıyla ilgili kendini gösterebilme çabaları olmaktadır. Çalışanlar çalıştıkları kuruma olan katkılarının artması öncelikle işlerine karşı duydukları memnuniyetten gelmektedir. İşine karşı bilinçli davranmış olan iş görenlerin işi için sergiledikleri çabalar da artmış olmaktadır (Eroğlu, 1998). Sonuç olarak da kurumsal amaçlar çalışanlar tarafından da yakalanmaktadır.

Çalışanlar sosyal yaşamları ile iş yaşamları birbirlerini tamamlamaktadır. İşyerinde çalışan olarak görülen kişinin özel hayatında bir takım istek, ihtiyaç ve beklentileri söz konusudur. Bu nedenle her iş görenin öncelikle insan olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla davranış kalıpları, insanın doğumundan bulunduğu ana

kadar ki zamanı kapsayan bir bütün olup, çalışma ortamında gösterilen davranış ve tutumlarda bu davranışların birer sonucudur (Uluğ, 1988).

Örgütler açısından sorun yaratacak durumların başında çalışanların tatminsizliği gelmektedir. Çalışanların tatminsizliği sürekli şikâyet, işe geç kalmalar ve artma devamsızlık, çalışanların devir hızı oranlarının yükselmesi gibidir. Bu tatminsizliğin beraberinde ortamda olan gerginlik her örgütün karşılaşılabileceği bir durumdur. Çözüm olarak çalışanların şikayetlerinin dinlenip, şikayetlerine birer çözüm getirilmesi, motivasyon artırımına destek olmaktadır. Şikayetlerin değerlendirilip, çözüm üretilmesi etkili bir yönetim anlayışının olduğunun da göstergesidir (Durak ve Serinkan, 2007).

Örgüte yabancılaşma eğilimi iş görenler arasında somut olarak farklı şekillerde meydana çıkmaktadır. Kişinin kuruma yabancılaşması; kişinin görünürde o kurumda çalışmasına rağmen, gerçekte kuruma olan bağlılığını yitirdiğinin, kendisini örgütün bir üyesi olarak görmediğinin göstergesidir. Bu durum ise çalışanın işini anlamsız bulması, veriminin düşmesi, davranış ve tutumlarında düzgün olmayan gözle görülür sonuçların ortaya çıkması ve kuruma karşı soğuması gibi bir takım olumsuz davranışlar olmaktadır. Bu durumda olan iş gören kurumu eskisi gibi sahiplenmemekte böylece tatmin kaynaklarını çalıştığı kurumun dışında arayarak, kurumdan iyice soğumaktadır (Başaran, 1991).

Çalışanlar zaman zaman tatminsizliklerinin somut göstergesi olarak işten ayrılmayı seçmektedirler. İş tatminsizlikleriyle ilgili çeşitli nedenleri mevcuttur. Kimi zaman kurumun kendisinden olan veya yönetimle ilgili uygulamalardan kaynaklı sorunlar etkili olabileceği gibi, kişisel faktörler de olabilir. Bu durumun sonucu olarak örgütlerde çalışan devir hızlarının yüksek olmasıyla sonuçlanır (Tütüncü ve Demir, 2003).

Örgüt içerisinde duyduğu memnuniyetsizliği etrafına çeşitli davranışlarla yansıtabilmektedir. Yöneticileri tarafından tatminsizlik yaşayan çalışanda zaman zaman bu davranışlar normal olarak karşılanabilir. Ancak bu davranışlar beraberinde

çalışanın işine yönelik hissettiği psikolojik ve kişisel mutsuzluk halidir (Arslan, 2010). Normal olarak karşılanan bu davranışlar örgüt açısından da sorunlar yaratacaktır. Çalışanların sürekli işinden şikâyet etmesi, istenilen verimlilikte olmaması anlamına gelmektedir. Ayrıca işinde mutsuzluk yaşayan çalışanların sosyal ve ailevi hayatları da olumsuz etkilenmektedir (Açıkalın, 2011).

1.10. Sağlık Kurumlarında İş Tatmini

Günümüzde çağdaş yönetim anlayışında çalışanların sadece maddi bir varlık olarak görüldüğü ifade edilmektedir. Son çalışmalarda ise çalışanlarında sadece maddi kazanımlar için çalıştıklarının düşünmemesi, maddi kazanımlarının beraberinde farklı beklentilerin ve ihtiyaçlarının olduğu ve bunların sağlanması için bir örgütte çalıştığı da göz önünde bulundurulması gerektiği ifade edilmektedir. Bu süreçte iş tatminin sağlanması sosyal bir görev olarak örgütte stratejik bir rol oynamaktadır (Aksu, 2012). Sağlık kurumlarının son zamanlarda daha büyük rekabet ortamı içerisinde olması ve kıt kaynaklarla etkili ve verimlik sağlık hizmeti sunmaya çalışmalarından dolayı her sağlık çalışanın iş tatmin düzeyi önemlidir ve bu konuda çok sayıda araştırma yapılmıştır (Al-Aameri, 2000, Durak ve Serikan, 2007, Lu ve ark, 2005, Saber, 2013, Lebrun-Harris ve ark, 2009, Leiter ve Maslach, 2009, Ioannou ve ark, 2015, Tao ve ark, 2015, Ekici ve ark, 2017, Lu ve ark, 2005).

Aiken ve arkadaşları (2001) hemşirelerde iş tatmin düzeylerini ölçmek için ABD, İskoçya, İngiltere, Kanada ve Almanya’da araştırma yapmıştır. En yüksek iş tatminsizliğini yaşayan ABD %41, İskoçya %38, İngiltere %36 Kanada %33 ve Almanya %17 olduğunu belirlenmiştir. Tüm ülkelerde 30 yaş altındaki hemşirelerin %27-54’ü 12 ay içerisinde ayrılmayı planladığı tespit edilmiştir. Kariyer fırsatları açısından Almanya’daki hemşirelerin (%61) daha memnun olduğu, Kanada’da ki hemşirelerin (%69) ise ücret ödemelerinden memnun olduğu saptanmıştır. Hemşireler üzerinde diğer bir çalışmada Al- Ameri (2000) Suudi Arabistan’ da devlet hastanesi hemşirelerinin iş tatmini seviyeleri ile örgütsel bağlılık dereceleri arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yaşları yüksek hemşirelerin genç hemşirelere oranla tatmin

düzeylerinin yüksek olduğu, ayrıca çalışanların uyruğuna bağlı olarak Arap kökenli hemşirelerin Avrupa kökenli çalışan hemşirelere göre tatmin düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır.

Ekici ve arkadaşlarının (2017) sağlık çalışanlarında yaptığı araştırmada iş tatmini düzeylerinin orta seviyede olduğunu (Tutar, 2007; Topçu, 2009) ve çalışan güvenliği algısı yüksek olan çalışanların iş tatmini düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kolo (2018)' nın Nijerya' da yaptığı araştırmada genel olarak çalışanların iş tatmini seviyelerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Diğer bir sonuç ise sosyo-demografik değişkenlere bağlı memnuniyet ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığı sadece iş tatmini etkileyen para ve insanlığa hizmetin olduğu belirlenmiştir.

Jaiswal ve arkadaşlarının (2017), Hindistan'da sağlık çalışanlarının (doktorlar (%66), destek personeli (%63), teknisyenler (%62)) iş tatmini seviyeleri üzerine yaptığı araştırmada en yüksek iş tatmini yaşayanların %68 oranında hemşireler, en düşük iş tatmini yaşayanların ise teknisyenler olduğunu saptamıştır. Teknisyenlerin az tatmin olmaları arasında uygun olmayan kaynak dağıtımları, az kariyer basamaklarının olması ve daha az eğitim seçeneğinin olması olarak belirtilmiştir. Araştırmada hekimlerin sayısının %50'si işinden memnun iken, Madaan (2008)'ın yaptığı çalışmada hekim sayısı %70 oranındadır. Hekimler arasında yaşanan iş tatminsizliği, doktorların gelişen toplumdaki değişen rolünün (daha fazla stres, kararların sorgulanması, yetkilerin kısıtlanması) bir yansıması olabileceği belirtilmektedir.

Söyük ve ark. (2016) hemşirelerde belirlenen iş tatmini seviyelerinin ortanın üzerinde olduğunu, ayrıca Kolo' nun aksine sosyo-demografik (eğitim düzeyi, çalışanların çalışma şekilleri, çalışma süreleri, görevlerine, toplam mesleki çalışma sürelerine, ücret) özellikler ile iş tatmini farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca içsel tatminin, dışsal tatminden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Sağlık kuruluşlarında işgücünü muhafaza etmek ve kalitesini sürdürebilir kılmak için, yöneticiler örgüt içerisinde çalışanları etkileyen değişkenlerin çalışanlar üzerindeki etkisini ve ilişkilerini anlamalıdır (Lu ve ark, 2005). İş tatmini arttırılarak, hastane

yöneticisi iş gücünün sadece zihinsel, psikolojik ve sosyal refahını değil, aynı zamanda örgütün mali sağlığını da iyileştirebilir (Jaiswal ve ark, 2017).

Sağlık kurumları hizmet özelliklerine istinaden hizmetin depolanamaması ve kalitesini her zaman aynı standartta vermek zorunda olmasından dolayı, doğrudan ve dolaylı şekilde sağlık hizmeti sunumu sağlayan çalışanlarının iş tatmini düzeyleri son dönemlerde önemli bir konu haline gelmiştir. Örgütler çalışanlarının tatmin düzeyini önemseyen düzenlemeler yapmalı, yöneticileri de bu doğrultuda eğitmelidir. Çalışanların tatminlerini önemsemeyen örgütler çalışanların olumsuz tutum ve davranışları ile karşılaşmaktadırlar.

Sağlık kurumlarında tatmin olamayan çalışanlar eğer örgüt içerisinde yöneticiler tarafından dikkate alınması ise çalışanlar; bir süre sonra işlerini değersiz görmeleri, iş basitleştirmeleri, işlerine yabancılaşmaları gibi sonuçlar doğurmaktadır (Aşık,2010). İş tatminsizliği sonucunda, örgüte ve işe karşı ilgisizlik, iş devamsızlığı, çalışanlar arası huzursuzluk, örgüt içerisinde ki kurallara uyulmaması ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olmaktadır (Örücü ve ark.2006). Sağlık kurumlarında bu durumların meydana gelmesi sağlık hizmeti sağlanmasında aksaklıkların yaşanmasına, kalitenin aynı standartta ve zamanda verilmemesi, hasta ve hasta yakınlarının yeterli düzeyde bilgi almaması, işinde tatmin yaşamayan çalışanların işlerini aksatması veya yavaşlatması sonucunda diğer çalışanların iş yükünün artmasına neden olmaktadır. Biçer ve ark. (2009) araştırmalarında örgütsel bağlılığın, iş tatmininin işten ayrılma niyetini azalttığını savunmaktadırlar.

İş tatminsizliğinin sonuçlarından bir tanesi olan devamsızlık sağlık kurumlarında sunulması gereken hizmetin aksamasına neden olabilir. Bu süreçte acil olan sağlık hizmetinin kesintisiz devam etmesini sağlamak için devamsızlık sağlayan çalışanın yerine başka bir çalışanın kaydırılması hizmetin kesintisiz sağlanması adına önemlidir. Ancak bu süreç süreklilik arz ettiğinde bölüm içi aksaklıkların yaşanmasına, diğer çalışanların gereğinden fazla iş yükünü almasına ve tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır (Erol ve ark.2012).

İş tatminsizliğinin fiziksel ve mental hastalıklara neden olmaktadır. Tükenmişlik, depresyon, öz güven eksikliği, saldırgan tavırlar gibi sorunların olarak ortaya çıkmaktadır (Fragger ve ark, 2005) Bu sorunlar varlığı hasta ve hasta yakınları ile doğrudan iletişim kuran çalışanlar için daha da önem arz etmektedir. Hastaların doğru bilgilendirilmesi, standart prosedürler gereği mevcut olan onamların alınması, hastanın sağlık durumu hakkında kendisini ve yakınlarının doğru bilgiye ulaşmak adına açık ve anlaşılır iletişim kurulması önemlidir. İş tatminin yeterli düzeyde olmaması örgüt içerisinde yüksek devir hızı, devamsızlık, örgütsel bağlılıkta zayıflık, yabancılaşma, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ile verimsizlik artmaktadır (Şimşek ve ark. 2001). Dolayısıyla çalışanların tatmin sağlanması, doğrudan hasta ve hasta yakınlarına, dolaylı yoldan da kurumu olumlu etkisi olacaktır.

Sağlık kurumlarındaki performans ve tercih edilebilirlik, çalışanların motivasyonuna bağlıdır. Emek yoğun olan sağlık sektörünün hizmet kalitesi, etkinlik, verimlilik çalışanların işini yapmaya ne kadar hevesli olduğu ile ilgilidir (Franco vd. 2004, 344). Sağlık sektörü stratejik hedefleri belirleyenler ve uygulayanlar, sektörel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için iş görenin iş tatmin düzeylerinin önemini farkına varmalı, politikalarını bu doğrultuda işletmelidirler (Adıgüzel ve Keklik, 2015).

1.11. İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısına Etki Eden Faktörler

Bir örgütte süreçlerin iyi gitmediğinin en önemli göstergelerinden birisi de düşük iş tatminin düzeyinin olmamasıdır. İş tatminin düzeyinin ve örgütsel adalet algılarının değişmesinde birçok faktörün etkili olduğu görülmektedir (Qazi ve ark, 2017). Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk olarak adlandırılan iş tatmini, işe pozitif tutumun karşılığıdır. Negatif tutumun karşılığı ise tatminsizlik olarak değerlendirilir. İşinden tatmin olan ve olumlu adalet algısı hisseden bireyler çalışma ortamında daha verimli olup, çalışanın ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedir (Samuels ve ark. 2003).

İş tatminini ve örgütsel adalet algısını etkileyen çalışanların yaş, kişisel özellikleri, deneyimleri, yaşam standartları, çalışanların değer yargıları, öncelik

sıralamaları, elde ettiklerinin farkında olmaması, duygusal algılamaları, yaşam standartları gibi sosyal etkenlerin, çalışanın işinden beklediklerinin ve hissettikleri adalet algılarının belirli düzeyde olması iş tatmini veya iş tatminsizliğine etki eden faktörlerdir (Barutçugil, 2004). İş tatmini ve örgütsel adaleti etkileyen kişisel faktörler (Çalışanın kişiliği, cinsiyet, yaş, öğrenim durumu) ve örgütler faktörler (çalışma koşulları, işin kendisi, ücret, terfi olanakları) olarak ikiye ayrılmaktadır. Çalışanlar bu faktörlerin tümüne ve sürekli olumsuz tutum içinde olmayabilir. Bazı durumlarda bir veya birkaçı iş tatminsizliğine sebep olabilir veya iş tatminsizliğinin süresi değişkenlere bağlı olarak değişebilmektedir (Ergeneli, 2006).

1.11.1. Kişisel Faktörler

İş tatmini ve örgütsel adalet algısını etkileyen cinsiyet, yaş çalışanın kişiliği, eğitim durumu, statü durumu gibi değişkenler kişisel faktörler olarak ele alınmaktadır. Aşağıda beş alt başlıkta açıklanmaktadır.

1.11.1.1. Çalışanın Kişiliği

Kişilik, insanların önemli bireysel özelliklerini seçmeye yardım eder. Bireyin mevcut kişilik özellikleri, kişinin örgüt içindeki davranışlarının da bir göstergesi olur. Kişilik büyük ölçüde sonradan değişmez bir özelliğe sahiptir. Bu bakımdan birey örgüte geldiği zamanda kişiliğini beraberinde getirmektedir (Çimentepe, 2012).

Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren çalışanlar; kişiliğini yeteri kadar geliştirememiş olan çalışanlardan daha çok tatmin sağlayabilmektedir (Başaran, 1991). İşlerinde tatminsizlik yaşayan iş görenlerin yeteneklerini geliştirememe ve sınırlı tutma, çevreye uyum sağlayamayan, sosyal yönleri zayıf, saldırgan davranışlar gibi bazı tepkiler vermektedir (Yıldırım, 2002).

Bir çalışana örgüt ortamında yapacağı iş ile ilgili beceriler kazandırılabilir, yetkinlikler ise geliştirilebilir. Baltaş (2000), ancak duygusal olgunluğu yeterli

olmayan, kişiliğini tamamlayamayan bireylerin; kendisi ve kurumla ilgili farkındalıkları oluşturmadığında, ne kadar eğitilmiş ve zeki olurlarsa olsunlar, örgüte yarardan çok zarar getirdiklerini belirtmektedir.

Çalışanların kişilik özelliklerinin iş tatminine ve örgütsel adalet algısına etkisini araştıran çalışmalarda, iş tatmini seviyesi yüksek olan çalışanların esnek yapılı ve doğru bir karaktere sahip oldukları, gelişime ve yeniliklere açık oldukları, buna bağlı olarak yaptıkları işten mutluluk duydukları, işin geliştirilmesine yönelik çalışmalar içerisinde oldukları böylece örgütsel adalet algılarının muhakemesini yapabildiği görülmektedir. Doyum sağlamayan bireylerin ise duygusal özelliklerini tamamlayamamış, hedeflerini tercih etmede gerçekçi olmayan düşünceler oluşturan, çevresel zorlukların üstesinden gelemeyen, örgüt içerisinde sürekli şikâyet ve diğer çalışanlar ile kıyaslamaya giden sonucunda sistemin adaletsizliğinden yakınan, sert bir karakter yapısına sahip değişime açık olmayan kişiler olduğu sonucuna varmışlardır (Turgut, 2010).

1.11.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunduğu birçok araştırmanın yanında, cinsiyetin; iş tatmini ve örgütsel adalet algısı üzerinde etkisinin olmadığı çok sayıda araştırma da mevcuttur. Cinsiyetin farklı olması, beklentilerin, işe dair amaç ve hedeflerin farklı olmasına dolayısıyla algı düzeylerinin de farklı olmasına yol açmaktadır (Çelik ve ark, 2016).

İş tatmini, örgütsel adalet ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda birbiriyle tutarlı sonuçlara ulaşılamamış olduğu belirlenmiştir. Çarıkçı (2004), Şahin ve Çimen (2000), Gayipov ve Bedük (2014), Tutar (2007), Köroğlu ve Dikmetaş Yardan (2016) tatmini ve adalet algısını etkileyen önemli özelliklerden birinin cinsiyet olduğunu ve kadınların iş doyumlarının ve örgütsel adalet algılarının erkeklerin iş doyumundan ve örgütsel adalet algılarından daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacı bu sonucun kadınlarda doyumsuzluk yaratan asıl faktöründe

çalışma saatlerindeki düzensizlik olduğunu belirtmiştir. Şahin (2003) ve Bilgiç (1998)' e göre iş tatminine göre farklılık göstermediği ifade edilmiştir (Kaya. 2010). Yaman (2009) cinsiyetleri farklı olan bireylerin yaptıkları işleri aynı ölçüde ilgi çekici bulmalarına rağmen, kadınların beklentilerinin nispeten daha düşük olduğu ve bu nedenle de iş tatminlerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Demirkıran ve arkadaşları (2013) yaptığı çalışmada kadın ve erkekler arasında örgütsel adaletin alt boyutlarından olan işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

1.11.1.3. Yaş

Demografik özellikler arasında en çok bağıntı bulunan yaşır (Çakmak, 2005). Gençlerde eğitim ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksektir. Böyle bir iş ortamına sahip olmak, genç yaşlarda tatmin etmektedir. Orta yaştaki iş görenler ise iş ortamını tanımış, alışmış, örgüte olan adalet algılarının pozitif olması ve kökleşmiş iş alışkanlıklarına sahip oldukları için iş değiştirme imkânları azaldığı daha iyimser bir psikolojiye sahiptirler. Yaşlılar ise daha hırslı, stresli, sağlıklı ortamlara dayanamamaktadır (Güven ve ark, 2005). Genel olarak örgütsel adalet algısı ve iş tatmini, yaş ile artmaktadır.

Aldag ve Brief (1975), Ronen (1978) ve Rhodes (1983) gibi araştırmacılar yaş ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmektedirler. Diğer yandan Luthans ve Thomas (1989), Clarke, Oswald ve Warr (1996), gibi araştırmacılar ise iş tatmini ve yaş arasında U şekli anlamlı olmayan bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Siassi, Crocetti ve Spiro (1975)'nin yaptığı çalışmada 40 yaş üstü kişilerin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir (Saner ve Eyüpoğlu, 2012).

Oksay'ın (2011) çalışmasında sağlık çalışanlarının iş tatmini seviyelerinin yaşları aralarında belirgin bir fark olduğu, maksimum seviyede iş tatmini 36-45 yaş aralığında ki iş görenlerde olduğunu, en az iş tatmini seviyesinin ise 26-35 yaş aralığında olduğunu belirtmiştir. Derin (2007) ise yaş ile iş tatmini arasındaki puanların kıyaslanmasında artış gözlemlemiştir. Ancak 51-60 yaş grubunda iş tatmini

puanın düştüğü, 60 yaş ve üzerisin de en yüksek puanda artış görölmektedir. En az tatmin sağlayan yaş grubu ise 21-30 yaş grubu olmuştur.

1.11.1.4. Öğrenim Durumu

İş tatmini düzeyini etkileyen faktörlerden bir diğeri de öğrenim düzeyleridir. Öğrenim düzeyi; çalışanların, toplum eğitim gereksinimini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yararlanıldığını ifade eden bir faktördür (Dağdeviren, 2007).Sağlık çalışanlarının öğrenim düzeyine göre iş tatmini düzeyleri incelendiğinde; öğrenim düzeyi arttıkça iş tatmini puanının da arttığı belirlenmiştir. En yüksek iş tatmini puanı lisansüstü mezunlarda çıkarken, en düşük iş puanı ise lise mezunlarında çıkmaktadır (Derin, 2007) Öğrenim düzeyi yükseldikçe tatmin seviyesi de yükselmiştir. Sağlık kurumların öğrenim seviyesi yüksek olan çalışanın terfi edilmesi yönündeki, son yıllarda çıkan yasal düzenlemelerden kaynaklı olduğu düşünölmektedir (Çimentepe, 2012).

Çarıkçı (2000)' nın süpermarket çalışanları üzerinde yaptığı iş tatmini çalışmasında ise öğrenim seviyesi düşük olan personellerin işlerinden daha çok tatmin oldukları, öğrenim seviyesi yüksek olan personelin ise beklentileri tam olarak karşılanmadığında iş tatmini seviyeleri düşmektedir.

1.11.1.5. Statü Durumu

Çalışanların bulunduğu mesleğe ait çalışma yılları ifade eder. Kişilerin kıdemleri ve iş tatmin arasında doğru orantı görölmektedir. Kıdemin artması ile daha iyi mevkilere gelme olanağının iş tatminine olumlu etkisi vardır (Altıntaş, 2011). İş görenlerin örgütler içerisindeki yeri, mesleğin sağladığı saygınlık, sosyal ilişkilerindeki konumu, yönetici ise hangi yönetsel kademede bulunduğu gibi özellikler statü değişkenleri ile anlatılmaktadır (Yıldırım, 2002). Oshagbemi, unvanın kurum personelin iş tatmini üzerindeki etkisini incelediğı ve İngiliz akademisyenler

üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, unvan ile iş tatmini arasında pozitif ilişkinin olduğu saptanmıştır (Altıntaş, 2011). Elias, Filho, Souza ve Viana (2016)'nın Brazilya'da kamu hastanesinde hekimler üzerinde yaptıkları araştırmada hekimlerin mesleklerinden memnun olduklarını ve toplumsal olarak mesleklerinin saygınlığı olduğunu ve tatmin sağladıklarını, tekrar aynı mesleği seçebileceklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca meslektaşları ile iyi iletişim halinde olmaları onların iş tatmini sağladıklarını göstermektedir.

1.11.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışan için; yaptığı işin niteliği ve bunun karşılığında elde ettiği ücret, örgütsel adalet, iş güvencesi ve terfi gibi etkenlerdir. Örgütler için ise çalışanlarından maksimum düzeyde faydalanabilmeleri için çalışana sağlaması gereken çalışma ortamı/ çalışma koşulu gibi etkenlerdir. İş tatmini ve örgütsel adalet algısını etkileyen faktörler hem örgüt için hem de çalışan için maksimum fayda sağlanması açısından önemlidir (Keklik ve Us, 2013).

1.11.2.1. İşin Kendisi

İşin keşif edilebilir yönlerinin olması, iş görenlerin öğrenmesine fırsat sunmaktadır. Farklı bir sorumluluk yüklemektedir ve iş doyumunu sağlamaktadır. İnsanlar genellikle sınırların zorlandığı işleri sevmektedir (Bingöl, 1996). Çalışanlar becerilerini ve yeteneklerini kullanabilmelerine olanak sağlayacak işleri daha çok tercih etmektedir; bunun yanı sıra çalışma sürecinde yaptıkları işi nasıl geliştirebileceklerine dair geri bildirim verilen ve kendi fikirleriyle çözümler üretebilecek işleri tercih etme eğiliminde olduğu belirlenmiştir (Luthans, 2005).

Örgütler çalışanlarının kariyer beklentilerinin gerçekleşmesi için çalışanlarına profesyonel olarak destek olmalıdır. Onların kariyer hedefleri doğrultusunda işin gerekenlerini, kendileri için geliştirmesi gereken yetkinlikleri belirlemek ve yöneticileri tarafından “Kariyer Yönlendirme Geribildirimleri” nin açık bir şekilde

belirtilmesi önemlidir. Böylece çalışanların iş motivasyonlarının devamlılığının sağlanması ve kariyer hedefleri doğrultusunda potansiyellerini ve verimliliklerini arttırılması gerekmektedir (Baltaş, 2013).

Örgütler çalışanlarının potansiyelleri doğrultusunda iş tasarımı çalışmaları yapmalıdır. “İş tasarımı, işin verimliliğini ve çalışanların iş tatminini arttırmak için nelerin yapılması gerektiğinin kararlaştırılmasıdır” olarak tanımlanmıştır. Örgütler iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi uygulamalar üzerinde durarak, çalışanın işe olan ilgisini arttırmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar yeni bilgiler edinmenin doyumuna ulaşarak iş tatmini sağlamaktadır (Barutçugil, 2004).

1.11.2.2. Ücret

Son yıllarda iş tatmini ve örgütsel adalet belirleyicileri üzerinde ücretin büyüyen bir literatür araştırmaları ortaya çıkmaktadır. Clark- Oswald (1995) ücretin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir ve ücreti düşük olan çalışanların memnuniyet oranlarının düşük olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel adalet algı düzeyinin yüksek olduğu, rekabetçi- özendirici, şeffaf ve esnek olan ücret yönetimi anlayışı çalışanların iş tatmini arttırmakta rol oynamaktadır (Baltaş, 2013). Hartog and Mekkelholt (1989) ise geçici olarak verilen promosyonların, ek ödemelerin olumlu ve küçük bir etkisi olduğunu, sabit ödemelere dahil olmadığı düşünüldüğünde olumlu etkisini uzun sürmediği belirtilmiştir (Groot ve Brink, 1999). Deci (1975) de yaptığı çalışmada ücretin çalışanlar üzerinde motive edici etkisi bulunmadığının yanı sıra çalışanın duygularının ve bilişinin belirli içsel duyguları harekete geçireceği ve hissettiği duyguyu davranışlarına yansıtacağını savunmuştur. Ancak bu durum ücretin tamamen ödül ve motivasyon sürecinden çıkarılması olarak değerlendirilmemelidir (Ergeneli, 2006).

Ücretin doğrudan iş tatmini faktörü olarak kullanılması doğru değildir. Çalışanların ücretin dağıtımının adalet algısı çerçevesinde adil olmasını düşünüyor

olsa dahi ücretin yeterli olmadığı takdirde doyumsuzluk meydana gelebilmektedir (Erdoğan, 1996). Diğer bir açıdan bazı araştırmalarda birçok ücret modelinin ücret düzeyi ve ücret memnuniyeti arasında pozitif bir ilişkiyi şart koşarak, ödeme memnuniyetinin genel iş tatminin temel bileşenlerinden olduğu savunulmaktadır (Deci ve Ryan.,1985; Ertürk., (2007)). Araştırmalar gösteriyor ki (Karakuş (2011) ve Elias, Filho, Souza ve Viana (2016)) çalışma saatleri ve iş yoğunluğu ile orantılı olarak alınan ücretin hemşireler ve hekimler üzerinde iş tatmini sağlaması açısından olumlu bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Folger ve Konovsky (1989) ücret tatminini dağıtım adaletinin daha iyi sağladığını belirtmektedirler.

Örgüt içerisinde belirli seviyelerde tutulan rekabeti sağlayan ücret düzenlemeleri, yönetilebilir, anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır. Bu niteliklere dikkat etmeyen ücret sistemleri çalışanların güvenini, ücret yönetim kontrolünü ve çalışanların iş tatminlerini kaybetmesine, böylece verimsizliğe neden olmaktadır (Barutçugil, 2004). Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw ve Rich 'in (2010)' da ücret ve iş doyumu hakkında meta analizinde örgüt içerisinde ücret düzeylerinin ödeme memnuniyeti ve iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu ayrıca ücret düzeyi düşük çalışanlar yaşanan ücret artışlarının iş tatminlerine etki düzeyleri göreceli olarak ücret düzeyi yüksek çalışanlara oranla daha yüksek olduğu belirtmektedir.

Örgüt için yüksek ücretler sadece çalışanları elde tutmak için değil yanı sıra nitelikli kişilerin de örgüte çekmesinde önemli bir etkidir. Örgütler çalışanlarının kalitesini de arttırmış olacaktır. Bunun yanı sıra personellere düşük ücretlerin verilmesi örgütler için maliyetlerin azaltılması olarak stratejik hedef olarak belirlenmesi yanlıştır. Düşük ücretli çalışanlar iş tatmini sağlayamazlar ve verimlilik düşer (Arısoy, 2007)

1.11.2.3. Terfi

Çalışanlar çalıştıkları örgütte yaptıkları işte yükselme olanaklarının olmasını istemektedir. Çünkü bireyler bulundukları alandaki işleri iyice öğrenip deneyim sahibi

oldukça, yaptıkları iş monotonlaşacak, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Daha fazla yetki ve daha fazla sorumluluk isteyeceklerdir. İş tatmini sağlamada terfi olanaklarının çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ve prosedürler doğrultusunda yapılmasının çeşitli etkileri görülmüştür. Terfi iş görenler için bir motivasyon aracı olarak görülebilir (Eren, 2000).

1.11.2.4. Çalışma Koşulları /Çalışma Ortamı

Çalışma koşulları bir çalışanın işini yaparken örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkânlardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş-gidişler, gürültü, aydınlatma, ısı ve çalışma süreleri, örgütsel iklim ve moral gibi hayatın tüm yönlerini çalışma koşulları içinde değerlendirmek gerekir (Eroğlu, 1998).

Çalışma koşullarının işverenler tarafından uygun şartlarda sağlanması iş görenleri kendilerini değerli hissetmesi ve bunun sonucunda motive olarak performansın yükselmesi, kaliteli hizmetin sunulması sağlanmaktadır. Elias, Filho, Souza ve Viana (2016), sağlık profesyonellerin bulundukları hastanede çalışmaya devam etme sebeplerinin araştırma geliştirme çalışmaları, toplumun hastaneye bakış açısı ve toplumdaki statüsü, tıp fakültesi ile bağlantı kurma olanağı olduğunu belirlemiştir.

Artan rekabet ortamında ve iş dinamiklerinin gittikçe zorlaşması çalışanların maksimum potansiyele ulaşması için çalışan dostu koşullar ve ortamların oluşturulması da önemli gereklilikler arasında yer almaktadır. Çalışma ortamı ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Kötü çalışma koşulları ve ortamları, çalışanları yeteneklerini tasvir etmelerini, tam potansiyellerine ulaşmalarını, örgütsel bağlılık oluşturmalarını engeller. Bu nedenle örgütlerin uygun çalışma ortamlarını sağlaması önemlidir (Raziq ve Maulabakhsh, 2015)

1.12. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi

Sağlık kurumlarında hizmet sunumunu gerçekleştiren sağlık sağlayıcıları diğer hizmet sektörleri çalışanlarından bazı farklılıklar göstermektedir. Sağlık ve hastalık kavramı direk insan hayatını etkileyen konular olmasından dolayı çıktı ölçülemeyen değerler bütünüdür. Bu nedenden dolayı, sağlık çalışanlarının hizmet kalitesi başta olmak üzere kurum verimliliği ve sağlık personelinin iş tatmini, motivasyonu çok önemlidir (Gülten, 2018).

Sağlık kurumlarında personel azlığı sıkıntısının yaşanmasından dolayı, çalışanların iş yükü ağırdır. Bu durum örgütsel bağlılığın düşmesine ve motivasyonlarının azalmasına sebep olmaktadır. Sağlık politikalarında yapılan adaletsizliklerin en başında iş tatmininde önemli bir yer kaplayan maddi kazancın maaş dağıtımından üç kalemde dağıtılması ve sağlık çalışanını motive etmek amacıyla oluşturulan döner sermayenin dağıtımının adil yapılmaması sayılabilir (Aba, 2009).

Türkiye’ de araştırma sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının iş tatmini seviyelerinin yetersiz olduğu ve buna yönelik önlemlerin alınması gerektiği kanısına ulaşılmıştır. Türkiye’de sağlık sağlayıcılarının hizmet sunma koşulları incelendiğinde, iş gücünün verimli ve etkin bir biçimde kullanılması doğrultusunda gerekli sağlık hizmeti ihtiyaçlarını karşılayacak doğru ve etkinli bir düzenlemenin mevcut olmadığı görülmektedir. Sağlık hizmeti sunucuları açısından iş tatminsizliği, yoğun olarak yaşadıkları problemlerden biridir (Gültekin, 2018).

Keklik ve Coşkun Us (2013)’un 100 sağlık personeli üzerinde yaptığı araştırmada, içsel faktörlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum) ve dışsal faktörlerinden kurum kıdem sürelerine göre iş tatmini ve örgütsel adalet algıları üzerinde anlamlı farklılık belirtilmemiştir. Dışsal faktör olan ücretin çalışanların tatmin ve adalet algılarını etkilediği bulunmuştur. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinin yüksek olduğu belirtilmektedir.

Behlül, Bahadır ve Bayraktar (2018; Cihangiroğlu., 2011; Köse ve arkadaşları., 2017) ‘de Kıbrıs’ ta yaptığı araştırmada örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu saptanmıştır. Ayrıca adalet, bağlılık ve tatmin değerlerini çalışanın aldığı ücret ve mesleğini kendi isteğiyle seçip seçmemesi de etkilemekte olduğu görülmüştür. Tutar (2007) özel ve kamu hastanelerinde mevcut sağlık çalışanlarının işlem adaleti algılarının iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerine etkisini saptamak için yaptığı çalışmada, kamu hastanesinde çalışanların işlem adaleti algısı ve duygusal bağlılık düzeyleri özel hastanede çalışanlardan daha yüksek çıktığı saptanmıştır. Böylece işlem adaleti algı düzeyinin yüksek olması iş tatmini ve duygusal bağlılığı arttırdığı saptanmıştır.

Tekingündüz ve arkadaşları (2014; Top ve arkadaşları (2010) örgütsel güven, örgütsel adalet ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki bulmuştur. Söyük (2007) çalışanların adalet algı düzeylerinin pozitif yönlü olmasının, çalışanların iş tatminini önemli ölçüde etkilemekte olduğunu saptamıştır. Ayrıca sosyo-demografik özelliklerinde örgütsel adalet ve iş tatmini düzeylerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Cummings ve arkadaşları (2010), Gelmez ve Ürtürk (2019)’ de liderlik stillerinin hemşireler üzerinde iş tatmin düzeylerinin artması ya da azalması konusunda bir ilişki olmadığını belirtirken, Gillet ve arkadaşları (2013) hemşireler için dönüşümcü liderliğin örgütsel adalet ile pozitif ilişkili olduğunu saptamıştır. Söyük de (2007), sağlık kurumlarında iş tatmini ve örgütsel adalet, hizmet kalitesinin temel belirleyicisi olan çalışanların yoğun çaba harcaması gerektiği sektörde etkililiği ve verimliliğin sürdürülebilir olması açısından önemli olduğunu ifade etmiştir.

2. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın amacı ve önemine, araştırmanın modeli ve hipotezlerine, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemine, ölçeklerine, araştırmanın sınırlılıklarına yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı

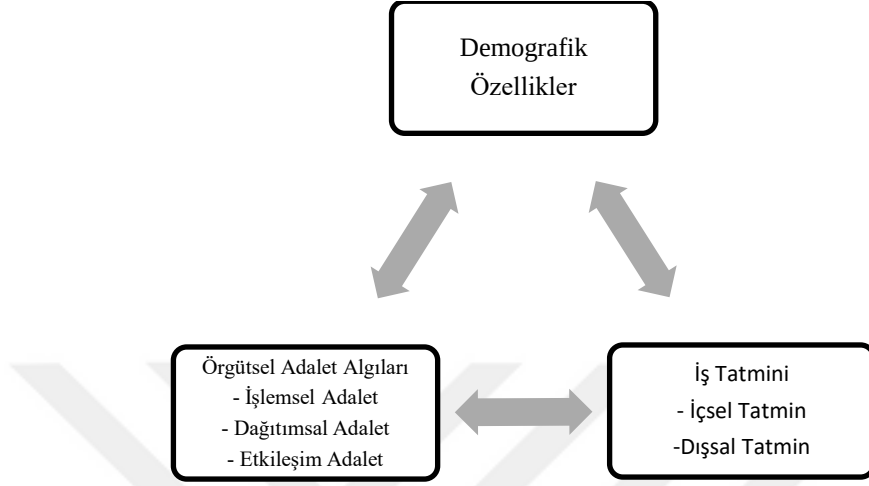
Sağlık kurumlarının çalışan çeşitliliğinin olması, yüksek riskli yerler olarak kabul edilmesi, emek ve teknolojinin yüksek oranda takip etmesi ve uygulaması gereken yerler olması, hizmet kalitesinin standartlarda sağlaması, hizmetin stoklanamaz olması aynı zamanda yaşayan bir yapıya sahip olması, örgütsel karlılık elde etmesi, çalışan ve hasta taleplerine hemen cevap verilebilmesi gerekmektedir. Sağlık kurumlarının aktif yapılara sahip olmasından dolayı çalışanların örgütsel adalet algılarının ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesi, minimum girdi ile maksimum verimlilik sunulması yönünden önemlilik arz etmektedir.

Araştırmanın amacı, çalışma grubunun örgütsel adalet algıları ve iş tatmini düzeylerini belirlemek, örgütsel adalet algılarının alt boyutlarının iş tatminin alt boyutları üzerindeki etkisini incelemek, çalışma grubunun örgütsel adalet algıları ve iş tatmini düzeylerinin sosyo-demografik (cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumları, çalıştıkları birim, toplam çalışma süresi ve birimde çalışma süresi) özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır.

2.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli değişkenler arasındaki bağıntının belirlenmesidir (Şekil.2.). Çalışma; sağlık çalışanlarının örgütsel adalet ve iş tatmini boyutları ile ilgili bulguların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği, örgütsel adalet

algılarının iş tatmini üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma hipotezleri ile model meydana getirilmiştir (Şekil.2.1.).



Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli

2.3. Hipotezler

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

H1. Araştırma grubunun cinsiyetine göre;

H1.a. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının,

H1.b. Örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet (etkileşim) algısının,

H1.c. Örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının,

H1.d. İş tatminin içsel boyutu,

H1.e. İş tatminin dışsal boyutu,

H1.f. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H2. Araştırma gurubunun yaşına göre;

H2.a. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının,

H2.b. Örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet (etkileşim) algısının,

H2.c. Örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının,

H2.d. İş tatminin içsel boyutu,

H2.e. İş tatminin dışsal boyutu,

H2.f. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H3. Araştırma gurubunun medeni durumuna göre;

H3.a. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının,

H3.b. Örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet (etkileşimsel) algısının,

H3.c. Örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının,

H3.d. İş tatminin içsel boyutu,

H3.e. İş tatminin dışsal boyutu,

H3.f. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H4. Araştırma gurubunun meslek grubuna göre;

H4.a. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının,

H4.b. Örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet (etkileşimsel) algısının,

H4.c. Örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının,

H4.d. İş tatminin içsel boyutu,

H4.e. İş tatminin dışsal boyutu,

H4.f. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H5. Araştırma gurubunun öğrenim durumuna göre;

H5.a. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının,

H5.b. Örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet (etkileşimsel) algısının,

H5.c. Örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının,

H5.d. İş tatminin içsel boyutu,

H5.e. İş tatminin dışsal boyutu,

H5.f. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H6. Araştırma gurubunun mevcut çalıştığı birime göre;

H6.a. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının,

H6.b. Örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet (etkileşimsel) algısının,

H6.c. Örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının,

H6.d. İş tatminin içsel boyutu,

H6.e. İş tatminin dışsal boyutu,

H6.f. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H7. Araştırma gurubunun mevcut çalıştığı birimdeki çalışma süresine göre;

H7.a. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının,

H7.b. Örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet (etkileşimsel) algısının,

H7.c. Örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının,

H7.d. İş tatminin içsel boyutu,

H7.e. İş tatmininin dışsal boyutu,

H7.f. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H8. Araştırma grubunun toplam kurumdaki çalışma süresine göre;

H8.a. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının,

H8.b. Örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet (etkileşimsel) algısının,

H8.c. Örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının,

H8.d. İş tatmininin içsel boyutu,

H8.e. İş tatmininin dışsal boyutu,

H8.f. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H9. Araştırma grubunun;

H9.a. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının,

H9.b. Örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet algısının,

H9.c. Örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının,

H9.d. İş tatmininin içsel boyutu,

H9.e. İş tatmininin dışsal boyutu,

H9.f. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

2.4. Araştırmanın Evreni

Araştırma evreni; Ankara ilinde bulunan özel bir hastanede, 15.11.2018 – 15.12.2018 tarihleri arasında aktif olarak çalışan hekim, hemşire, koordinatör, direktör ve üst düzey yönetici dışında kalan aktif çalışanlardan oluşmaktadır. Grubun 199 sağlık hizmetleri personeli, 213 kişi idari hizmetler personeli, 164 kişi teknik ve destek hizmetler personelinden oluşmaktadır (toplam 576 kadrolu). Araştırma izin belgesi ekte verilmiştir (Ek.2.).

Araştırma örneklem belirlenmeden kurumda çalışan ve kendi isteği ile araştırmaya katılanlar ile yapılmıştır. Araştırma anketi 199 sağlık hizmetleri personelinden 98'i, 213 idari hizmetler personelinden 104'ü, 164 teknik ve destek hizmetleri personelinden 86' olmak üzere toplam 288 personele yapılmıştır (Çizelge.2.1).

Çizelge 2.1. Hastanedeki Toplam Personel ve Anket Yapmayı Kabul Eden Personel Sayısı

	Anket Uygulanacak Kişi Sayısı	Anketi Doldurmayı Kabul Eden Kişi Sayısı
Sağlık Hizmetleri Personeli	199	98
İdari Hizmetler Personeli	213	104
Teknik ve Destek Hizmetleri Personeli	164	86
TOPLAM	576	288

Araştırma kapsamında kurumun daha iyi tanınması yönetici, çalışma koşulları ve mevcut yapılan işin çalışanlar tarafından değerlendirilecek bilgiye sahip olması için bir yıldan az personel çalışmaya dâhil edilmemiştir. Kurum içerisinde çalışanların mevcut iş akışını aksatmaları adına mesai saatleri çıkışı veya ara dinlemelerde anket uygulaması yapılmıştır.

2.5. Araştırmanın Kısıtlılıkları ve Varsayımları

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, özel hastanede çalışanlar arasından araştırmaya katılmayı kabul edenlerle sınırlıdır. Araştırma, veri toplama araçlarından elde edilecek veriler ile sınırlıdır. Araştırmada örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet, bilgisel adalet ile sınırlandırılmıştır. Araştırma bulguları kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve örneklem grubunda yer alan idari hizmetler, sağlık hizmetleri personeli, teknik ve destek hizmetleri personeli ile sınırlıdır. Araştırma kapsamında özel hastane çalışanlarından elde edilen veriler 2018 yılı Eylül ayı ile sınırlıdır

Araştırma modelinin konuya ve araştırmanın amacına uygun olduğu,

- Çalışanların anket sorularını cevaplarken tarafsız ve bilinçli davrandıkları (gerçek durumu yansıttıkları),
- Anketlerde yer alan soruların nitelik ve nicelik olarak, örgütsel adalet algılamaları ve iş tatmini ilişkini belirlemek için yeterli olduğu,
- Anketi uygulamayı kabul eden çalışanların soruları cevaplayabilecek bilgi ve deneyime sahip oldukları varsayılmıştır.
- Anket içerisinde mevcut sosyodemografik soruların yapılan bu araştırma için yeterli olacağı varsayılmaktadır.

2.6. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu (Ek.1.) üç bölümden oluşmaktadır. Bölümler sırasıyla araştırmacı tarafından oluşturulmuş çalışanların kişisel ve mesleki özelliklerini belirlemek için hazırlanmış demografik sorular, örgütsel adalet algısı ölçeği ve iş tatmini ölçeğinden oluşmaktadır. Uygulanacak anket 40 adet soruyu içermektedir. Formların doldurulma süresi ortalama 20-25 dakika sürmektedir.

Anket formu çalışanlara dağıtılmadan önce sonuçların yalnızca bilimsel bir çalışma nedeniyle planladığı, bu nedenle sorulara içten ve doğru yanıt verilmesinin önemli olduğu, bireysel sonuçların bir başkasıyla paylaşılmayacağı ve ankete isim yazılması gerekmediği, araştırma grubundaki bireylere ayrıca anketin doldurulması ile ilgili olarak ön bilgi verilmiştir. Ankete katılımları sözlü onam alındıktan sonra anketler değerlendirici tarafından yüz yüze uygulanmıştır. Anketlerin doldurulması tamamlandıktan sonra formlar kişilerden toplanmıştır.

Anket formunda öncelikle araştırmanın amacı, araştırmaya katılımın araştırma için önemi, verilen cevapların gizliliği hakkında kısa bilgi verilmiştir. Anketin ilk bölümünde çalışanların kişisel ve demografik özelliklerini ölçmek için 8 adet demografik soru yer almıştır. İkinci ve üçüncü bölümde de, örgütsel adalet algılarını ölçmek için 20 sorudan oluşan Colquit' in geliştirdiği Örgütsel Adalet Algısı ölçeği ile iş tatminlerini ölçmek için 20 adet sorudan oluşan Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Kısa Form) kullanılmıştır.

2.6.1. İş Tatmini Ölçeği

İş tatminini ölçmek için tasarlanan “Minnesota İş Tatmini Anketi – Kısa Formu” kullanılmıştır. Minnesota iş tatmini ölçeği 1967 yılında Weiss ve arkadaşları (R. V Davis, D. J Weiss, G. W England ve L. H. Lofquist) tarafından geliştirilmiştir (Gustainiene ve Ebdriulaitiene, 2009) Bu ölçek içsel ve dışsal doyum düzeylerini ortaya çıkartan 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeği Türkiye’de Türkçeye çeviren Hacettepe Üniversitesi’nden Deniz ve Güliz Gökçara’ dır (Aktay, 2010).

Ölçeğin, geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları Aslı Baycan tarafından 1985 yılında yapılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği iş tatmini çeşitli yönlerden sorguladığı için bu çalışmada kullanılmaya uygun olduğuna karar verilmiştir. Cronbach α 0,77’nin üzerinde olduğu belirlenmiştir (Bektaş, 2012)

Çizelge 2.2. Minnesota İş Tatmini Anketi Soru Dağılımı (Işın, 2009)

Boyutları	Sorular	Soru Sayısı
İçsel Tatmin	1/2/3/4/7/8/9/10/11/15/16/20	12
Dışsal Tatmin	5/6/12/13/14/17/18/19	8
İş Tatmini Toplamı		20

Ankette 12 soru içsel tatmin değerlerini vermekte, 8 soru ise dışsal tatmin değerleri hakkında bilgi veren sorular içermektedir. Ölçek içsel doyum, dışsal tatmin ve genel tatmin puanlarını veren 5’li likert ölçeği (1=Çok Yeterli, 2=Yeterli, 3=Kısmen, 4=Yetersiz, 5=Çok Yetersiz) ile değerlendirilmiştir (Çizelge. 2.2.) (Ek.2).

2.6.2. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği

Colquit’in 2001 yılında geliştirdiği Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği’ nin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Özmen, Arbak ve Özer tarafından 2007 yılında yapılmıştır (Özmen ve ark, 2007), Özmen, Arbak ve Özeri tarafından yapılan Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği güvenilirlik analizine göre, Crocbach’s alfa katsayısıyla belirlenen iç tutarlılık güvenilirliği aşağıda verilmiştir. Cronbach α değerleri; dağıtım adaleti algısı için. 94, işlemsel adalet algısı için. 86 ve kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adaleti için ise .88 bulunmuştur (Önderoğlu, 2010) Çizelge. 2.3).

Çizelge 2.3. Örgütsel Adalet Boyutları İç Tutarlılık Alfa Değerleri

ALGI	İÇ TUTARLILIK GÜVENİLİRLİĞİ
.İşlemsel Adalet Algısı	0,86
Bilgisel Adalet Algısı	0,88
Dağıtımsal Adalet Algısı	0,94
Kişilerarası Adalet Algısı	0,88

Kaynak. Çizelge Önderoğlu (2010)’ dan yararlanılarak düzenlenmiştir.

Bu ölçek Örgütsel Adalet algısının dört boyutunu (Dağıtım Adalet, İşlemsel Adalet, Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet) birleştiren tek ölçektir (Önderoğlu, 2010). Form toplam 20 sorudan oluşmaktadır (Çizelge. 2.4.).

Çizelge 2.4. Örgütsel Adalet Soru Dağılımları

ALGI	SORU NUMARALARI
İşlemsel Adalet Algısı	1-2-3-4-5-6-7
Dağıtımsal Adalet Algısı	8-9-10-11
Kişilerarası / Bilgisel (Etkileşim) Adalet Algısı	12-13-14-15-16-17-18-19-20
Toplam Soru Sayısı	20

Sorulardan 1’ den 7 ’ye kadar olanlar işlemsel adalet algısını, 8’ den 11 ‘e kadar olan sorular dağıtımsal adalet algısını, 12 den 20 ’ye kadar olan sorular ise kişilerarası/ bilgisel adalet algısını göstermektedir. Soru formunda ölçek maddeleri 5’li likert derece ile (1= Çok Az, 2= Az, 3=Kısmen, 4=Yeterince, 5=büyük ölçüde) değerlendirilmektedir. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinde yer alan ve olumsuz yargı bildiren 15 numaralı sorunun ifadesine ilişkin veriler de 1 değeri:5 / 2 değeri: 4 / 3 değer: 3/ 4 değeri:2 / 5 değeri: 1 ile değiştirilip yeniden formüle edilmiştir. Ölçek araştırma ile uyum göstereceği düşünülerek seçilmiştir. (Çizelge.2.4.)

2.7. Verilerin Analizi

Belirlenen hipotezlere göre, örgütsel adalet algısının ve iş tatmininin her bir boyuta ilişkin puanlarının cinsiyete, yaş gruplarına, medeni duruma, meslek durumuna, öğrenim durumuna, çalışılan birime, çalışılan birimdeki sürelerin gruplarına, kurumdaki çalışma sürelerinin gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Doğru istatistiksel yöntemleri seçmek için bazı sınamalar yapılmıştır. Buna göre;

- Her bir boyuta ilişkin puanların, değişkenlerin belirlenmiş olan kategorilerine göre normal dağılıma uygun olup olmadığı,
- Her bir boyuta ilişkin puanların, değişkenlerin belirlenmiş olan kategorilerine göre varyansların homojenlik koşulunun sağlanıp sağlanmadığı incelenmiştir ve test edilmiştir.

Bu koşullar sağlandığında da, parametrik test istatistikleri kullanılmıştır. Homojen çıkmamasının parametrik testlerin uygulanmasında sorun çıkarmasa da varyansların homojen olup olmamasının bakılacak olan t-değeri ya da tek yönlü varyans analizinde uygulanacak çoklu karşılaştırma testleri seçimini etkileyebileceği düşünülmüştür. İki grup verinin ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını istatistiksel olarak belirlenmesi T testi ile yapılmaktadır. Evrenleri normal dağılım gösteren, evren varyansları homojen olan ve birbirinden bağımsız olan 2' den fazla grubun ortalamaları arasında fark olup olmadığına test etmek için tek yönlü varyans analizi kullanılır (Alpar, 2014;255). Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılır. Pearson korelasyon katsayısı; bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ölçüm ile belirtilen doğrusal ilişkinin kuvveti ve yönünü belirlemektedir. Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında farklılık göstermektedir. Her iki yönde 0' a yaklaşırken ilişkinin kuvveti azalır iken (- ,+) 1' e yaklaşırken ilişki kuvveti artmaktadır. Pearson korelasyon katsayıları büyüklüğü dikkate alınarak, r' nin değerleri için sırasıyla 0,00-0,19/0,20-0,39 ilişki yok/ düşük ilişki, 040-069 orta düzeyde ilişki, 0,70-0,89/0,90-1,00 kuvvetli ve çok kuvvetli ilişki olarak değerlendirilmektedir (Alpar,2014;356)

Her bir boyuta göre, değişkenlerin belirlenmiş olan kategorilerine düşen puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğini, Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiştir. Bunun sonucunda normal dağılıma uygun olduğu belirlenmiştir. Parametrik testlerde değişkenin iki kategorisi arasındaki farklılığa bakmak için t-test testi, iki kategoriden fazla olduğunda ki farklılığa bakmak için tek-yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Varyansların homojenliği testi için de Levene's Testi kullanılmıştır. Varyanslar homojen çıkmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmaya ilişkin tüm bulgular bu bölümde verilmiştir.

Örgütsel adalet alt boyutlarından olan işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı ve kişilerarası/bilgisel adalet algısının ortalama değerleri 288 kişi için sırasıyla 3.39, 3.71 ve 3.49' dur. Örgütsel Adalet algısının ise ortalama değeri 3.53' tür. İş tatminin boyutlarından olan içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatminin ortalama değerleri 288 kişi için sırasıyla 2.50, 2.68 ve 2.59' dur (Çizelge 3.1).

Çizelge 3.1. Boyutlara İlişkin Ortalama, Medyan, Standart Sapma, Minimum ve Maksimum Değerleri Tablosu

BOYUTLAR	N	Ort.	Med.	S.S.	Min.	Max.
<i>İşlemsel Adalet Algısı</i>	288	3.3904	3.50	.846	1.00	5.00
<i>Dağıtımsal Adalet Algısı</i>	288	3.7188	4.00	.943	1.00	5.00
<i>Kişilerarası / Bilgisel (Etkileşim) Adalet Algısı</i>	288	3.4958	3.67	.798	1.00	5.00
<i>Adalet Algısı</i>	288	3.5350	3.68	.746	1.00	5.00
<i>İçsel Tatmin</i>	288	2.5041	2.33	.773	1.25	4.83
<i>Dışsal Tatmin</i>	288	2.6840	2.50	.827	1.00	4.63
<i>İş Tatmini</i>	288	2.5940	2.37	.767	1.25	4.48

3.1. Çalışanların Sosyo-demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik bulguları Çizelge 3.2 de verilmiştir.

Çizelge 3.2. Araştırma Grubunun Sosyo-Demografik Bulgularının Dağılımı (n=288)

<i>Değişkenler</i>		<i>F</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	150	52.1
	Erkek	138	47.9
Yaş	18-25	53	18.4
	26-33	94	32.6
	34-41	73	25.3
	42 ve üzeri	68	23.6
Medeni Durumu	Bekâr	106	36.8
	Evli	182	63.2
Meslek	Sağlık Hizmetleri Personeli	98	34.0
	İdari Hizmetler Personeli	105	36.5
	Teknik ve Destek Hizmetleri Personeli	85	29.5
Öğrenim Durumu	İlköğretim (okur/yazar, ortaöğretim) Mezunu	45	15.6
	Lise Mezunu	87	30.2
	Ön lisans Mezunu	70	24.3
	Lisans ve Üstü Mezunu *	86	29.9
Çalışılan Birim (1)	(a) Sağlık Destek Birimi	54	18.8
	(b) Sağlık Uzman Birimi	43	14.9
	(c) Hasta Hizmetleri Birimi	51	17.7
	(d) İdari Hizmetler Birimi	53	18.4
	(e) Teknik Hizmetler Birimi	38	13.2
	(f) Destek Hizmetler Birimi	49	17.0
Birimde Çalışma Süresi	<=1.26	72	25.0
	1.26<yıl<=4	88	30.6
	4.01<yıl<=7	61	21.2
	>7.01	67	23.3
Kurumda Çalışma Süresi	<=2	92	31.9
	2.01<yıl<=5	74	25.7
	5.01<yıl<=10	56	19.4
	>10.01	66	22.9
Toplam		288	100.0

Çalışılan birim (1); Sağlık Destek Birimi (a): Eczacı, Laboratuvar Teknisyeni/ Teknikeri, Nükleer Tıp Teknisyeni/Teknikeri, Anestezi Teknisyeni/Teknikeri, Anjiyo Laboratuvarı, Patoloji Teknikeri/Teknisyeni, Diş Teknisyeni/ Teknikeri, Ameliyathane Teknikeri/ Teknisyeni, Sterilizasyon Teknikeri/ Teknisyeni. Sağlık Uzman Birimi (b): Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon, Diyetisyen, Odyolog, Embriyolog, Psikolog, Dermatolog, Radyoloji Teknisyeni/ Teknikeri. Hasta Hizmet Birimi (c): Hasta danışmanı, Çağrı Merkezi, Danışma Karşılama, Kurumsal Faturalandırma, Sgk ilişkileri personeli, Hasta Temsilcisi. İdari Hizmet Birimi (d): İnsan Kaynakları, Satın-Alma, Yazı İşleri ve Ruhsatlandırma, Muhasebe, İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanı, Tıbbi Kayıt, Tıbbi Arşiv, Pazarlama. Teknik Hizmet Birimi (e): Bilgi işlem personeli, Biyomedikal, Haberleşme. Destek Hizmet Birimi (f) : Ulaşım, Güvenlik Hizmetleri, Kurum ev idaresi, Kritik alan. *Lisans ve Üzeri; Yüksek Lisans ve doktora mezunlarını kapsamaktadır.

Araştırmaya çalışanların %52,1' si kadın (n=150), %47,9' u (n=138) erkektir. Çalışanların %18. 4' ü (n=53) 18-25 yaş aralığında, %32.6' sı (n=94) 26-33 yaş aralığında, %25,3' ü (n=73) 34-41 yaş aralığında ve %23,6' sı (n=68) 42 yaş ve üzerindeki yaş aralığında yer almaktadır. Çalışanların %36.8' i (n=106) bekâr, %63,2'si (n=182) evlidir. Çalışanların %34,0' ı (n=98) sağlık hizmetleri personeli, %36,5'i (n=105) idari hizmetler personeli, %29,5' i (n=85) teknik ve destek hizmetleri personelidir. Çalışanların ağırlıklı olarak (n=87) 30. 2 'si lise ve dengi düzeyinde öğrenime sahip oldukları saptanmıştır. Çalışanlarının % 24.3' ü önlisans (n=70), %29,9' u.lisans ve lisansüstü (n=86) öğrenime sahiptir. Çalışanlarınilköğretim (okuryazar/ortaöğretim) düzeyinde eğitime sahip oranı ise sadece %15,6'sı (n=45)dir.

Çalışanlarının %18,8' i (n=54) Sağlık Destek Birimi (a), % 14,9' u (n=43) Sağlık Uzmanı Personel Birimi (b), %17,7' si (n=51) Hasta Hizmetleri Birimi (c), %18,4' ü (n=53) İdari Destek Hizmetleri Birimi (d), % 13,2' si (n=38) Teknik Hizmetler Birimi (e), % 17,0' ı (n=49) Destek Hizmetleri Birimi (f)dir. Çalışanların çalışılan birimdeki sürelerine göre dağılımı incelendiğinde, %25' inin (n=72) 1 yıl 2,5 ay ve altı olduğu, %30,6' sının (n=88) 1,26 yıl ve 4 yıl (dâhil) arasında olduğu, %21,2' sinin (n=61) 4 yıl ve 7 yıl (dâhil) olduğu ve %23,3' ünün (n=67) 7,01 yıl ve üzeri görev yaptığı

görülmektedir. Çalışanların kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında 2 yıl ve altı %31.9 (n=92), 2-5 yıl (dâhil) arası%25,7 (n=74), 5 -10 yıl (dâhil) % 19.4 (n=56) ve 10 yıl üzeri %22.9' u (n=66) göstermektedir. Bu dağılıma göre çalışanların kurumda çalışma sürelerinin görece az olduğu görülmektedir.

3.2. Çalışanların Örgütsel Adalet, Örgütsel Adalet Boyutları, İş Tatmini ve İş Tatmini Boyutlarının Toplam Puan Ortalamaları ile Sosyo-demografik Özelliklerin

Çizelge 3.3. Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı (n=288)

<i>Cinsiyet</i>		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S</i>	<i>T</i>	<i>p- değeri</i>
<i>İşlemsel Adalet Algısı (1)</i>	Kadın	150	3.4495	.793	1.237	.217
	Erkek	138	3.3261	.899		
<i>Dağıtımsal Adalet Algısı (2)</i>	Kadın	150	3.8083	.868	1.686	.093
	Erkek	138	3.6214	1.012		
<i>Kişilerarası / Bilgisel (Etkileşimsel) Adalet Algısı (3)</i>	Kadın	150	3.5644	.754	1.527	.128
	Erkek	138	3.4211	.838		
<i>Adalet Algısı (4)</i>	Kadın	150	3.6074	.664	1.725	.086
	Erkek	138	3.4562	.820		
<i>İçsel Tatmin (5)</i>	Kadın	150	2.3867	.732	-	.007
	Erkek	138	2.6316	.798	2.715	
<i>Dışsal Tatmin (6)</i>	Kadın	150	2.5508	.791	-	.004
	Erkek	138	2.8288	.844	2.883	
<i>İş Tatmini (7)</i>	Kadın	150	2.4688	.729	-	.004
	Erkek	138	2.7302	.785	2.928	

İşlemsel adalet algısı ortalama puanı kadınlarda $3.44 \pm .793$ iken erkeklerde $3.32 \pm .093$; dağıtımsal adalet algısı ortalama puanı kadınlarda $3.80 \pm .868$, erkeklerde ise 3.62 ± 1.01 , kişilerarası/bilgisel adalet algısı ortalama puanı kadınlar $3.56 \pm .754$, erkeklerde $3.42 \pm .838$, genel adalet algısı kadınlarda ortalama puanı $3.60 \pm .664$ iken erkeklerde $3.45 \pm .820$ olarak saptanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlar cinsiyete göre incelendiğinde (Çizelge 3,3.), örgütsel adalet algısı boyutları ve adalet algısı üzerinde $p < .05$ düzeyinde istatistiksel bir fark bulunmadığı saptanmıştır. İçsel tatmin ortalama

puanı kadınlarda $2.38 \pm .732$, erkeklerde $2.63 \pm .798$, dışsal tatmin kadınlarda ortalama puanı $2.55 \pm .791$, erkeklerde $2.82 \pm .844$, iş tatmini kadınlarda ortalama puanı $2.46 \pm .729$, kadınlarda $2.73 \pm .785$ olarak saptanmıştır. Kadınlarda daha yeterli tatmin düzeyi bulunurken, erkeklerin orta tatmin düzeyleri bulunmaktadır. Cinsiyet ile iş tatmini boyutları arasında sırası ile içsel tatmin ($p=.007$), dışsal tatmin ($p=.004$), ve iş tatmini ($p=.007$) olarak istatistiksel bir fark saptanmıştır ($p<.05$).

H1.a., H1.b., H1.c. hipotezleri kabul edilmemiştir (RED). H1.d ve H1.e. hipotezleri kabul edilmiştir (KABUL).

Çizelge 3.4. Çalışanların  rg tsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Yaşlarına Göre Dağılımı ($n=288$)

Yaş		N	Ort.	S.S	F	p-değeri
<i>İşlemsel Adalet Algısı (1)</i>	18-25 yaş arası	53	3.4528	.832	.374	.772
	26-33 yaş arası	94	3.3191	.832		
	34-41 yaş arası	73	3.3973	.849		
	42 yaş ve üzeri	68	3.4328	.884		
<i>Dağıtım sal Adalet Algısı (2)</i>	18-25 yaş arası	53	3.7075	.946	.551	.648
	26-33 yaş arası	94	3.7367	.993		
	34-41 yaş arası	73	3.8082	.908		
	42 yaş ve üzeri	68	3.6066	.913		
<i>Kişilerarası / Bilgisel Adalet (etkileşimsel) Algısı (3)</i>	18-25 yaş arası	53	3.6583	.748	.998	.394
	26-33 yaş arası	94	3.4858	.818		
	34-41 yaş arası	73	3.4186	.892		
	42 yaş ve üzeri	68	3.4657	.690		
<i>Adalet Algısı (4)</i>	18-25 yaş arası	53	3.6062	.726	.231	.875
	26-33 yaş arası	94	3.5139	.765		
	34-41 yaş arası	73	3.5413	.753		
	42 yaş ve �zeri	68	3.5017	.737		

Çizelge 3.4. (devam) Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Yaşlarına Göre Dağılımı (n=288)

İçsel Tatmin (5)	18-25 yaş arası	53	2.4984	.799	.377	.770
	26-33 yaş arası	94	2.5612	.803		
	34-41 yaş arası	73	2.4326	.761		
	42 yaş ve üzeri	68	2.5061	.732		
Dışsal Tatmin (6)	18-25 yaş arası	53	2.6557	.779	.802	.494
	26-33 yaş arası	94	2.7899	.925		
	34-41 yaş arası	73	2.6421	.818		
	42 yaş ve üzeri	68	2.6048	.727		
İş Tatmini (7)	18-25 yaş arası	53	2.5770	.760	.550	.649
	26-33 yaş arası	94	2.6755	.835		
	34-41 yaş arası	73	2.5374	.748		
	42 yaş ve üzeri	68	2.5555	.697		

İşlemsel Adalet Algısı= 1, Dağıtımsal Adalet Algısı=2, Kişilerarası/Bilgisel (etkileşimsel) Adalet Algısı=3, Adalet Algısı=4, İçsel Tatmin=5, Dışsal Tatmin=6, İş Tatmini=7.

İşlemsel adalet algısına göre (Çizelge. 3.4), 18-25 yaş arası (n=53) ortalama puanı $3.45 \pm .832$, 26-33 yaş arası (n=94) ortalama puanı $3.31 \pm .832$, 34-41 yaş arası (n=73) ortalama puanı $3.39 \pm .849$, 42 yaş ve üzeri (n=68) ortalama puanı $3.43 \pm .884$ tür. Dağıtımsal adalet algısına göre, 18-25 yaş arası (n=53) ortalama puanı $3.70 \pm .946$, 26-33 yaş arası (n=94) ortalama puanı $3.73 \pm .993$, 34-41 yaş arası (n=73) ortalama puanı $3.80 \pm .908$, 42 yaş ve üzeri (n=68) $3.60 \pm .913$ dür. Kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet algısına göre, 18-25 yaş arası (n=53) ortalama puanı $3.65 \pm .748$, 26-33 yaş arası (n=94) ortalama puanı $3.48 \pm .818$, 34-41 yaş arası (n=73) ortalama puanı $3.41 \pm .892$, 42 yaş ve üzeri (n=68) ortalama puanı $3.46 \pm .690$ ’dır. Adalet algısına göre, 18-25 yaş arası (n=53) ortalama puanı $3.60 \pm .726$, 26-33 yaş arası (n=94) ortalama puanı $3.51 \pm .765$, 34-41 yaş arası (n=73) ortalama yaş $3.54 \pm .753$, 42 yaş ve üzeri (n=68) ortalama oranı $3.50 \pm .737$ ’dir.

İçsel tatmine göre, 18-25 yaş arası (n=53) ortalama puanı $2.49 \pm .799$, 26-33 yaş arası (n=94) $2.56 \pm .803$, 34-41 yaş arası (n=73) ortalama puanı $2.43 \pm .761$, 42 yaş ve üzeri (n=68) ortalama puanı $2.50 \pm .732$ ’dir. Dışsal tatmine göre, 18-25 yaş arası (n=53) ortalama puanı $2.65 \pm .799$, 26-33 yaş arası (n=94) $2.78 \pm .925$, 34-41 yaş arası (n=73) ortalama puanı $2.64 \pm .818$, 42 yaş ve üzeri (n=68) ortalama puanı $2.60 \pm .727$ ’dir. İş tatmine göre, 18-25 yaş arası (n=53) ortalama puanı $2.57 \pm .760$, 26-33 yaş arası (n=94)

2.67±.835, 34-41 yaş arası (n=73) ortalama puanı 2.53±.748, 42 yaş ve üzeri (n=68) ortalama puanı 2.55±.697'dir.

Çalışanların örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve alt boyutları yönünden $p < .05$ düzeyinde (sırasıyla (1) $p = .772$, (2) $p = .648$, (3) $p = .394$, (4) $p = .875$, (5) $p = .770$, (6) $p = .494$, (7) $p = .649$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H2.a., H2.b., H2.c., H2.d., H2.e. hipotezleri kabul edilmemiştir (RED).

Çizelge 3.5. Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı (n=288)

Medeni durumu		N	Ort.	S.S	t	p-değeri
<i>İşlemsel Adalet Algısı</i>	Bekar	106	3.3275	.888	-	.337
	Evli	182	3.4270	.821	.962	
<i>Dağıtımsal Adalet Algısı</i>	Bekar	106	3.7547	1.022	.493	.622
	Evli	182	3.6978	.895		
<i>Kişilerarası / Bilgisel (Etkileşimsel) Adalet Algısı</i>	Bekar	106	3.4811	.855	-	.813
	Evli	182	3.5043	.764	.237	
<i>Adalet Algısı</i>	Bekar	106	3.5211	.789	-	.811
	Evli	182	3.5430	.721	.240	
<i>İçsel Tatmin</i>	Bekar	106	2.4513	.793	-	.378
	Evli	182	2.5348	.761	.884	
<i>Dışsal Tatmin</i>	Bekar	106	2.6769	.885	-	.911
	Evli	182	2.6882	.794	.112	
<i>İş Tatmini</i>	Bekar	106	2.5641	.809	-	.614
	Evli	182	2.6115	.743	.505	

Medeni duruma göre (Çizelge.3.5.), işlemsel adalet algısına göre, bekârların ortalama puanı 3.32±.888, evlilerin 3.42±.821'dir, işlemsel adalet algısının $p = .337$ 'dir. Dağıtımsal adalet algısına göre, bekârların ortalama puanı 3.75±1.02, evlilerin ortalama puanı 3.69±.895'tir. Medeni duruma göre dağıtımsal adalet algısının p değeri.622' dir. Kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet algısına göre, bekârlarda ortalama puanı 3.48±.855, evlilerin ortalama puanı 3.50±.764' tür. Medeni duruma göre kişilerarası/bilgisel adalet algısının p değeri.813'tür. Adalet algısına göre,

bekârların ortalama puanı $3.52 \pm .789$, evlilerin $3.54 \pm .721$ ’ dir. Medeni duruma göre adalet algının p değeri.811’ dir.

İçsel tatmine göre, bekârların ortalama puanı $2.45 \pm .793$, evlilerin ortalama puanı $2.53 \pm .761$ ’ dir. Medeni duruma göre içsel tatminin p değeri. 378’dir. Dışsal Tatmine göre, bekârların ortalama puanı $2.67 \pm .885$, evlilerin ortalama puanı $2.68 \pm .784$ ’ dir. Medeni duruma göre dışsal tatminin p değeri. 911’dir. İş tatmine göre, bekârların ortalama puanı $2.56 \pm .809$, evlilerin $2.61 \pm .743$ ’tür. Medeni duruma göre iş tatmine göre p değeri.614’tür.

Çalışanların medeni durumuna göre incelendiğinde, %95 güven düzeyinde örgütsel adalet, iş tatmini ve boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (Çizelge.3.4.).

H3.a., H3.b., H3.c., H3.d., H3.e. hipotezleri kabul edilmemiştir (RED).

Çizelge 3.6. Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Meslekler Göre Dağılımı (n=288)

<i>Meslek</i>		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S</i>	<i>F</i>	<i>p-değeri</i>	<i>Anlamlı Farklılıklar</i>
<i>İşlemsel Adalet Algısı</i>	Sağlık Hizmetleri Personeli (1)	98	3.4621	.796	1.756	.175	
	İdari Hizmetler Personeli (2)	105	3.4395	.798			
	Teknik Ve Destek Hizmetleri Personeli (3)	85	3.2471	.946			
<i>Dağıtımsal Adalet Algısı</i>	Sağlık Hizmetleri Personeli (1)	98	3.8010	.864	2.861	.059	
	İdari Hizmetler Personeli (2)	105	3.8071	.915			
	Teknik Ve Destek Hizmetleri Personeli (3)	85	3.5147	1.038			

Çizelge 3.6. (devam) Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Mesleklere Göre Dağılımı (n=288)

Kişilerarası / Bilgisel (etkileşimsel) Adalet Algısı	Sağlık Hizmetleri Personeli (1)	98	3.5329	.753	4.526	.012	(1)-(3) (2)-(3)
	İdari Hizmetler Personeli (2)	105	3.6286	.771			
	Teknik Ve Destek Hizmetleri Personeli (3)	85	3.2889	.845			
Adalet Algısı	Sağlık Hizmetleri Personeli (1)	98	3.5987	.689	3.802	.023	(1)-(3) (2)-(3)
	İdari Hizmetler Personeli (2)	105	3.6251	.677			
	Teknik Ve Destek Hizmetleri Personeli (3)	85	3.3502	.857			
İçsel Tatmin	Sağlık Hizmetleri Personeli (1)	98	2.3963	.735	1.670	.190	
	İdari Hizmetler Personeli (2)	105	2.5262	.786			
	Teknik Ve Destek Hizmetleri Personeli (3)	85	2.6010	.794			
Dışsal Tatmin	Sağlık Hizmetleri Personeli (1)	98	2.5485	.717	2.191	.114	
	İdari Hizmetler Personeli (2)	105	2.7214	.884			
	Teknik Ve Destek	85	2.7941	.861			

	Hizmetleri Personeli (3)						
İş Tatmini	Sağlık Hizmetleri Personeli (1)	98	2.4724	.685	2.102	.124	
	İdari Hizmetler Personeli (2)	105	2.6238	.806			
	Teknik Ve Destek Hizmetleri Personeli (3)	85	2.6975	.795			

(1) Sağlık Hizmetleri Personeli, (2) İdari Hizmetler Personeli, (3) Teknik Ve Destek Hizmetleri Personeli

(a) İşlemsel adalet algısı, (b) Dağıtımsal adalet algısı, (c) Kişilerarası/Bilgisel adalet algısı, (d) Adalet algısı, (e) İçsel tatmin, (f) Dışsal tatmin, (g) İş tatmini.

İşlemsel adalet algısına göre, sağlık hizmetleri personeli ortalama puanı $3.46 \pm .796$, idari hizmetler personeli ortalama puanı $3.43 \pm .798$, teknik ve destek hizmetleri personeli ortalama puanı $3.24 \pm .946$ 'dır (Çizelge 3.6.). Dağıtımsal adalet algısına göre, sağlık hizmetleri personeli ortalama puanı $3.80 \pm .864$, idari hizmetler personeli ortalama puanı $3.80 \pm .915$, teknik ve destek hizmetleri personeli ortalama puanı 3.51 ± 1.038 'dır. Kişilerarası/Bilgisel (etkileşimsel) adalet algısına göre, sağlık hizmetleri personeli ortalama puanı $3.53 \pm .753$, idari hizmetler personeli ortalama puanı $3.62 \pm .771$, teknik ve destek hizmetleri personeli ortalama puanı $3.28 \pm .845$ 'dır. Adalet algısına göre, sağlık hizmetleri personeli ortalama puanı $3.59 \pm .689$, idari hizmetler personeli ortalama puanı $3.62 \pm .677$, teknik ve destek hizmetleri personeli ortalama puanı $3.35 \pm .857$ 'dır. Mesleklere göre işlemsel adalet algısı için p değeri. 175, dağıtımsal adalet algısına göre p değeri 2.86, kişilerarası/bilgisel adalet algısı için p değeri. 012'dir.

İçsel tatmine göre, sağlık hizmetleri personeli ortalama puanı $2.39 \pm .735$, idari hizmetler personeli ortalama puanı $2.52 \pm .786$, teknik ve destek hizmetleri personeli ortalama puanı $3.35 \pm .857$ 'dır. Dışsal tatmine göre, sağlık hizmetleri personeli ortalama puanı $2.54 \pm .717$, idari hizmetler personeli ortalama puanı $2.72 \pm .884$, teknik

ve destek hizmetleri personeli ortalama puanı $2.79 \pm .861$ 'dır. İş tatminine göre, sağlık hizmetleri personeli ortalama puanı $2.47 \pm .685$, idari hizmetler personeli ortalama puanı $2.62 \pm .806$, teknik ve destek hizmetleri personeli ortalama puanı $2.69 \pm .795$ 'dır. Mesleklere göre içsel tatmine göre p değeri.190, dışsal tatmine göre p değeri.114, iş tatmine göre p değeri.124' tür.

Çalışanların mesleklerine göre $p < .05$ anlamlılık düzeyinde kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet ve örgütsel adalet algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı (sırasıyla (c) $p = .012$, (d) $p = .023$) bir farklılık bulunmuştur. Farklığın kişilerarası/bilişsel adalet algısı için sağlık hizmetleri personeli ile teknik ve destek hizmetleri personeli, idari hizmetler personeli ile teknik ve destek hizmetler personeli arasında olduğu saptanmıştır. Örgütsel adalet algılarında ise mesleklere göre benzer farklılıklar bulunmaktadır. Teknik ve destek hizmetler personeli diğer meslek gruplarına göre adalet algısı orta düzeydedir.

H4.a., H4.c., H4.e. hipotezleri kabul edilmemiştir (RED).

H4.b., H4.d, hipotezleri kabul edilmiştir (KABUL).

Çizelge 3.7. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmini Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı (n=288)

Öğrenim durumu		N	Ort.	S.S	F	p-değeri
İşlemsel Adalet Algısı	İlköğretim (Okur/Yazar, Ortaöğretim)	45	3.4095	.977	2.308	.077
	Lise	87	3.2003	.828		
	Ön Lisans	70	3.5265	.682		
	Lisans Ve Üstü	86	3.4618	.891		
Dağıtımsal Adalet Algısı	İlköğretim (Okur/Yazar, Ortaöğretim)	45	3.6444	.974	1.744	.158
	Lise	87	3.5632	1.001		
	Ön Lisans	70	3.8857	.808		
	Lisans Ve Üstü	86	3.7791	.954		

Çizelge 3.7. (devam) Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmini Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı (n=288)

Kişilerarası / Bilgisel Adalet Algısı	İlköğretim (Okur/Yazar, Ortaöğretim)	45	3.3679	.712	1.923	.126
	Lise	87	3.3768	.890		
	Ön Lisans	70	3.5921	.787		
	Lisans Ve Üstü	86	3.6047	.733		
Adalet Algısı	İlköğretim (Okur/Yazar, Ortaöğretim)	45	3.4740	.792	2.461	.063
	Lise	87	3.3801	.798		
	Ön Lisans	70	3.6681	.652		
	Lisans Ve Üstü	86	3.6152	.718		
İşsel Tatmin	İlköğretim (Okur/Yazar, Ortaöğretim)	45	2.5333	.696	1.192	.313
	Lise	87	2.6226	.795		
	Ön Lisans	70	2.4226	.763		
	Lisans Ve Üstü	86	2.4351	.793		
Dışsal Tatmin	İlköğretim (Okur/Yazar, Ortaöğretim)	45	2.6417	.777	1.167	.322
	Lise	87	2.8218	.850		
	Ön Lisans	70	2.6286	.745		
	Lisans Ve Üstü	86	2.6119	.888		
İş Tatmini	İlköğretim (Okur/Yazar, Ortaöğretim)	45	2.5875	.710	1.242	.295
	Lise	87	2.7222	.781		
	Ön Lisans	70	2.5256	.708		
	Lisans Ve Üstü	86	2.5235	.821		

İşlemsel adalet algısına göre (Çizelge.3.7.), ilköğretim (okur/yazar, ortaöğretim) ortalama puanı $3.40 \pm .977$, lise ortalama puanı $3.20 \pm .828$, ön lisans ortalama puanı $3.52 \pm .682$, lisans ve üstü ortalama puanı $3.46 \pm .974$ 'tür. Öğrenim durumunun işlemsel adalet algısına göre p değeri .077'dir. Dağıtımsal adalet algısına göre, ilköğretim (okur/yazar, ortaöğretim) ortalama puanı $3.64 \pm .974$, lise ortalama puanı 3.56 ± 1.001 , ön lisans ortalama puanı $3.88 \pm .808$, lisans ve üstü ortalama puanı $3.77 \pm .954$ 'tür. Öğrenim durumunun dağıtımsal adalet algısına göre p değeri .158'dir. Kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet algısına göre, ilköğretim (okur/yazar, ortaöğretim) ortalama puanı $3.36 \pm .712$, lise ortalama puanı $3.37 \pm .890$, ön lisans ortalama puanı $3.59 \pm .787$, lisans ve üstü ortalama puanı $3.60 \pm .733$ 'tür. Öğrenim durumunun kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet algısına göre p değeri .126'dir. Adalet algısına göre, ilköğretim (okur/yazar, ortaöğretim) ortalama puanı $3.47 \pm .792$, lise ortalama puanı $3.38 \pm .798$, ön lisans ortalama puanı $3.66 \pm .652$, lisans ve üstü ortalama puanı $3.61 \pm .718$ 'tür. Öğrenim durumunun kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet algısına göre p değeri .063'dir.

İşsel tatmine göre, ilköğretim (okur/yazar, ortaöğretim) ortalama puanı $2.53 \pm .696$, lise ortalama puanı $2.62 \pm .795$, ön lisans ortalama puanı $2.42 \pm .763$ lisans ve üstü ortalama puanı $2.43 \pm .793$ 'tür. Öğrenim durumunun işsel tatmine göre p değeri .313'dir. Dışsal tatmine göre, ilköğretim (okur/yazar, ortaöğretim) ortalama puanı $2.64 \pm .777$, lise ortalama puanı $2.82 \pm .850$, ön lisans ortalama puanı $2.62 \pm .745$ lisans ve üstü ortalama puanı $2.61 \pm .888$ 'tür. Öğrenim durumunun dışsal tatmine göre p değeri .322'dir. İş tatmini göre, ilköğretim (okur/yazar, ortaöğretim) ortalama puanı $2.58 \pm .710$, lise ortalama puanı $2.72 \pm .781$, ön lisans ortalama puanı $2.52 \pm .708$ lisans ve üstü ortalama puanı $2.52 \pm .821$ 'tür. Öğrenim durumunun iş tatmine göre p değeri .295'dir.

Çalışanların öğrenim durumlarına göre $p < .05$ anlamlılık düzeyinde örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve boyutlarının puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Çizelge.3.6.). H5.a., H5.b., H5.c., H5.d., H5.e., H5.f hipotezleri kabul edilmemiştir (RED).

Çizelge 3.8. Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Çalışılan Birimlere Göre Dağılımı (n=288)

Çalışılan birim		N	Ort.	S.S	F	p-değeri	Anlamlı Farklılıklar
İşlemsel Adalet Algısı	Sağlık Destek Personeli (1)	54	3.3942	.764	2.136	.061	
	Sağlık Uzman Personeli (2)	43	3.5847	.803			
	Hasta Hizm. Personeli (3)	51	3.3950	.757			
	Idari Destek Hizm. Personeli (4)	53	3.5067	.827			
	Teknik Hizm. Personeli (5)	38	3.0226	1.032			

Çizelge 3.8. (devam) Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Çalışılan Birimlere Göre Dağılımı (n=288)

	Destek Hizm. Personeli (6)	49	3.3703	.870			
Dağıtımsal Adalet Algısı	Sağlık Destek Personeli (1)	54	3.7685	.849	2.252	.049	(1)-(5) (2)-(5) (3)-(5) (4)-(5)
	Sağlık Uzman Personeli (2)	43	3.8953	.824			
	Hasta Hizm. Personeli (3)	51	3.8676	.894			
	Idari Destek Hizm. Personeli (4)	53	3.7689	.937			
	Teknik Hizm. Personeli (5)	38	3.3026	1.222			
	Destek Hizm. Personeli (6)	49	3.6224	.885			
Kişilerarası / Bilgisel Adalet Algısı	Sağlık Destek Personeli (1)	54	3.4362	.679	4.185	.001	(1)-(4) (2)-(5) (3)-(4) (3)-(5) (4)-(5) (4)-(6)
	Sağlık Uzman Personeli (2)	43	3.6770	.819			
	Hasta Hizm. Personeli (3)	51	3.4684	.812			
	Idari Destek Hizm. Personeli (4)	53	3.8029	.690			
	Teknik Hizm. Personeli (5)	38	3.1170	1.042			
	Destek Hizm. Personeli (6)	49	3.3923	.634			
Adalet Algısı	Sağlık Destek Personeli (1)	54	3.5330	.681	3.304	.006	(1)-(5) (2)-(5) (3)-(5) (4)-(5) (6)-(5)
	Sağlık Uzman Personeli (2)	43	3.7190	.655			
	Hasta Hizm. Personeli (3)	51	3.5770	.648			
	Idari Destek Hizm. Personeli (4)	53	3.6928	.694			

Çizelge 3.8. (devam) Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Çalışılan Birimlere Göre Dağılımı (n=288)

	Teknik Hizm. Personeli (5)	38	3.1474	1.038			
	Destek Hizm. Personeli (6)	49	3.4617	.681			
İçsel Tatmin	Sağlık Destek Personeli (1)	54	2.3210	.731	2.363	.040	(1)-(5) (2)-(5) (4)-(5) (6)-(5)
	Sağlık Uzman Personeli (2)	43	2.4690	.734			
	Hasta Hizm. Personeli (3)	51	2.6127	.849			
	Idari Destek Hizm. Personeli (4)	53	2.4292	.717			
	Teknik Hizm. Personeli (5)	38	2.8289	.859			
	Destek Hizm. Personeli (6)	49	2.4524	.700			
Dışsal Tatmin	Sağlık Destek Personeli (1)	54	2.5440	.691	2.232	.051	
	Sağlık Uzman Personeli (2)	43	2.5407	.759			
	Hasta Hizm. Personeli (3)	51	2.8456	.968			
	Idari Destek Hizm. Personeli (4)	53	2.5920	.791			
	Teknik Hizm. Personeli (5)	38	2.9967	.959			
	Destek Hizm. Personeli (6)	49	2.6531	.736			
İş Tatmini	Sağlık Destek Personeli (1)	54	2.4325	.667	2.438	.035	(1)-(3) (1)-(5) (2)-(5) (4)-(5) (6)-(5)
	Sağlık Uzman Personeli (2)	43	2.5048	.712			
	Hasta Hizm. Personeli (3)	51	2.7292	.876			
	Idari Destek Hizm. Personeli (4)	53	2.5106	.728			
	Teknik Hizm. Personeli (5)	38	2.9128	.874			
	Destek Hizm. Personeli (6)	49	2.5527	.687			

(1) Sağlık Destek Personeli (2) Sağlık Uzman Personeli (3) Hasta Hizm. Personeli (4) Idari Destek Hizm. Personeli (5) Teknik Hizm. Personeli (6) Destek Hizm. Personeli

Çalışılan birimin işlemsel adalete göre (Çizelge 3.8.), sağlık destek personeli için ortalama puanı $3.39 \pm .764$, sağlık uzman personeli için $3.58 \pm .803$, hasta hizmetleri için $3.39 \pm .757$, idari destek hizmetleri personeli için $3.50 \pm .827$, teknik hizmetler personeli için 3.02 ± 1.03 , destek hizmetleri personeli için $3.37 \pm .870$ olarak

saptanmıştır. İşlemsel adalet algısının p değeri. 061'dir. Dağıtımsal adalet algısına göre, sağlık destek personeli için ortalama puanı $3.37 \pm .849$, sağlık uzman personeli için $3.89 \pm .824$, hasta hizmetleri için $3.86 \pm .894$, idari destek hizmetleri personeli için $3.76 \pm .937$, teknik hizmetler personeli için 3.30 ± 1.222 , destek hizmetleri personeli için $3.62 \pm .885$ 'tir. Dağıtımsal adalet algısının p değeri. 049'dir. Kişilerarası/bilgisel adalet algısına göre, sağlık destek personeli için ortalama puanı $3.43 \pm .679$, sağlık uzman personeli için $3.67 \pm .819$, hasta hizmetleri için $3.46 \pm .812$, idari destek hizmetleri personeli için $3.80 \pm .690$, teknik hizmetler personeli için 3.11 ± 1.04 , destek hizmetleri personeli için $3.39 \pm .634$ 'tir. Kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet algısının p değeri. 001'dir. Adalet algısına göre, sağlık destek personeli için ortalama puanı $3.53 \pm .681$, sağlık uzman personeli için $3.71 \pm .655$, hasta hizmetleri için $3.57 \pm .648$, idari destek hizmetleri personeli için $3.69 \pm .694$, teknik hizmetler personeli için 3.14 ± 1.038 , destek hizmetleri personeli için $3.46 \pm .681$ 'tir. Adalet algısının p değeri. 006'dir.

İşsel tatmine göre, sağlık destek personeli için ortalama puanı $2.32 \pm .731$, sağlık uzman personeli için $2.46 \pm .734$, hasta hizmetleri için $2.61 \pm .849$, idari destek hizmetleri personeli için $2.42 \pm .717$, teknik hizmetler personeli için $2.82 \pm .859$, destek hizmetleri personeli için $2.45 \pm .700$ 'tir. İşsel tatmine göre p değeri. 040'dir. Dışsal tatmine göre, sağlık destek personeli için ortalama puanı $2.54 \pm .691$, sağlık uzman personeli için $2.54 \pm .759$, hasta hizmetleri için $2.84 \pm .968$, idari destek hizmetleri personeli için $2.59 \pm .791$, teknik hizmetler personeli için $2.99 \pm .959$, destek hizmetleri personeli için $2.65 \pm .736$ 'tir. Dışsal tatmine göre p değeri. 051'dir. İş tatminine göre, sağlık destek personeli için ortalama puanı $2.43 \pm .667$, sağlık uzman personeli için $2.50 \pm .712$, hasta hizmetleri için $2.72 \pm .876$, idari destek hizmetleri personeli için $2.51 \pm .728$, teknik hizmetler personeli için $2.91 \pm .874$, destek hizmetleri personeli için $2.55 \pm .687$ 'tir. İş tatmine göre p değeri. 035'dir.

Dağıtımsal adalet için;

- Sağlık destek personeli ve Teknik hizmetler personeli,
- Sağlık uzman personeli ve Teknik hizmetler personeli,

- Hasta hizmetleri personeli ve Teknik hizmetler personeli,
- İdari destek hizmetleri personeli ve Teknik hizmetler personeli arasında fark bulunmaktadır.
- Teknik hizmetler personelinin diğer birimlerdeki çalışanlara göre adalet algısı orta düzeydedir.

Kişilerarası/Bilgisel adalet için;

- Sağlık destek personeli ve Teknik hizmetler personeli,
- Sağlık uzman personeli ve Teknik hizmetler personeli,
- Hasta hizmetleri personeli ve İdari destek hizmetleri personeli,
- Hasta hizmetleri personeli ve Teknik hizmetler personeli,
- İdari destek hizmetler personeli ve Teknik hizmetler personeli,
- İdari destek hizmetleri personeli ve Destek hizmetleri personeli arasında fark bulunmaktadır.

Örgütsel adalet algısı için;

- Sağlık destek personeli ve Teknik hizmetler personeli,
- Sağlık uzman personeli ve Teknik hizmetler personeli,
- Hasta hizmetleri personeli ve Teknik hizmetler personeli,
- İdari destek hizmetleri personeli ve Teknik hizmetler personeli,
- Teknik hizmetler personeli ve Destek hizmetleri personeli arasında fark bulunmaktadır.
- Teknik hizmetler personelinin diğer birimlerde çalışan personellere göre örgütsel adalet algısı orta düzeydedir

İçsel tatmin için;

- Sağlık destek personeli ve Teknik hizmetler personeli,
- Sağlık uzman personeli ve Teknik hizmetler personeli,

- İdari destek hizmetler personeli ve Teknik hizmetler personeli,
- Destek hizmetler personeli ve Teknik hizmetler personeli arasında fark bulunmaktadır.

İş tatmini için;

- Sağlık destek personeli ve Hasta hizmetleri personeli,
- Sağlık destek personeli ve Teknik hizmetler personeli,
- Sağlık uzman personeli ve Teknik hizmetler personeli,
- İdari destek hizmetler personeli ve Teknik hizmetler personeli,
- Destek hizmetler personeli ve Teknik hizmetler personeli arasında fark bulunmaktadır.
- Teknik hizmetler personelinin diğer birimlerdeki çalışan personellere göre iş tatmin düzeyi orta seviyededir.

Çalışanlarının çalıştıkları birimlere göre, $p < ,05$ anlamlılık düzeyinde dağıtım adaleti algısı ($p = ,049$), kişilerarası/bilişsel adalet algısı ($p = ,001$), örgütsel adalet algısı ($p = ,006$), içsel tatmin ($p = ,040$) ve iş tatmini ($p = ,035$) puanları arasında istatistiksel bir fark bulunmaktadır (Çizelge.3,7.).

H.6.a. hipotezi kabul edilmemiştir (RED).

H.6.b. Çalıştığı birime göre örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet algısı üzerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır (KABUL).

H6.c. Çalıştığı birime göre örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısı üzerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır (KABUL).

H6.d. Çalıştığı birime göre içsel tatmin üzerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır (KABUL).

H6.e. Çalıştığı birime göre dışsal tatmin üzerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır (KABUL).

H6.f. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (RED).

Çizelge 3.9. Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Çalışılan Birimdeki Süreye Göre Dağılımı (n=288)

Çalışılan birimdeki süre		N	Ort.	S.S	F	p-değeri
İşlemsel Adalet Algısı	<=1.25	72	3.4087	.845	.759	.518
	1.26<yıl<=4	88	3.4253	.849		
	4.01<yıl<=7	61	3.2482	.913		
	>7.01	67	3.4542	.782		
Dağıtımsal Adalet Algısı	<=1.25	72	3.7535	.921	1.135	.335
	1.26<yıl<=4	88	3.6960	1.029		
	4.01<yıl<=7	61	3.5574	.949		
	>7.01	67	3.8582	.831		
Kişilerarası / Bilgisel Adalet Algısı	<=1.25	72	3.6312	.733	1.133	.336
	1.26<yıl<=4	88	3.4609	.843		
	4.01<yıl<=7	61	3.3862	.811		
	>7.01	67	3.4959	.787		
Adalet Algısı	<=1.25	72	3.5978	.739	1.051	.370
	1.26<yıl<=4	88	3.5274	.783		
	4.01<yıl<=7	61	3.3973	.792		
	>7.01	67	3.6027	.653		
İçsel Tatmin	<=1.25	72	2.5498	.874	.386	.763
	1.26<yıl<=4	88	2.4508	.745		
	4.01<yıl<=7	61	2.4658	.780		
	>7.01	67	2.5597	.694		
Dışsal Tatmin	<=1.25	72	2.7135	.866	.587	.624
	1.26<yıl<=4	88	2.6207	.884		
	4.01<yıl<=7	61	2.6332	.811		
	>7.01	67	2.7817	.724		
İş Tatmini	<=1.25	72	2.6317	.847	.516	.672
	1.26<yıl<=4	88	2.5357	.780		
	4.01<yıl<=7	61	2.5495	.768		
	>7.01	67	2.6707	.658		

Çalışılan birimdeki süreye göre işlemsel adalet algısının (Çizelge.3.9.), <=1.25 (dâhil) yılı ve altındaki yılların ortalama puanı 3.40±.845, 1.26<yıl<=4 (dâhil) yılları arası ortalama puanı 3.42±.849, 4.01<yıl<=7(dâhil) yılları arası ortalama puanı 3.24±.913, >7.01 yılı üzerinde ortalama puanı 3.45±.782’olarak saptanmıştır.

Dağıtımsal adalet algısına göre, ≤ 1.25 (dâhil) yılı ve altındaki yılların ortalama puanı $3.75 \pm .921$, $1.26 < \text{yıl} \leq 4$ (dâhil) yılları arası ortalama puanı $3.69 \pm .102$, $4.01 < \text{yıl} \leq 7$ (dâhil) yılları arası ortalama puanı $3.55 \pm .949$, > 7.01 yılı üzeri ortalama puanı $3.85 \pm .831$ 'dir. Kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet algısı, ≤ 1.25 (dâhil) yılı ve altındaki yılların ortalama puanı $3.63 \pm .733$, $1.26 < \text{yıl} \leq 4$ (dâhil) yılları arası ortalama puanı $3.46 \pm .843$, $4.01 < \text{yıl} \leq 7$ (dâhil) yılları arası ortalama puanı $3.38 \pm .811$, > 7.01 yılı üzeri ortalama puanı $3.49 \pm .787$ 'dir. Adalet algısına göre, ≤ 1.25 (dâhil) yılı ve altındaki yılların ortalama puanı $3.59 \pm .739$, $1.26 < \text{yıl} \leq 4$ (dâhil) yılları arası ortalama puanı $3.52 \pm .783$, $4.01 < \text{yıl} \leq 7$ (dahil) yılları arası ortalama puanı $3.39 \pm .792$, > 7.01 yılı üzeri ortalama puanı $3.60 \pm .653$ 'dir. Çalışılan birimdeki süreye göre işlemsel adalet algısının, dağıtımsal adalet algısının, kişilerarası/bilgisel adalet algısının ve adalet algısının sırayla p değerleri .518, .335, .336, .370'dir.

İçsel adalet algısına göre, ≤ 1.25 (dâhil) yılı ve altındaki yılların ortalama puanı $2.54 \pm .874$, $1.26 < \text{yıl} \leq 4$ (dahil) yılları arası ortalama puanı $2.45 \pm .745$, $4.01 < \text{yıl} \leq 7$ (dahil) yılları arası ortalama puanı $2.46 \pm .780$, > 7.01 yılı üzeri ortalama puanı $2.55 \pm .694$ ' olarak saptanmıştır. Dışsal adalet algısına göre, ≤ 1.25 (dâhil) yılı ve altındaki yılların ortalama puanı $2.71 \pm .866$, $1.26 < \text{yıl} \leq 4$ (dâhil) yılları arası ortalama puanı $2.62 \pm .884$, $4.01 < \text{yıl} \leq 7$ (dâhil) yılları arası ortalama puanı $2.63 \pm .811$, > 7.01 yılı üzeri ortalama puanı $2.78 \pm .724$ 'olarak bulunmuştur. İş tatmine göre, ≤ 1.25 (dâhil) yılı ve altındaki yılların ortalama puanı $2.63 \pm .847$, $1.26 < \text{yıl} \leq 4$ (dâhil) yılları arası ortalama puanı $2.53 \pm .780$, $4.01 < \text{yıl} \leq 7$ (dâhil) yılları arası ortalama puanı $2.54 \pm .768$, > 7.01 yılı üzeri ortalama puanı $2.67 \pm .658$ 'tir. Çalışılan birime göre içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatminin p değerleri .763, .624, .672'dir.

Çalışılan birimdeki sürelerinin gruplarına göre, örgütsel adalet algısı ve boyutlarının/ iş tatmini ve boyutlarının puanları arasında %95 güven düzeyinde bir fark bulunmamıştır (Çizelge.3.8.).

H.7.a., H.7.b., .H.7.c., H.7.d., H.7.e. kabul edilmemiştir (RED).

Çizelge 3.10. Çalışanların Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı (n=288)

<i>Kurumdaki çalışma süresi</i>		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S</i>	<i>F</i>	<i>p-değeri</i>
<i>İşlemsel Adalet Algısı</i>	<=2	92	3.3789	.868	.551	.648
	2.01<yıl<=5	74	3.3398	.886		
	5.01<yıl<=10	56	3.3418	.826		
	>10.01	66	3.5043	.793		
<i>Dağıtımsal Adalet Algısı</i>	<=2	92	3.7011	.973	1.343	.261
	2.01<yıl<=5	74	3.5980	1.015		
	5.01<yıl<=10	56	3.6830	.945		
	>10.01	66	3.9091	.793		
<i>Kişilerarası / Bilgisel Adalet Algısı</i>	<=2	92	3.5845	.790	1.095	.351
	2.01<yıl<=5	74	3.4730	.809		
	5.01<yıl<=10	56	3.3452	.834		
	>10.01	66	3.5253	.761		
<i>Adalet Algısı</i>	<=2	92	3.5548	.757	.901	.441
	2.01<yıl<=5	74	3.4702	.826		
	5.01<yıl<=10	56	3.4567	.754		
	>10.01	66	3.6462	.618		
<i>İçsel Tatmin</i>	<=2	92	2.5208	.865	.023	.995
	2.01<yıl<=5	74	2.4921	.767		
	5.01<yıl<=10	56	2.4940	.725		
	>10.01	66	2.5025	.697		
<i>Dışsal Tatmin</i>	<=2	92	2.6332	.895	.263	.852
	2.01<yıl<=5	74	2.7483	.878		
	5.01<yıl<=10	56	2.6875	.745		
	>10.01	66	2.6799	.746		
<i>İş Tatmini</i>	<=2	92	2.5770	.852	.044	.988
	2.01<yıl<=5	74	2.6202	.790		
	5.01<yıl<=10	56	2.5908	.702		
	>10.01	66	2.5912	.678		

Kurumdaki çalışma süresine göre (Çizelge.3.10.), işlemsel adalet algısında, <=2 yılındaki ortalama puanı 3.37±.868, 2.01<yıl<=5 (dâhil) yılı arasında ortalama puanı 3.33±.886, 5.01<yıl<=10 (dâhil) yılı arasında ortalama puanı 3.34±.826, >10.01 yılı üzeri ortalama puanı 3.50±.793 olarak saptanmıştır. Dağıtımsal adalet algısına göre, <=2 yılındaki ortalama puanı 3.70±.973, 2.01<yıl<=5 (dâhil) yılı arasında ortalama

puanı 3.59 ± 1.015 , $5.01 < \text{yıl} \leq 10$ (dâhil) yılı arasında ortalama puanı $3.68 \pm .945$, >10.01 yılı üzeri ortalama puanı $3.90 \pm .793$ olarak bulunmuştur. Kişilerarası/bilgisel adalet algısına göre, ≤ 2 yılındaki ortalama puanı $3.58 \pm .790$, $2.01 < \text{yıl} \leq 5$ (dâhil) yılı arasında ortalama puanı $3.47 \pm .809$, $5.01 < \text{yıl} \leq 10$ (dâhil) yılı arasında ortalama puanı $3.34 \pm .834$, >10.01 yılı üzeri ortalama puanı $3.52 \pm .761$ 'tir. Adalet algısına göre, ≤ 2 yılındaki ortalama puanı $3.55 \pm .757$, $2.01 < \text{yıl} \leq 5$ (dâhil) yılı arasında ortalama puanı $3.47 \pm .826$, $5.01 < \text{yıl} \leq 10$ (dâhil) yılı arasında ortalama puanı $3.45 \pm .754$, >10.01 yılı üzeri ortalama puanı $3.64 \pm .618$ 'dir.

İçsel tatmine göre, ≤ 2 yılındaki ortalama puanı $2.52 \pm .865$, $2.01 < \text{yıl} \leq 5$ (dâhil) yılı arasında ortalama puanı $2.49 \pm .767$, $5.01 < \text{yıl} \leq 10$ (dâhil) yılı arasında ortalama puanı $2.49 \pm .767$, >10.01 yılı üzeri ortalama puanı $2.50 \pm .697$ 'dir. Dışsal tatmine göre, ≤ 2 yılındaki ortalama puanı $2.63 \pm .895$, $2.01 < \text{yıl} \leq 5$ (dâhil) yılı arasında ortalama puanı $2.74 \pm .878$, $5.01 < \text{yıl} \leq 10$ (dâhil) yılı arasında ortalama puanı $2.68 \pm .745$, >10.01 yılı üzeri ortalama puanı $2.67 \pm .746$ 'dır. İş tatminine göre, ≤ 2 yılındaki ortalama puanı $2.57 \pm .852$, $2.01 < \text{yıl} \leq 5$ (dâhil) yılı arasında ortalama puanı $2.62 \pm .790$, $5.01 < \text{yıl} \leq 10$ (dâhil) yılı arasında ortalama puanı $2.59 \pm .702$, >10.01 yılı üzeri ortalama puanı $2.59 \pm .678$ 'dir.

Kurumdaki çalışma sürelerinin gruplarına göre, işlemsel adalet algısının p değeri .551, dağıtımsal adalet algısının p değeri .261, kişilerarası/bilgisel adalet algısının p değeri .351, adalet algısının p değeri .441, içsel tatmin p değeri .995, dışsal tatminin p değeri .852, iş tatminin p değeri .988'dir. Kurumdaki çalışma sürelerine göre, örgütsel adalet algısı ve boyutlarının/ iş tatmini ve boyutlarının puanları arasında %5 hata düzeyinde bir fark bulunmamaktadır (Çizelge.3.9.).

H.8.a., H.8.b., H.8.c., H.8.d., H.8.e. hipotezleri kabul edilmemiştir (RED).

3.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Boyutları ile İş Tatmini ve Boyutlarına İlişkin Bulgular

Çizelge 3.11. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları ile İş Tatmini ve Boyutları Arasındaki İlişki

		<i>İşlemsel Adalet Algısı</i>	<i>Dağıtımsal Adalet Algısı</i>	<i>Kişilerarası / Bilgisel Adalet Algısı</i>	<i>Adalet Algısı</i>	<i>İçsel Tatmin</i>	<i>Dışsal Tatmin</i>	<i>İş Tatmini</i>
<i>İşlemsel Adalet Algısı</i>	Pearson Kor.	1						
	P-değeri							
<i>Dağıtımsal Adalet Algısı</i>	Pearson Kor.	.711	1					
	P-değeri	.000						
<i>Kişilerarası / Bilgisel Adalet Algısı</i>	Pearson Kor.	.610	.537	1				
	P-değeri	.000	.000					
<i>Adalet Algısı</i>	Pearson Kor.	.895	.882	.813	1			
	P-değeri	.000	.000	.000				
<i>İçsel Tatmin</i>	Pearson Kor.	-.445	-.341	-.324	-.428	1		
	P-değeri	.000	.000	.000	.000			
<i>Dışsal Tatmin</i>	Pearson Kor.	-.508	-.351	-.445	-.499	.836	1	
	P-değeri	.000	.000	.000	.000	.000		
<i>İş Tatmini</i>	Pearson Kor.	-.498	-.361	-.403	-.485	.955	.961	1
	P-değeri	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

Örgütsel adalet algısı ve boyutlarının/ iş tatmini ve boyutlarının arasındaki ilişkiye pearson korelasyon ve testi ile çizelge incelenmiştir. Buna göre, işlemsel adalet algısı ile dağıtımsal adalet algısı (yüksek korelasyon), işlemsel adalet algısı ile kişilerarası / bilgisel adalet algısı (yüksek korelasyon), dağıtımsal adalet algısı ile kişilerarası / bilgisel adalet algısı (orta düzey korelasyon), içsel tatmin ile dışsal tatmin

(çok yüksek korelasyon) arasında pozitif yönde ilişki mevcuttur (Çizelge.3.11.). Örgütsel adalet algısının boyutları arasında pozitif bir ilişki gözlenmiş olup bu boyutların iş tatmini boyutlarıyla zayıf- orta düzeyde olsa negatif yönde ilişkisi saptanmıştır. Bu boyutlar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($p<.000$).

3.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Boyutları ile İş Tatmini ve Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Regresyon, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ilişkisini matematiksel olarak açıklamaktadır. Çoklu regresyon yönteminde bir bağımlı değişken, birden çok bağımsız değişken vardır (Alpar,2014;413). İş tatmininin (bağımlı değişken); işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı ve kişilerarası/bilgisel adalet algısı (bağımsız değişkenler) tarafından açıklanıp açıklanmadığı çoklu regresyon yöntemiyle incelenmiştir. Burada, çalışılan birimdeki süre ve kurumdaki çalışma süresinin de iş tatminini açıklayan ve sürekli değişken olduğu için modele alınmıştır. Çoklu regresyonun, varsayımları da incelenmiştir. Hata terimlerinin sıfır ortalama ve sabit varyansla normal dağılıma sahip, arasında bir ilişki (otokorelasyon), çoklu bağlantı ve aykırı değerler olup olmadığı incelenmiştir. Çoklu regresyonun bütün varsayımlarının tüm modellerde incelenmiş ve varsayımların sağlandığı gözlenmiştir.

Çizelge 3.12. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Boyutların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model	<i>İş Tatmini_{genel}</i>		
	B	T	<i>p-değeri</i>
Sabit	4.299	22.012	.000
Çalışılan Birimdeki Süre	.040	2.139	.033
Kurumdaki Çalışma Süresi	-.031	-1.823	.069
İşlemsel Adalet Algısı	-.356	-4.998	.000
Dağıtumsal Adalet Algısı	.011	.189	.850
Kişilerarası / Bilgisel Adalet Algısı	-.160	-2.544	.011
R²	.276		
F	21.534		
p-değeri	.000		

İş tatmininde değişimin mutlak değer açısından %28 düzeyinde bir ilişkinin olduğu açıklamaktadır (Çizelge 3.12). Model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Çalışılan birimdeki süre, işlemsel adalet algısı ve kişilerarası / bilgisel adalet algısı (bağımsız değişken), iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

Çizelge 3.13. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Cinsiyet ile İlişkisi

Model	<i>İş Tatmini_{kadın}</i>			<i>İş Tatmini_{erkek}</i>		
	B	T	<i>p-değeri</i>	B	t	<i>p-değeri</i>
Sabit	4.059	13.304	.000	4.460	17.486	.000
Çalışılan Birimdeki Süre	.056	2.020	.045	.022	.832	.407
Kurumdaki Çalışma Süresi	-.048	-1.966	.051	-.021	-.831	.407
İşlemsel Adalet Algısı	-.313	-3.442	.001	-.427	-3.672	.000
Dağıtumsal Adalet Algısı	.043	.544	.587	.028	.295	.769
Kişilerarası / Bilgisel Adalet Algısı	-.187	-2.183	.031	-.117	-1.264	.209
R²	.225			.322		
F	8.338			12.554		
p-değeri	.000			.000		

Cinsiyete göre (Çizelge.3.13.), iş tatmininin (bağımlı değişken) işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı, kişilerarası / bilgisel adalet algısı, çalışılan birimdeki süre ve kurumdaki çalışma süre (bağımsız değişkenler) tarafından açıklanıp açıklanmadığı çoklu regresyon yöntemiyle incelenmiştir.

Kadınların iş tatmininin deki değişimi %22,5 iken erkeklerin iş tatminindeki değişimi %32 olarak açıklanmaktadır (Çizelge.3.13). Her iki model de istatistiksel olarak anlamlıdır. Çalışılan birimdeki süre, işlemsel adalet algısı ve kişilerarası / bilgisel adalet algısı (bağımsız değişken), kadınların iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. İşlemsel adalet algısı (bağımsız değişken), erkeklerin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir

H1.f. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (KABUL).

Çizelge 3.14. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Yaş ile İlişkisi

Model	<i>İş Tatmini</i> _{18-25 yaş arası}			<i>İş Tatmini</i> _{26-33 yaş arası}			<i>İş Tatmini</i> _{34-41 yaş arası}			<i>İş Tatmini</i> _{42 yaş ve üzeri}		
	B	T	<i>p-değeri</i>	B	T	<i>p-değeri</i>	B	T	<i>p-değeri</i>	B	t	<i>p-değeri</i>
<i>Sabit</i>	4.600	9.336	.000	5.178	15.550	.000	3.579	9.088	.000	3.583	8.615	.000
<i>Çalışılan Birimdeki Süre</i>	-.114	-.652	.517	-.068	-1.302	.196	.049	1.947	.056	.075	1.991	.051
<i>Kurumdaki Çalışma Süresi</i>	.126	.795	.431	.058	1.205	.231	-.035	-1.361	.178	-.054	-1.604	.114
<i>İşlemsel Adalet Algısı</i>	-.326	-1.921	.061	-.378	-2.962	.004	-.520	-2.820	.006	-.216	-1.656	.103
<i>Dağıtımsal Adalet Algısı</i>	-.099	-.783	.437	.035	.347	.729	.170	1.084	.282	-.033	-.234	.815
<i>Kişilerarası / Bilgisel Adalet Algısı</i>	-.158	-.939	.352	-.395	-3.610	.001	.008	.072	.943	-.080	-.455	.651
<i>R²</i>	.345			.423			.257			.216		
<i>F</i>	4.948			12.926			4.629			3.422		
<i>p-değeri</i>	.001			.000			.001			.009		

Yaş gruplarına göre (Çizelge 3.14.), iş tatmininin (bağımlı değişken) işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı, kişilerarası/bilgisel adalet algısı, çalışılan birimdeki süre ve kurumdaki çalışma süresi (bağımsız değişkenler) tarafından açıklanma durumu çoklu regresyon yöntemiyle incelenmiştir. Çizelge 3.13.'de yaklaşık olarak 18-25 yaş arası personelin iş tatminindeki değişimi %34,5, 26-33 yaş arası personelin iş tatminindeki değişimi %42, 34-41 yaş arası personelin iş tatminindeki değişimi %28 ve 42 yaş ve üzeri personelin iş tatminindeki değişimi %22 olarak açıklanmaktadır. Modellerin hepsi istatistiksel olarak anlamlıdır. Ancak 18-25 yaş arası personelin iş tatmini ve 42 yaş ve üzeri personelin iş tatmini modelinde sabit dışında istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişken bulunmamaktadır. İşlemsel adalet algısı ve kişilerarası / bilgisel adalet algısı (bağımsız değişken), 26-33 yaş arası personelin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. İşlemsel adalet algısı (bağımsız değişken), 34-41 yaş arası personelin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2.f. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (KABUL).

Çizelge 3.15. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Medeni Durum İle İlişkisi

Model	<i>İş Tatmini_{ibekar}</i>			<i>İş Tatmini_{evli}</i>		
	B	T	<i>p-değeri</i>	B	t	<i>p-değeri</i>
Sabit	4.549	14.376	.000	4.182	16.440	.000
Çalışılan Birimdeki Süre	.065	1.746	.084	.030	1.295	.197
Kurumdaki Çalışma Süresi	-.057	-1.866	.065	-.022	-1.010	.314
İşlemsel Adalet Algısı	-.328	-2.739	.007	-.387	-4.216	.000
Dağıtımsal Adalet Algısı	-.007	-.073	.942	.032	.388	.698
Kişilerarası / Bilgisel Adalet Algısı	-.244	-2.406	.018	-.112	-1.358	.176
R²	.331			.252		
F	9.911			11.837		
p-değeri	.000			.000		

Medeni duruma göre (Çizelge.3.15.), iş tatmininin (bağımlı değişken) işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı, kişilerarası / bilgisel adalet algısı, çalışan birimdeki süre ve kurumdaki çalışma süre (bağımsız değişkenler) tarafından açıklanıp açıklanmadığı çoklu regresyon yöntemiyle incelenmiştir. Bekârların iş tatminindeki değişimi %33, evlilerin iş tatmininde ki değişimi %25 olarak açıklanmaktadır. Modellerin her ikisi de istatistiksel olarak anlamlıdır. İşlemsel adalet algısı ve kişilerarası / bilgisel adalet algısı (bağımsız değişken), bekârların iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. İşlemsel adalet algısı (bağımsız değişken), evlilerin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3.f. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (RED).

Çizelge 3.16. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Meslek Grupları İle İlişkisi

Model	<i>İş Tatmini</i> Sağlık hizmetleri personeli			<i>İş Tatmini</i> İdari hizmetler personeli			<i>İş Tatmini</i> Teknik ve destek hizmetleri personeli		
	B	T	<i>p-değeri</i>	B	T	<i>p-değeri</i>	B	T	<i>p-değeri</i>
<i>Sabit</i>	3.769	11.022	.000	4.962	13.432	.000	4.124	13.165	.000
<i>Çalışılan Birimdeki Süre</i>	-.073	1.290	.200	.041	1.613	.110	.093	2.454	.016
<i>Kurumdaki Çalışma Süresi</i>	.092	1.648	.103	-.050	2.076	.040	-.072	2.251	.027
<i>İşlemsel Adalet Algısı</i>	-.393	3.364	.001	-.457	3.780	.000	-.168	1.259	.212
<i>Dağıtımsal Adalet Algısı</i>	.011	.118	.906	.123	1.235	.220	-.187	1.440	.154
<i>Kişilerarası / Bilgisel Adalet Algısı</i>	-.030	-.277	.783	-.307	3.240	.002	-.081	-.586	.559
<i>R²</i>	.280			.367			.297		
<i>F</i>	7.173			11.468			6.660		
<i>p-değeri</i>	.000			.000			.000		

Mesleğe göre (Çizelge.3.16), iş tatmininin (bağımlı değişken) işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı, kişilerarası / bilgisel adalet algısı, çalışan birimdeki

süre ve kurumdaki çalışma süre (bağımsız değişkenler) tarafından açıklanıp açıklanmadığı çoklu regresyon yöntemiyle incelenmiştir. Sağlık hizmetleri personelinin iş tatminindeki değişimi %28, İdari hizmetler personelinin iş tatminindeki değişimi %37, Teknik ve destek hizmetleri personelinin iş tatminindeki değişimi %30 olarak açıklanmaktadır (Çizelge.3.16). Modellerin hepsi istatistiksel olarak anlamlıdır. İşlemsel adalet algısı (bağımsız değişken), Sağlık hizmetleri personelinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Kurumdaki çalışma süresi, İşlemsel adalet algısı ve kişilerarası / bilgisel adalet algısı (bağımsız değişken), idari hizmetler personelinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Kurumdaki çalışma süresi (bağımsız değişken), Teknik ve destek hizmetleri personelinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

H4.f. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (KABUL).

Çizelge 3.17. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Eğitim Durumu İle İlişkisi

Model	<i>İş Tatmini</i> İlköğretim (okur/yazar, ortaöğretim)			<i>İş Tatmini</i> Lise			<i>İş Tatmini</i> Ön lisans			<i>İş Tatmini</i> Lisans ve üstü		
	B	T	<i>p-değeri</i>	B	t	<i>p-değeri</i>	B	t	<i>p-değeri</i>	B	t	<i>p-değeri</i>
Sabit	4 . 2 9 1	9.8 34	.00 0	3.8 51	10.8 37	.00 0	4.5 19	11.2 76	.00 0	4.6 92	11.2 72	.00 0
Çalışılan Birimdeki Süre	. 0 4 6	1.1 01	.27 8	.06 6	1.56 1	.12 2	-. .04 0	-. .819	.41 6	.05 5	1.75 0	.08 4

Çizelge 3.17. (devam) Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Eğitim Durumu İle İlişkisi

Kurum Çalışma Süresi	- . 0 3 3	- .94 7	.3 50	- .0 54	- 1.3 39	.1 84	.0 34	.76 5	.4 47	- .0 45	- 1.5 88	.1 16
İşlemsel Adalet Algısı	- . 1 9 0	- 1.3 57	.1 83	- .1 73	- 1.0 98	.2 76	- .7 80	- 4.7 21	.0 00	- .3 52	- 2.7 76	.0 07
Dağıtım Adalet Algısı	- . 2 3 2	- 1.4 50	.1 55	- .1 64	- 1.2 83	.2 03	.3 34	2.5 63	.0 13	.0 54	.53 3	.5 95
Kişiler arası / Bilgisel Adalet Algısı	- . 0 7 0	- .37 2	.7 12	- .0 09	- .07 4	.9 41	- .1 50	- 1.3 54	.1 80	- .3 20	- 2.4 89	.0 15
R²	.391			.170			.396			.361		
F	4.997			3.323			8.387			9.035		
p-değeri	.001			.009			.000			.000		

Öğrenim durumlarına göre (Çizelge.3.17.), iş tatmininin (bağımlı değişken) işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı, kişilerarası / bilgisel adalet algısı, çalışılan birimdeki süre ve kurumdaki çalışma süre (bağımsız değişkenler) tarafından açıklanıp açıklanmadığı çoklu regresyon yöntemiyle incelenmiştir. İlköğretim (okur/yazar, ortaöğretim) mezunlarının iş tatminindeki değişimi %39, lise mezunlarının iş tatminindeki değişimi %17, ön lisans mezunlarının iş tatminindeki değişimi %40 ve lisans ve üstü mezunlarının iş tatminindeki değişimi %36 olarak açıklanmaktadır (Çizelge.3.17).. Modellerin hepsi istatistiksel olarak anlamlıdır. Ancak ilköğretim (okur/yazar, ortaöğretim) mezunlarının iş tatmini ve lise mezunlarının iş tatmini modellerinde sabit dışında istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişken bulunmamaktadır. İşlemsel adalet algısı ve dağıtımsal

adalet algısı (bağımsız değişken), ön lisans mezunlarının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. İşlemsel adalet algısı ve kişilerarası / bilgisel adalet algısı (bağımsız değişken), lisans ve üstü mezunlarının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

H5.f. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (RED).

Çizelge 3.18. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Çalışılan Birimdeki Süre İle İlişkisi

Model	İş Tatmini Sağlık destek personeli			İş Tatmini Sağlık uzman personeli			İş Tatmini Hasta hizm. Personeli			İş Tatmini İdari destek hizm. Personeli			İş Tatmini Teknik hizm. Personeli			İş Tatmini Destek hizm. Personeli		
	B	T	p-değeri	B	T	p-değeri	B	T	p-değeri	B	T	p-değeri	B	t	p-değeri	B	t	p-değeri
Sabit	3.937	10.220	.000	3.996	6.293	.000	4.011	6.409	.000	5.657	13.478	.000	4.208	9.679	.000	3.919	7.420	.000
Çalışılan Birim Süresi	.077	1.081	.285	-.241	-2.548	.015	.046	1.061	.294	.006	.206	.838	-.073	-.300	.766	.097	2.287	.027
Kurum Çalışma Süresi	-.045	-.640	.525	.213	2.433	.020	-.070	-1.966	.055	-.002	-.058	.954	.075	.334	.741	-.072	-2.327	.025
İşlemsel Adalet Algısı	-.520	-3.727	.001	-.148	-.802	.428	-.549	-2.551	.014	-.333	-2.526	.015	-.475	-1.328	.194	-.091	-.697	.489
Dağıtım. Adalet Algısı	-.050	-.390	.698	-.052	-.352	.727	.365	2.354	.023	-.155	-1.224	.227	.044	.164	.871	-.236	-1.614	.114
Kişilerarası / Bilgisel Adalet Algısı	.077	.493	.624	-.209	-1.295	.203	-.180	-1.092	.281	-.373	-3.259	.002	-.009	-.037	.971	-.061	-.322	.749
R²	.484			.266			.311			.598			.258			.318		
F	9.022			2.676			4.059			14.006			2.224			4.008		
p-değeri	.000			.037			.004			.000			.076			.005		

Çalışılan birimlere göre (Çizelge.3.18.), iş tatmininin (bağımlı değişken) işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı, kişilerarası / bilgisel adalet algısı, çalışılan birimdeki süre ve kurumdaki çalışma süre (bağımsız değişkenler) tarafından açıklanıp açıklanmadığı çoklu regresyon yöntemiyle incelenmiştir. Çizelge.3.18.'de sağlık destek personelinin iş tatminindeki değişimi %48, sağlık uzman personelinin iş tatminindeki değişimi %27, hasta hizmet personelinin iş tatminindeki değişimi %31, idari destek hizmet personelinin iş tatminindeki değişimi %60, teknik hizmet personelinin iş tatminindeki değişimi %26 ve destek hizmet personelinin iş tatminindeki değişimi %32 olarak açıklanmaktadır. Teknik hizmet personelinin iş tatmini modeli dışındaki modeller istatistiksel olarak anlamlıdır. Teknik hizmet personelinin iş tatmini modelinde aynı zamanda sabit dışında istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişken bulunmamaktadır.

H7.f. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı farklılıktır bulunmaktadır (RED).

İşlemsel adalet algısı (bağımsız değişken), sağlık destek personelinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışılan birimdeki süre ve kurumdaki çalışma süresi (bağımsız değişken), sağlık uzman personelinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. İşlemsel adalet algısı ve dağıtımsal adalet algısı (bağımsız değişken), hasta hizmet personelinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. İşlemsel adalet algısı ve kişilerarası / bilgisel adalet algısı (bağımsız değişken), idari destek hizmet personelinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışılan birimdeki süre ve kurumdaki çalışma süresi (bağımsız değişken), teknik hizmet personelinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

H9.f. Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (KABUL).

4. TARTIŞMA

Çalışmada elde edilen bulgular bu bölümde tartışılmıştır. Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş tatmini algısı boyutları arasındaki ilişkili olan faktörlerin neler olduğu ve örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde etkisi, ayrıca sosyo-demografik özelliklerin örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve alt boyutları üzerindeki etkileri literatürdeki diğer araştırmalardan elde edilen sonuçlarla farklılık gösterip göstermedikleri ortaya konmuştur.

Örgütsel adalet algısı boyutları arasında (İşlemsel adalet ile dağıtımsal adalet ve kişilerarası/ bilgisel adalet algısı arasında yüksek korelasyon, dağıtımsal adalet ile kişilerarası/bilgisel adalet arasında da yüksek korelasyon) pozitif bir ilişki gözlemlenmiş olup iş tatmini boyutları (içsel tatmin ile dışsal tatmin) arasında pozitif yönlü çok yüksek korelasyon çıkmıştır. Bu sonuç adalet duygusunun soucunda iş tatmini duygusunun arttığı düşünülmektedir. Örgütsel adalet algısı alt boyutları ile iş tatmini boyutları zayıf-orta düzeyde negatif yönde ilişki saptanmıştır. Bu boyutlar arasındaki ilişkiler istatistiksel anlamlı çıkmıştır. Yaghoubi ve ark. (2012, 1001), Bakhshi ve ark. (2009), Yeşil ve Dereli (2012; 115) üretim firmasında yaptığı araştırmalarında örgütsel adalet boyutları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu saptanmıştır. Folger ve Konovsky (1989) işlemsel ve dağıtımsal adaletin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu belirtmişken, Masterson ve ark. (2000), iş tatmini üzerinde prosedürel adaletin işlemsel adaletten daha güçlü etki ettiği saptanmıştır. Tutar (2007; 99) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada işlem adaleti arttığında iş tatmininin de arttığını saptamıştır. Etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Astar ve ark (2018), Morçin (2012), Rezaiean ve ark.(2010) örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı arttırmasının yanı sıra iş tatmini anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır.

Araştırmada sosyo-demografik özellikler açısından incelendiğinde, kadınların içsel, dışsal ve iş tatmini düzeylerinin yüksek, erkeklerin tatmin düzeylerinin orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Yaş, öğrenim durumu, çalışılan birimdeki süre ve

kurumdaki çalışma süresi açısından örgütsel adalet, iş tatmini ve alt boyutları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Yürür (2008) yaş ve kurumdaki çalışma süresi ile Yıldırım (2002), yaş ve öğrenim durumu açısından örgütsel adalet ve iş tatmini arasında bir farklılık olmadığını ifade etmiştir. Aliyeva (2013; 106) ise, örgüt içerisindeki pozisyonuna, unvanına göre farklılık bulmamıştır. Bilgiç (1998) ise eğitim durumuna göre farklılık bulmamıştır. Diğer taraftan Demirkan ve Yılmaz (2013)' na göre yaş arttığında iş tatmini de artmaktadır.

Meslek gruplarına göre, kişisel adalet ve örgütsel adalet algısı sağlık hizmetleri ve idari hizmetler personeli için yeterli düzeyde olup, teknik ve destek hizmetler personeli için orta düzeydedir. Kültürel olarak mesleklerin toplum içerisinde belirli değerlere sahip olması, sağlık hizmetleri personelinin doğrudan ve dolaylı olarak hizmet sunumunda olması ve mesleki yeterliliğe sahip olmanın zorunlu olmasının, örgütün hizmet sunumunun sürdürülebilirliğinin sağlanmasında önemli rol oynadığına inanılmaktadır. Sağlık hizmetleri personelinin mesleki eğitim zorunluluğu olması, piyasa içerisinde sağlık çalışanlara talebin fazla olması örgüt içerisinde fikirlerinin önemsenmesini doğurmaktadır. Ayrıca yönetim kadrolarının birçoğunun sistemi temelden öğrenen idari hizmetler personelinin seçilmesi, bu kişilerin sisteme hâkim olmaları ve en alt kademeden en üst kademeye kadar görev yapabilmelerinden dolayı da, personel örgüt içerisinde yetişmiş iş gücü olarak görülmektedir. Özellikle iç terfi oranı yüksek olan kurumlarda adalet duygusunun artması, buna bağlı olarak tatmin seviyesine etki etmektedir. Örgüt içerisinde sağlık hizmetleri ve idari hizmetler personelinin fikirlerini belirtmeleri ve yönetsel kararlarda etkin rol oynamaları adalet duygusunu arttırmaktadır. Teknik ve destek hizmetler personelinin adalet duygularının daha az olmasının örgüt içerisinde daha mekanik işlerle ve sonuç odaklı olarak çalışmaları ve örgüt içerisinde yönetsel kararlarda daha az rol almalarından dolayı adalet algıları daha azdır. Behlül, Bahadır ve Bayraktar (2018;1752) üniversite hastanesinde örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini puanlarının meslek seçimine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu saptamıştır. Mesleğini isteyerek seçen kişilerin örgütsel adalet algıları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu belirtilmiştir (Behlül ve ark. 2018; Karadağ ve ark, 2002).

Şahin ve Taşkaya (2010;107) örgütsel adalet algılarının meslek grubu üzerinde etkisi olmadığını ortaya koymuştur.

Örgüt içerisinde çalışılan birim açısından incelendiğinde, sağlık destek personeli, sağlık uzman personeli, hasta hizmetleri personeli, idari destek hizmetleri personeli için dağıtımsal adalet, kişilerarası /bilgisel adalet ve adalet algısı yeterli düzeyde bulunmuştur. Dağıtımsal adalet ve adalet algısı ise destek hizmetleri personeli için yeterli seviyede, ancak kişilerarası/bilgisel adalet algısı orta düzeydedir. Teknik hizmetler personelinin sabit çalışma yerlerinin olmaması, personelinin büyük çoğunluğunun öğrenim düzeyinin görece düşük olması, diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşları ile fazlaca paylaşım içerisinde bulunmaması, bir diğer yönden verilen kararlar üzerinde sorgulayıcı olmamaları ve kültürel olarak kanaatkâr yapıda olmalarından dolayı kişilerarası/bilgisel adalet algılarının orta seviyede çıktığı söylenebilir. İşsel tatmin ve iş tatmini, teknik hizmetler ve idari hizmetler personeline orta düzeyde olup, diğer tüm birimlerde yeterli düzeydedir. Demirkıran ve ark. (2018; 328) dağıtımsal adalet algısı yönünden evli kişilerin algısının orta düzeyde olduğunu ayrıca dağıtımsal adalet ve kişilerarası adalet algısına göre kadınların adalet algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu, genel anlamda orta düzeyde olduğunu belirlenmiştir. Lee ve Farh (1999;142), dağıtım ve işlem adaleti için cinsiyete göre farklılık olmadığını ve kaygı duydukları; ancak kadınların örgüt içerisinde dağıtım adaletiyle daha fazla ilgilendiğini ortaya konmuştur. Çalışmada cinsiyete göre ücret ödeme farklılıkları her iki taraf içinde tatminsizlik yaratmaktadır. Hartman ve arkadaşları (1999;339), cinsiyete göre örgütsel adalet açısından farklılık olduğunu belirtmekte olup, aksine Şahin ve Taşkaya (2010;107) örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi olmadığını savunmaktadır. Tutar (2007) ve Hulin ve Smith (1964;) araştırmalarında kadınların erkeklere oranla daha az iş tatmini yaşadıklarını saptamıştır.

Düğer (2015;77), kamu hastanesinde çalışan hemşire ve sağlık memurlarının örgütsel adalet algılarının genel anlamda yüksek olduğunu belirlemiştir. Örgütsel adalet algısının alt boyutlarından işlemsel adalet algısının düşük, dağıtımsal adalet algısının ise en düşük seviyede çıktığı belirlenmiştir. En yüksek seviyede etkileşimsel

adalet algısının olduğu saptanmıştır. Söyük (2007;179), benzer sonuçlar elde etmiştir. Çakar ve Yıldız (2009;85) farklı bir sektör yaptıkları araştırmalarında, örgüt içerisindeki kişilerin sadece kendileriyle ilgili kararların yanı sıra, örgüt içerisinde değerli sonuçlara neden olan kararlar ve konular üzerinde de fikirlerinin alınmasının adalet algılarını etkilendiğini ortaya koymuştur. Bir alt seviyede olan kişilerarası/bilgisel adalet algısı ise üst yöneticilerinin davranış tarzlarının yeterince nazik olduğu, personeline çoğunlukla değer verdiği, çoğu zaman haksız yorum ve eleştirilerde bulunmadığı algısının çalışanlarda hissedildiği görülmektedir. Orta düzeyde olan işlemsel adalet algısı ise, göreceli olarak çalışanların fikir ve düşünceleri ifade edebildiklerini, olaylar sonucunda alınan kararlar hakkında fikirlerini beyan edebildiklerini ifade etmektedir.

Düğer (2015;79), genel iş tatmini seviyesinin düşük olduğunu belirterek, içsel tatminin hemşire ve sağlık memurlarının örgüt içerisinde bağımsız çalışma olanağının olması ve toplumsal olarak kabul görmelerinden dolayı yüksek olduğunu; dışsal tatminin ise üst yöneticilerinin yöneticilik anlayışından ve yaptıkları işte terfi olanaklarının kısıtlı olmasından dolayı düşük olduğunu belirtmiştir. Yapılan bu çalışmada ise, dışsal tatmin seviyesi yüksek, içsel tatmin seviyesi orta seviyede bulunmuştur. Örgüt içerisinde üst yöneticilerinin yönetim tarzları ve çalışma arkadaşlarına yaklaşımlarından, çalışanların üst yöneticinin bilgi ve deneyimine güvenmesi, hastane içerisinde iç terfi oranının yüksek olması, terfi edilecek bölüm ve başvuru kısıtlılığının olmamasından, işin gereklilikleri çerçevesinde çalışma koşulları ve şartlarının ayarlanabilir olması nedeniyle dışsal tatmin seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir. İş sürecinde çalışanların, çalışma saatleri içerisinde adil bir iş dağıtımı ile işin sürekli çalışanı meşgul etmesi bakımından açısından içsel tatmin orta seviyededir.

Örgütsel adalet alt boyutlarından olan kişilerarası adalet/ bilgisel adalet algısı, işlemsel adalet algısı iş tatmini ile istatistiksel olarak Keklik ve Us (2013), Özer ve Urtekin (2007) ve Görgülüer (2013;250) çalışmalarında ki gibi anlamlı bir etkiye sahiptir. Örgütün çalışanlar arasında adalet seviyesinin yüksek olması, çalışanların tatmin seviyelerini de yükseltmektedir. Konovsky ve Cropanzono (1991), örgütsel adaletin üç alt boyutunun iş tatmini üzerinde farklı düzeyde etkilere sahip oldukları,

en güçlü etkinin kişilerarası ve etkileşim adaletinde olduğunu saptamıştır. Örgüt içerisinde uygulanan kararların ve kuralların belirli prosedürlere dayandırılarak açık ve şeffaf olması, çalışanlar açısından adil olma derecesini değiştirmekte ve iş tatmini düzeyleri yükselmektedir.

Yapılan bu çalışmada kişilerarası/bilgisel adalet algısı algısı, Moorman'ın (1991) çalışmasındaki sonuçlarla benzerlik göstermekte olup, iş tatmini üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Kurum içerisinde uygulamaların çalışanlarla doğru ve etkili iletişimi kurarak anlatması ve bunun sonucunda çalışanların tatmin düzeylerini arttırmaktadır. Çalışanların farklılıkların göz önünde bulundurulması, yöneticilerin ön yargılardan uzak değerlendirme yapması, çalışanlara karşı şeffaf olması kişilerarası/bilgisel adalet algıları ile birlikte iş tatminlerini de arttırmaktadır. Özer ve Urtekin (2007;122) çalışmalarında kişilerarası adaletin örgüt içerisinde önemli olduğunu, yöneticilerin davranışlarının ve Türk kültürünün yapısal özelliklerini göz önünde bulundurarak örgütsel adaletin diğer boyutlarına oranla iş tatmini ile daha ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Yapılan bu araştırmada, örgüt içerisinde çalışılan birimde süre, işlemsel adalet algısı ve kişilerarası/bilgisel (bağımsız değişken) adalet algısı kadınların (bağımlı değişken) iş tatmini seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Kadınların bulundukları yerdeki çalışma arkadaşları ile kurmuş olduğu bağ, yapılan işin şeklinden ve işleyişi, uygulanacak kuralların prosedürlere dayandırılması, yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile kurulan iletişim sonucunda iş tatmini seviyeleri yükselmektedir. Kadınların yanı sıra erkeklerinde işlemsel adalet algısı (bağımsız değişken) iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Çalışma sonuçları Yürür (2008)' ün sonuçları ile farklılık gösterirken, Özer ve Urtekin (2007), Aliyeva (2013), ve Yelboğa (2012) sonuçları benzerlik göstermektedir.

Yapılan bu araştırmada yaş gruplarına göre işlemsel ve kişilerarası/bilgisel adalet algısı (bağımsız değişken) 26-33 yaş arası çalışanların iş tatmini (bağımlı değişken) seviyeleri üzerinde etkili bulunmuştur. 26-33 yaş çalışanların çalışma arkadaşları ile iletişimlerinin daha çeşitli olması, yöneticilerine karşı kendilerini daha

iyi ifade edebilmeleri, örgüt içerisinde uygulamaların dökümanite edilerek belirli bir standartta uygulanmasına bağlı olarak, bu yaş aralığının öğrenme ve kendini geliştirme duygusunun yüksekliğinin iş tatmini düzeylerini yükselttiği söylenebilir. Standart uygulamaların durumlara göre belirli olması ve personelin uygun durumda ne ile karşılaşacağını bilmesi nedeni ile de işlemsel adalet algısının 34-41 yaş grubu arası personelin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Çimen ve ark.(2016;336) Yelboğa (2005) ve Bolat (2010) yaptıkları araştırmalarda yaşa göre anlamlı farklılık bulmuşlardır. Aslantaş ve Pekdemir (2007;276) üretim sektöründe yaptığı araştırmada yaşın örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi olmadığını saptamıştır.

Yapılan bu çalışmada medeni duruma göre incelendiğinde, %95 güven düzeyinde örgütsel adalet, iş tatmini ve boyutları arasında ayrı ayrı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Medeni duruma göre işlemsel adalet algısı ve kişilerarası/bilgisel (bağımsız değişken) adalet algısı, bekârların iş tatmini seviyesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip iken, evliler üzerinde işlemsel adalet algısı etkili olduğu bulunmuştur. Her iki grupta da örgüt içerisinde dağıtılacak kazanımların elde edilmesi sürecinde ilgililerin kimler olduğunun belirlenmesinin, yöntemlerin kararlaştırılmasının, görevlerin açıkça belirtilmiş olmasının ve tüm bu yapının oluşturulmasında söz sahibi olunmasının adalet düzeylerini arttırdığı söylenebilir. Bekârların evlilere oranla sorumluluklarının göreceli olarak daha az olması ve bağlayıcılıklarının olmamasının, onların daha rahat kararlar almalarına ve sosyal etkileşimlerinin yüksek olmasına, dolayısı ile de etkileşim adaletinin yüksek olmasına neden olmaktadır. Bolat (2010), medeni durumun örgütsel adalet algısı üzerine etkisi olduğunu ve Demirkıran ve ark. (2013;328), İl Sağlık Müdürlüğü' nde yaptıkları araştırmada medeni durum ve kurumdaki kıdem süresi arasında farklılık bulmuştur. Aliyeva (2013;106) ve Cihangiroğlu ve ark. (2010;78) göre ise etkisi bulunmamaktadır. Söyük (2007;85), boşanmış olan bireylerin iş tatmini seviyelerinin evli ve bekârlara göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Clark (1996) medeni durumun iş tatminini etkilediğini belirtmektedir.

Yapılan bu çalışmada mesleklere göre incelendiğinde, sistemin adil olması, prosedür ve talimatlar ile belirli olması sağlık hizmetleri personelinin işlemsel adalet

adalet algısının yüksek olması iş tatmini üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Kurumdaki çalışma süresi, işlemsel adalet algısı ve kişilerarası/bilgisel adalet algısı idari personelin iş tatmini üzerinde etkilidir. Şahin ve Taşkaya (2010), mesleklere göre örgütsel adalet algısının değişmediğini saptamıştır. Eğitim seviyesi ilkokul ve lise düzeyinde olan ancak teknik bilgi ve beceriye sahip personelin, kurumdaki çalışma süresi, iş tatmini seviyeleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

Yapılan bu çalışmada önlisans mezunlarının iş tatmin düzeyleri üzerinde işlemsel ve dağıtımsal adalet algısı istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. İşlemsel adalet ve kişilerarası/bilgisel adalet algısı lisans ve üstü mezunlarının iş tatmin seviyeleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu çalışmada Çimen ve ark.(2016;337), Şahin ve Taşkaya (2010;107) ve Söyük (2007;82) ile benzer bir sonuç elde edilirken, Söyük farklı sonuç bulmuştur. Ona göre lisansüstü mezunları lise ve lisans mezunlarına göre daha yüksek iş tatmine sahiptir. Aliyeva'nın (2013;109) çalışmasında, öğrenim seviyelerinin artması ile dağıtım adaleti seviyeleri düşmüştür. İlkokul ve lise mezunu çalışanların üniversite ve üzeri çalışanlara göre adalet algıları daha yüksek bulunmuştur. Aslantaş ve Pekdemir (2007;276) ve Yıldırım (2002) ise öğrenim durumları ile adalet algıları arasında anlamlı farklılık bulmamıştır.

Sonuç olarak, araştırma sonuçları örgütsel adalet, iş tatmini ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Araştırma tek bir kurumda yapılmıştır ve bu sonuçların örgütsel farklılıklardan kaynaklandığı söylenebilir. Örgüt içerisinde adaletin sağlanmasının örgüt içerisindeki adalet algısının artmasına, böylece de iş tatminin gelişmesine neden olacağı düşünülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Araştırmada, sağlık çalışanlarının adalet algılarının iş tatminleri üzerindeki etkileri ile yine sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerinin örgütsel adalet algısı ve iş tatmini üzerinde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Çalışanlar arasındaki tutum ve davranışları belirleyen örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları, örgütlerin üzerinde durması gerek önemli bir konudur. Örgütsel adalet düzeyinin isteklendirme, işten ayrılma niyeti, performans, ücretlendirme, terfi, çalışan bağlılığı, örgütsel güven, personel devir hızı, örgüt kültürü, değişim yönetimi, çalışma arkadaşları hakkındaki yargıları, yöneticilerine olan davranış ve düşünceleri, iş yerindeki uyum ve iş tatminini etkilediği literatürde ortaya çıkarılmıştır.

Yapılan bu çalışmada, örgütsel adalet ve adaletin alt boyutlarının iş tatmini ve alt boyutları üzerinde anlamlı farklılık yarattığı bulunmuştur. Örgüt içerisinde ilişkilerin güven duygusuna dayanması, çalışanların bunu hissetmesi, örgüt kültürü doğrultusunda çalışanların ortak paydada çalışması, işlerini geliştirmek için çalışması, örgüt tarafından destek gördüğünü hissetmesi, örgütsel kararlar alırken çalışanların fikirlerinin sorulması, çalışanlara şeffaf ve anlaşılır bir şekilde açıklamaların yapılması, örgüt içerisindeki kaynakların adil ve hakkaniyetli dağıtılmasının sağlanması, çalışanların beklentilerinin göz önünde bulundurulması, çalışanların motivasyonunun yüksek olmasını sağlamaktadır. Bu duygu içerisindeki çalışanların adalet duygularının artması ile iş tatmin seviyeleri de yükselmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel adalet, örgütsel adalet boyutları, iş tatmini ve iş tatmini boyutlarının puanları karşılaştırıldığında, cinsiyetin örgütsel adalet ve örgütsel adalet boyutları arasında anlamlı farklılık yaratmadığı bulunmuştur. İş yaşamında cinsiyet eşitliğinin saptanmaya çalışması ve örgütün bu konudaki tutumu cinsiyetler arasında adalet duygusunun aynı hissedilmesine neden olduğu düşünülebilir. Cinsiyete göre, iş tatmini ve iş tatmini

boyutları üzerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kadın çalışanların tatmin düzeyi puanları ortalamaları, erkeklerden daha yüksektir. Bunun yanı sıra, çalışılan birimdeki süre, işlemsel adalet algısı ve kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adaleti, kadınların iş tatmini üzerinde etkilidir. İşlemsel adalet, erkeklerin iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Örgüt içerisinde prosedürlerin ulaşılabilir ve uygulanabilir olması kadın ve erkeklerin iş tatmini düzeyini etkilediği söylenebilir.

Kadın ve erkek çalışanlar üzerinde oluşturulan kültürel etkinin biçmiş olduğu rolün ve bu rolün getirdiği görev ve sorumlulukların kadınların iş tatmin düzeyinde etkili olduğu söylenebilir. Örgütte kadın çalışanların hemen her kademede görev almalarına rağmen, iş dışı toplumsal etkiler, dini inanış (kader) ve mevcut durumu sorgusuz kabullenme durumlarının iş tatmin seviyelerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Erkeklerin durumları ise prosedürleri önemsemeleri ve bu doğrultuda hareket etmeleri ile açıklanabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre örgütsel adalet, örgütsel adalet boyutları, iş tatmini ve iş tatmini boyutları puan ortalamalarında anlamlı fark bulunmamıştır. Çalışanların yaşlarına göre, işlemsel adalet algısı ve kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel adaleti) algısının iş tatmini üzerindeki etkisi incelendiğinde, 26-33 yaş grubu aralığını etkilediği ve işlemsel adalet algısının ise 34-41 yaş grubu üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. 18-25 yaş ve 42 ve üzerinde iş tatmini seviyelerinde anlamlı bir etki bulunmamıştır.

Kişilerin işlemsel ve kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adaleti puanlarının 26-33 yaş aralığındaki yüksek olmasının nedeni, genç kesimin iletişimlerinin çalışma arkadaşları ile iyi olmaması olabilir. Aynı zamanda sistemsel değişikliklerde rol oynayabileceğine ve fikir yürütebileceğine dair inanışları ve örgütün bu doğrultuda destekleyici olması, prosedürlerin standart ve açık bir şekilde uygulanabilir olması ile açıklanabilir. Mesleki yeterliliklerini geliştirebilecekleri, eğitime ve gelişime açık olmaları, kariyer basamaklarının bu dönemde net bir şekilde çıkılması da diğer bir neden olabilir.

İşlemsel (prosedürel) adalet algısının 34-41 yaş grubunda yüksek olması, sistemdeki uygulamaların adil olduğuna inanmaları bu yaş grubu için yeni iş bulmanın ve ya yeni iş yerine uyum sağlamanın zor olacağı, sorumlulukların artması gibi nedenler ile açıklanabilir. 18-25 yaş grubu üzerinde iş tatmini duygusunu etkilememesi, yaş gurubunun yeni mezun olması ve genç yaşta para kazanmanın vermiş olduğu özgürlük hissi, geleceğe dair çok vakit olduğu inancı ve kariyer/ gelişim için gerekli zamanın olduğu düşüncesi ile açıklanabilir. 42 yaş ve üzeri için ise alışmış olunan düzenin bozulmaması, örgütsel uygulamaların adil olup, adil olmamasından daha önemlidir. Bunun ile birlikte yeni iş bulmaları, piyasaların gençleri tercih etmesinden dolayı zor olması ve ya değişen dünyanın elektronikleşmesi sebebiyle iş arama alışkanlıklarının değişmesi ve buna ayak uyduramama korkusu neden olarak gösterilebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre, örgütsel adalet, örgütsel adalet boyutları, iş tatmini ve iş tatmini boyutları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır. Medeni duruma göre, bağımsız değişkenlerden işlemsel adalet ve kişiler arası/bilgisel (etkileşimsel) adaleti bekârların iş tatmini üzerinde etkili iken, evliler üzerinde sadece işlemsel adalet (bağımsız değişken) algısı anlamlı bir etkiye sahiptir. Medeni durumun etkisizliği, değişen yaşam koşullarında herkesin bekâr da olsa, evli de olsa benzer sorumluluklara sahip olmasından dolayı olabilir. Çalışanların çalışma hayatında evli veya bekâr olmalarının kariyerlerini/işlerini engelleyici veya destekleyici olarak görmemeleri, bazı işverenlerin de bu doğrultuda değişen düzende çalışan algılarını yönetmekte başarılı olmaları ile açıklanabilir. Bunun yanı sıra evli çalışanların işlemsel adaletinin yüksek olması, diğer bağımsız değişkenlerin etkisinin olmaması, evli çalışanların toplumsal rollerinin bekârlar kadar serbest olmaması nedeniyle çalışma arkadaşları ile iletişim kurduklarında belirli çerçevede kalmalarına neden olmalarıyla açıklanabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların mesleklerine göre örgütsel adalet ve örgütsel adalet boyutu kişilerarası/ bilgisel adalet arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Örgüt içerisinde çalışanların durumlara karşı gösterdikleri tutumların ve davranışların farklılık göstermesinden dolayı kişilerarası/bilgisel adalet algısının bu faktöre bağlı

değişmediği söylenebilir. Mesleklere göre, işlemsel adalet algısı sağlık hizmetleri personelinin iş tatmini üzerinde etkilidir. Çalışma süresi, işlemsel adalet algısı ve kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adaleti idari personelin iş tatmini üzerinde etkilidir. Kurumdaki çalışma süresi, teknik ve destek hizmetler personelinin iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

Yapılan araştırmada meslek grupları; sağlık hizmetleri personeli, idari hizmetler personeli ve teknik/destek hizmetler personeli olarak üç gruba ayrılmıştır. Sağlık hizmetleri personeli ile teknik/destek hizmetler personeli arasında ve idari hizmetler personeli ile teknik/destek hizmetler personeli arasında kişilerarası/bilgisel adalet açısından farklılık vardır. Bu farklılık sağlık hizmetleri ve idari hizmetler personelinin, teknik/destek hizmetler personeline daha etkin olması ve hizmet sunumunda ön planda olmasının etkisi ile açıklanabilir. Ayrıca sağlık hizmeti sunucularının almış olduğu risk ve stres; idari hizmetler, teknik hizmetler ve destek hizmetlerine göre daha fazladır. Diğer meslek gruplarının da (idari hizmetler, teknik hizmetler, destek hizmetler personeli) sahip olduğu sorumluluk, yönetmek durumunda olduğu süreçler ve bu süreçlerin stresi, göreceli olarak kendi içerisinde değişmektedir.

Sağlık hizmeti ($\bar{x}=3.53$) ve idari hizmet ($\bar{x}=3.62$) personelinin hasta ile birebir iletişim halinde olmaları, düzenli bir çalışma alanlarının olması ve örgütün büyük çoğunluğunun kadın olmasından dolayı kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca mesleklerinin toplumsal olarak da kabul görmesi nedeniyle toplumsal bir statüye sahip olmaları, diğer taraftansağlık hizmetleri personeli için mesleki yeterliliğe sahip olmaları (belge, diploma vb), idari hizmetler personeline ise örgütsel ve yönetsel bir karar ile özellikle lisans ve üzeri eğitim düzeyine (tercihen sağlık yönetimi ve dengi bölüm mezunu) sahip olmaları ile açıklanabilir. Diğer yönden teknik/destek hizmetler ($\bar{x}=3.28$) personelinin ağırlıklı olarak alaylı olması, kendisini toplumsal baskıdan dolayı diğer meslek gruplarındaki arkadaşlarına karşı iletişime kapaması, kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adaletinin daha düşük olması ile açıklanabilir. Genel anlamda örgütsel adalet algısında mesleklere göre benzer farklılıklar bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumları ile örgütsel adalet, örgütsel adalet boyutları, iş tatmini ve iş tatmini boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Öğrenim durumuna göre, işlemsel adalet algısı ve dağıtımsal adalet algısı ön lisans mezunlarının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir. İşlemsel adalet algısı ve kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adaleti, lisans ve lisansüstü mezunların iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Çalışanların öğrenim durumlarının yükselmesi, örgüt içerisindeki gelişimi, farkındalığı, yenilikçiliği ve değişimi sağlaması açısından önemli bir etkidir. Öğrenim düzeyi yüksek olan çalışanlar örgüt içi durumlara karşı esnekliği sağlamaya yardımcı olup, örgütün rekabet ortamında sürdürülebilirliğini sağlaması açısından önemlidir. Yapılan araştırmada ön lisans mezunlarının yönetici bağımlı adaletle inanmaktan çok sistemsel, işlemsel (prosedür) adaleti ve kazanımların nasıl dağıtıldığını önemsemekte olduğu bulunmuştur. Çalışanların mevcut durumlara karşı sürecin ne ile ve nasıl ilerleyeceğini ve bu durum karşındaki ödül/cezanın nasıl dağıtılacağını bilmesi önemlidir. Lisans ve üstü öğrenime sahip çalışanlar için ise prosedürlere bağlı kalarak, iletişim ile varsa eğer sistemdeki aksaklıklarını düzeleceğine inanmaları ve yönetime daha kolay ulaşabilir olmaları ile açıklanabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların çalışılan birimlerine göre dağıtım adalet algısı, kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adaleti algısı, örgütsel adalet, içsel tatmini ve iş tatmini arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Çalışılan birime göre, işlemsel adalet sağlık destek personelinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir. Çalışılan birimdeki süre ve kurumdaki çalışma süresi, sağlık uzman personelinin, işlemsel adalet ve dağıtım adaleti hasta hizmetleri personelinin, işlemsel adalet algısı ve kişiler arası/bilgisel adalet algısının idari destek hizmetleri personelinin iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Ayrıca çalışılan birimdeki süre ve kurumdaki çalışma süresinin teknik hizmetler personelinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Çalışılan birim; sağlık destek personel, sağlık uzman personeli, hasta hizmetleri personeli, idari destek hizmetleri personeli ve teknik hizmetler personeli olarak beş

gruba ayrılmıştır. Dağıtım adaleti açısından incelendiğinde, diğer dört grubun (sağlık destek personeli, sağlık uzman personeli, hasta hizmetleri, idari destek hizmetleri personeli) teknik hizmetler personeli ile fark bulunmaktadır. Bu farkın teknik hizmetler personelinin örgüt içerisinde gereken değeri görmediğine inanması, teknik hizmetler personelinin örgüte olan katkıları karşılığında elde etmiş oldukları kazanımların adil dağıtım yapılmadığını düşünmesinden kaynakladığı söylenebilir. Bu durum iki nedenle açıklanabilir: ilki üst yöneticilerinin çalışanları ile gerekli iletişimi kuramaması, fikir ve düşüncelerini iyi algılayıp gerekli aksiyon planlarını almaması olabilir. İkinci olarak ise yöneticinin gerekli iletişimi çalışanları ile sağlaması ancak daha üst yöneticileri tarafından beyanlarının göz önünde bulundurulmaması ve bu durumun alt kademedeki çalışanlara açık bir şekilde belirtilmemesi olarak düşünülebilir.

Kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet yönünden incelendiğinde, sağlık destek personeli, sağlık uzman personeli, hasta hizmetleri personeli ve idari destek hizmetler personelinin teknik hizmetler personeli ile arasında fark bulunmaktadır. Bu fark örgüt içerisinde çalışanların aralarında ve yöneticileri ile sağlıklı bir iletişim kuramamaları ile açıklanabilir. Ayrıca hasta hizmetleri personeli, teknik hizmetler personeli ve idari destek hizmetleri personeli ile destek hizmetleri personeli arasında da fark bulunmaktadır. Bu durum, hasta hizmetleri personelinin örgüt içerisinde aktif rol oynaması, örgüte gelen hastalarla doğrudan iletişim kurması, sosyal yönünün kuvvetli olması, ayrıca öğrenim düzeylerinin belirli standartlarda olması olarak açıklanabilir.

Örgütsel adalet algısı bakımından, sağlık destek hizmetleri personeli, sağlık uzman personeli, hasta hizmetleri, idari destek hizmetleri personeli ile teknik hizmetler personeli , ayrıca teknik hizmetler personeli ile destek hizmetleri personeli arasında fark bulunmaktadır. Bu farklılığın örgüt içerisinde çalışanların kazanımların adaletsiz dağıtılmasından kaynakladığını düşündükleri söylenebilir. Örgüt, prosedür ve kurallarını açıkça çalışanlara anlatmış ancak çalışanlar arasında nasıl algılandığını ölçümlememiş olabilir.

İşsel tatmin düzeyinde, sağlık destek personeli, sağlık uzman personeli, idari destek hizmetler personeli ile teknik hizmetler arasında fark bulunmuştur. Sağlık personelinde farklılığın nedeni, mesleki yeterliklerinin ve öğrenim düzeylerinin örgüt içerisinde değer görmesi, kariyer basamaklarının belirli olması, yaptıkları işin örgüt içerisinde bir katma değere sahip olduğunu hissetmelerinden dolayı olabilir. Destek hizmetleri personeli ile teknik hizmetler arasında fark bulunmaktadır. Destek hizmetler personelinin iş tatmin seviyelerinin yüksek olması, bu grupta çalışanların yaptıkları işin kurallarının ve gerekliliklerinin açık bir şekilde tanımlanmasından dolayı olduğu düşünülebilir. Destek hizmetler personelinin olağandışı bir durum ile karşılaşma olasılıkları teknik hizmetler personeline göre daha az olması ve bu durumunun çalışan için kendini güvende hissetmesine neden olacağı söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların, çalışılan birimdeki sürelerinin örgütsel adalet, örgütsel adalet algısı boyutları, iş tatmini ve iş tatmini boyutları puanları arasında fark bulunmamaktadır. Çalışılan birimdeki süre, işlemsel adalet algısı ve kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet algısı, kadınların iş tatmini üzerinde etkilidir. İşlemsel adalet ise erkeklerin iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

Örgütsel adalet algısının, örgütsel adalet algısı boyutları ile pozitif bir ilişki gözlemlenmiş olup, iş tatmini boyutları ile zayıf-orta düzeyde negatif yönde ilişki saptanmıştır. Çalışılan birimdeki sürenin, işlemsel adalet algısı ve kişilerarası/bilgisel adalet algısı (bağımsız değişken), iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

5.2 Öneriler

Bu bölümde araştırma sonuçlarına ilişkin araştırma bulguları doğrultusunda geliştirilen öneriler verilmiştir.

5.2.1. Araştırma Sonuçlarına İlişkin Öneriler

İşlemsel adalet algısı, erkeklerin iş tatmini etkilerken, işlemsel adalet ve kişilerarası/bilgisel adalet algısı boyutları kadınların iş tatmini düzeyleri üzerinde etkilidir. Erkeklerin ve kadınların iş tatmin düzeyini ortak olarak etkileyen işlemsel (prosedür) adalet algısı örgüt içerisinde önemli bir değişkendir. Örgüt içerisinde prosedürlerin daha da belirgin hale gelmesi, bu prosedürlerin oluşturulması ve sürdürülebilir olması için çalışmalara çalışanlar da dâhil edilebilir. Böylece işlemsel adalet algısının yükselmesi ile iş tatmini düzeyleri artırılabilir. Kadınların iş tatmini düzeylerinin yükseltilebilmesi için çalışma süreleri göz önünde bulundurulabilir. Aile hayatı, çocuklarına ayırması gereken zaman, evine ayırması gereken zaman gibi kriterlerin de göz önüne alınması uygun olabilir. Örgüt içerisinde yöneticilerin çalışanlar açısından kolayca ulaşılabilir olduğu vurgulanabilir. Bunun yanı sıra çalışanların yöneticilerine ihtiyaçları olduğunda ulaşabilmeleri, örgüt içerisinde görmüş olduğu aksak uygulamaları yöneticileri ile paylaşabilmeleri ve çözüm yollarını birlikte bulabilmeleri için kalıcı bir sistem oluşturulabilir. Bu paylaşımlar sonucunda çalışanların nasıl algıladığının ölçülmesi de, doğru stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olabilir.

Kadınlardaki kişilerarası/bilgisel adalet algısının yükseltilmesi iş tatmini düzeyini arttırabilir. Bu doğrultuda kadın çalışanların iş tatmin düzeyini arttırmak için, örgüt içerisindeki kazanımların adil dağıtılması, bu kazanımların (ödül, terfi, ceza vb.) çalışanlara adil bir şekilde anlatılması ve bu anlatımın çalışanlar tarafından nasıl algılandığına dair saha çalışmaları yapılması önerilebilir.

Örgüt içerisinde, 26-33 yaş grubundaki çalışanların 34-41 yaş grubundaki çalışanlara göre tatmin düzeyi daha yüksek bulunmuştur. İşlemsel adalet algısı boyutunun 26-33 ve 34-41 yaş gruplarının iş tatmini düzeyini etkilediği görülmektedir. Örgütsel adaletin kalıcılığına yönelik olarak örgüt içi prosedürler ile standart bir sistem oluşturulabilir, bu sistemin belirli kurallara dayalı olması ve herkese kurallar doğrultusunda davranması sağlanabilir. Örgüt çalışanlarının ihtiyaçları, yaş aralıklarına göre belirlenebilir.

Çalışanlar örgüt kültürünün temellerini oluşturan taşlar olduğu için değerli hissettirilmeleri sağlanabilir. Çalışanlara adil ücret politikasının uygulanmasının yanı sıra, özlük haklarının da iyileştirilmesi için çaba gösterilebilir. Bu doğrultuda iç iletişimi kuvvetlendirmek için gerekli aktiviteler, sosyal ortamlar oluşturulabilir. Örgütün ayırdığı bir bütçe doğrultusunda ortak dinlenme alanlarının geliştirilmesi ile çalışanlararası paylaşımların artırılması sağlanabilir. Böylelikle çalışanlara örgütlerin birlikte ve ortak amaç doğrultusunda çalışmaları gerektiği duygusu verilebilir. Böylece çalışanlar örgütün diğer çalışanlarının ne iş yaptığını, örgüt için ne kadar önemli olduklarını fark edebilirler; dağıtım adaleti algısının, işlemsel adalet algısının ve kişilerarası/bilgisel adalet algının yükselmesi ile de iş tatmini de yükselebilir.

Örgüt içerisinde çalışanların değerlendirmeleri kendi meslek gruplarına göre ayrılarak yapılmalıdır. Bu ayrımın yapılması ile değerlendirmelerin etkin olması sağlanabilir. Ayrımın yapılması etkililiğin verimliliğinin artmasına neden olabilir.

Sağlık kurumlarının farklı düzeyde öğrenime sahip (özellikle mesleki eğitim) çalışanlarından oluşmasından dolayı, bazı çalışanların olası yeni öğrenimleri desteklenebilir. Bu desteğin prosedür ve kriterlere dayandırılarak, önden belirlenmiş çerçevede ve sadece belirli bir meslek grubunu kapsamaması, genel çalışan kitlesini kapsamaması önerilebilir. Böylece her kademedeki çalışanların öğrenim seviyesinin yükselmesi kurumun hedef ve amaçları doğrultusunda ilerlemesinde farkındalık oluşturmaya yardımcı olabilir.

Örgüt işleyişinin adalet temelli olduğuna inanan çalışanlar ve bundan dolayı iş tatminlerinin sağlanmaları, kaliteli ve verimli sağlık hizmeti sunumunu kolaylaştırabilir. Aksi durumunda hem örgütsel başarısızlık hem de çalışan mutsuzluğu söz konusu olabilir. Örgütler bu doğrultuda eksikliklerini objektif bir şekilde belirleyerek eksik olduğu noktalarını açıkça ortaya koyabilir; daha sonra da geliştirilmesi gereken yönlerin destekleneceği çalışmalar yapılabilir ve gerekli çalışmalar örgüt içerisinde her kademe çalışanlar ile açıkça paylaşılabilir. Böylece adil sistem anlayışına inanan, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda tatmin olmuş çalışanlar ile kaliteli ve verimli hizmet sunulabilir. Sağlık kurumunun çalışanlarına

değer vererek; örgütü tanıyan yetişmiş personelin tutundurulması, yetkin yönetici ve çalışanlar ile devam etmesi örgütün sürdürülebilir ve aynı standartta hizmet kalitesi açısından önemli olabilir.

5.2.2. Araştırma Sonuçlarına İlişkin Genel Öneriler

Örgütler vermeyi düşündükleri sosyal hakları çalışanları arasındaki cinsiyet oranları göz önünde bulundurularak belirleyebilirler. Sosyal haklar için örgüt içerisinde anket uygulanarak sonuçlar doğrultusunda kazanımlar düzenlenebilir. Çıkan sonuçlar örgüt içerisinde duyurularak katılım sağlanabilir.

Örgüt içerisinde çalışanların yöneticiler ile paylaşım sağlanması için, yönetici gelişim eğitimleri planlanabilir. Bu doğrultuda yöneticilere de farklılıkları yönetme ve değişime direnmeme gibi yetkinlikler kazandırılabilir.

Örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki farklı fikirlerin desteklenmesi ve örgüt içerisine duyurularak takdir edilmesi önerilmektedir. Örneğin, farklı gruplardan oluşan öneri takımları kurulabilir, mevcut önerilerini proje olarak yürütmeleri sağlanabilir ve örgüt içerisinde bu fikirler diğer çalışanlara anlatılabilir. Örgüt içerisinde mini anketler ile en iyi fikir seçilmesi, bir kutlama ile ilk üçe giren iyi projelerin ödüllendirilmesi gibi destekleyici aktiviteler yapılabilir. Değerlendirmelerin adil olmasının sağlanması adına örgüt içerisinde kapalı oylama sistemi yapılabilir. Örgüt içerisinde sağlanan başarılar sonucunda, iş görenlerin ödüllendirilmesi ve yöneticilerinin başarıma duygularını destekleyici bir tutum edinmelerinin desteklenmesi önerilebilir.

Örgüt içerisinde hasta oranlarına karşılık, iş yüküne oranla norm kadroların belirlenmesi ve ihtiyaçlar doğrultusunda çalışanların olumsuz tutumlara kapılmasına (fiziksel ve ruhsal sorunlar) yol açmadan gerekli teminin sağlanması önerilebilir. Farklı meslek gruplarının ortak eğitimleri birlikte almaları sağlanarak bu eğitimlerde

takım çalışmalarını destekleyecek oyunların oynatılabilir. Böylece örgütün bütünlüğünün takım çalışması ile sağlanacağı vurgusu ortaya çıkabilir. Farklı meslek gruplarının bir arada sosyal aktivite yapmalarının sağlanması önerilebilir.

Örgüt çalışanlarının yaş aralıkları belirlenerek yaş aralıklarına göre örgüt stratejileri belirlenebilir. Örneğin, z kuşağı çalışanları fazla olan örgütlerde teknolojik gelişimlere ayak uydurulması, kurumsal bağlılığın gelişmesi için yatırım yapılması, eğitimlerin geliştirilmesi beklenirken, x kuşağı çalışanları fazla olan örgütlerde ise onların belirli bir otoriteye sahip bir nesil olarak düşünülerek teknolojik yeniliklerin zorlanmaması önerilebilir.

Çalışanların sosyal alanlarının iyileştirilmesi, iş dışında farklı aktiviteleri de yapabilecekleri bir alan yaratılması ve ayrıca çalışanların işyerlerinde ergonomilerine uygun biçimde çalıştırılmaları önerilebilir.

Çalışanların örgüt içerisinde herkese adil davranıldığını algılaması için çerçeveleri belirlenmiş performans sistemi kurulması ve bunun şeffaf olması önerilebilir. Performanslar yetkinlik ve mesleki değerlendirme olarak ayrılabilir. Yetkinlik değerlendirmeleri kişinin kariyer hedefleri doğrultusunda planlanırken, mesleki değerlendirmelerin ise standartların sağlanması için planlanabilir.

Örgütsel tüm süreçlerin anlaşılır ve açık bir şekilde çalışanlarla paylaşılması, çalışanların örgütsel adalet algılarını arttırabilir. Adil çalışma ortamına sahip çalışanların iş tatmin düzeyleri arttırılabilir. Örgüt içerisinde çalışanların beklentileri örgüte ait misyon ve vizyon ile ortak payda da buluşturulmaya çalışılabilir. Böylece çalışanların motive olmaları ve kurumun sürdürülebilir olmaları sağlanabilir.

ÖZET

Bir Özel Hastanede Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın amacı, sağlık kurumlarında örgütsel adalet ve örgütsel adalet boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırmada iş görenlerin, örgütsel adalet, örgütsel adalet boyutları, iş tatmini ve iş tatmini boyutlarının çeşitli kişisel özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, çalışılan birimdeki süre, kurumdaki çalışma süresi, çalışılan birim ve kadro unvanına (meslek)) göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir.

Araştırmanın evreni 15.11-2018-15.12.2018 tarihleri arasında Ankara’da özel bir hastanede hekim, hemşire, koordinatör, direktör ve üst düzey yönetici dışında sağlık hizmetleri personeli, idari hizmetler personeli, teknik ve destek hizmetler personelerinden oluşan 576 işgören oluşturmaktadır. Araştırma anketini kabul eden toplam 288 personel araştırma kapsamında değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların sosyodemografik özelliklerden yaş, medeni durum, öğrenim durumu, çalışılan birimdeki süre, kurumdaki çalışma süresinin örgütsel adalet, örgütsel adalet boyutları, iş tatmini ve iş tatmini boyutları puanları arasında istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamıştır. Sosyodemografik özelliklerden olan cinsiyetin örgütsel adalet algısı ve örgütsel adalet algısı boyutlarının puanları arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmaz iken, cinsiyetin iş tatmini ve iş tatmini boyutlarının puanları arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur. Son olarak çalışılan birimin işlemsel adalet (prosedür) adalet algısı ve dışsal tatmin puanları arasında istatistiksel farklılık bulunmamış olup, dağıtım adaleti, kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adaleti, örgütsel adalet, içsel tatmin ve iş tatmini puanları arasında istatistiksel anlamlı bir fark bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanlar için yapılan pearson korelasyon analizinde, işlemsel adalet algısı ile dağıtımsal adalet algısının (yüksek korelasyon); işlemsel adalet algısı ile kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet algısı (yüksek korelasyon), dağıtım adaleti algısı ile kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adaleti algısı (orta düzey korelasyon), içsel tatmin ile dışsal tatmin (çok yüksek korelasyon) arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Örgütsel adalet algısının boyutları arasında pozitif ilişki saptanmış olup, bu boyutların iş tatmini boyutları ile zayıf-orta düzey de olsa negatif yönde ilişki saptanmıştır. Bu boyutların korelasyonları istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

İş tatmininin (bağımlı değişken), işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı ve kişilerarası/bilgisel (etkileşimsel) adalet algısı (bağımsız değişkenler) tarafından açıklanıp açıklanmadığı çoklu regresyon yöntemiyle incelenmiş; bütün varsayımları tüm modellerde incelenmiş ve tüm varsayımları sağladığı gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet Algısı, İşlemsel Adalet Algısı, Dağıtım Adaleti Algısı, Etkileşim Adaleti Algısı, İş Tatmini, İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin

SUMMARY

The purpose of the research is to analyze the effect of organizational justice and organizational justice dimensions on job satisfaction in health institutions. Those who work in research, organizational justice, organizational justice dimensions, job satisfaction, and job satisfaction on various dimensions of personal characteristics (age, gender, marital status, education, working in the units, while the working time in the organisation, work unit and position title (occupation)) differ according to whether it is determined.

Universe of research 15.11-2018-15.12.2018 it consists of medical services personnel, administrative services personnel, technical and support services personnel other than physician, nurse, coordinator, director and senior manager at a private hospital in Ankara. The universe of research consists of 576 employees. A total of 288 personnel who accepted the research survey were evaluated within the scope of the research.

Sociodemographic characteristics of surveyed employees age, marital status, education, working in the units while in the organisation of working time organizational justice, organizational justice dimensions, job satisfaction, and there was not a statistically significant difference between the scores of job satisfaction dimensions. Sociodemographic characteristics, perceptions of organizational justice organizational justice perceptions of gender and there is not a statistically significant difference between the scores of the dimensions, while the dimensions of job satisfaction and gender there was no statistically significant difference between the scores of job satisfaction. Finally, the operational work of the unit justice (procedure) external satisfaction scores and perception of Justice does not have a statistically significant difference between the distribution of Justice, interpersonal/informational (interaction) Justice, organizational justice, intrinsic satisfaction, and there was a statistically significant difference between job satisfaction scores.

For employees surveyed as a result of Pearson correlation analysis, Transactional justice with the perception of the perception of distributive justice (high correlation), with the perception of interpersonal justice, transactional/informational (interaction) perception of Justice (high correlation), the distribution with the perception of interpersonal justice/informational (interaction) perception of Justice (mid-level correlation), intrinsic satisfaction and extrinsic satisfaction (very high correlation) there is a positive relationship between. A positive relationship was observed between the dimensions of organizational justice perception and a negative, albeit weak-moderate, relationship was determined with the dimensions of job satisfaction. Correlations of these dimensions have been statistically significant.

Whether job satisfaction (dependent variable) is explained by transactional Justice perception, distributive justice perception and interpersonal/informational (interaction) Justice perception (independent variables) is examined by multiple regression method and all assumptions are examined in all models and observed to provide all assumptions.

Key Words: Organizational Justice, Procedural Justice, Distributive Justice, Interaction Justice, Job Satisfaction, Intrinsic Satisfaction, Extrinsic Satisfaction

KAYNAKLAR

- ABA G. (2009). İş yaşam kalitesi ve motivasyon ilişkisi: Sağlık sektörü bir uygulama. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AÇIKALIN C. (2011). İçsel ve dışsal tatmin doyumun örgütsel bağlılığa etkisi: Eskişehir üretim sektörü örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **31**: 237-254.
- ADAMS N. (2012). İş tatmininin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, **14(1)**: 59-79.
- ADIGÜZEL O, KEKLIK B. (2015). Sağlık kurumlarındaki işgörenlerin iş tatmini ve bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29).
- AIKEN L. CLARKE S. SLOANE D. SOCHALSKI J. BUSSE R. CLARKE H. GIOVANNETTI P. HUNT J. RAFFERTY A. SHAMIAN J.(2001). Nurses' reports on hospital care in five countries. *Health Affairs*, **20(3)**: 43-53.
- AKSOY M. (2014). Sağlık çalışanlarında iş yükünün örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi diyarbakır hastanelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- AKSU N. (2012). İş tatmini bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, **14(1)**: 59-79.
- AKŞİT AN. (2010). Çalışmaların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 31-467.
- AKTAY DD. (2010). İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve askeri hastanede bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Dalı.
- AKYEL Y. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Benden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- AL-AAMERI AS. (2000). Job satisfaction and organizational commitment for nurses. *SAUDI Medical Journal*, **21(6)**: 531-535.
- ALDAG RJ, BRIEF AP. (1975). Antecedents of organizational commitment among hospital nurses. *Work and Occupations* 1980, **7**: 210.
- ALIYEVA A. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

- ALLEN NJ. MEYER JP.(1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**: 1-18.
- AMARAT M, AY F, ÜNAL Ö, HEKİM S. (2018). İstihdam şekillerine göre örgütsel adalet algılaması: Üniversite hastanesi örneği. *İş ve İnsan Dergisi*, **5(1)**: 33-46.
- ARISOY B. (2007). Örgütsel iletişimin motivasyonu ve iş doyumuna üzerine etkiler. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ARSLAN N. (2010). Kurum kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Endüstrisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Endüstri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı.
- ASTAR M. BAHADIR E. UMUTLU F. (2018). Örgütsel Adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi. *Fatih Sultan Mehmet İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Dergisi*, **11**: 121-136.
- AŞIK NA. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk idare Dergisi*, **2(1)**, 79-88.
- AYKUT S.(2007). Örgütsel adalet. birey-örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları (Pendik ilçesi örneği). Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yeditepe Üniversitesi.
- BAHRAMI MA, MONTAZERALFARAJ R, GAZAR SH, TAFTI AD. (2014). Relationship between organizational perceived justice and organizational citizenship behavior among an iranian hospital's employees, *Electronic Physician*, **6(2)**.
- BALTAŞ A. (2000). Değişimin içinden geleceğe doğru ekip oluşturma ve liderlik. Remzi Kitapevi, İstanbul.
- BARUTÇUGİL I. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BAŞARAN E. (1991). Örgütsel davranış. Ankara, 180.
- BEEHR TERRY A.(1995). Psychological stress in the workplace. Psychology Revicals. London and Newyork.
- BEKTAŞ A. (2012). Yöneticilerin iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin yaşam anlamı düzeyi üzerindeki etkisi (Master's thesis, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BEUGRE CD. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An african perspective. *Journal of Human Resource Management*, **13(7)**: 1091-1104.

- BIÇER İS. ERÇEK M. ÇAKMAK AF. (2009). Örgütsel bağlılığın duygusal bileşenleri: türk kamu kuruluşunda kapsamlı bir yapısal denklem modeli. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, **8(4)**: 187-198.
- BİNGÖL D. (1996). Personel yönetimi. Beta Yayınları, İstanbul.
- BOLAT T. (2010). Personeli güçlendirme: Davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **17(3-4)**.
- CHAN M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1).
- CHEN S. WU U. CHANG C. LIN C KUNG J. WENG H. LIN Y. LEE S. (2015). Organizational justice, trust and identification and their effect on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, **15**: 363.
- CIHANGIROĞLU N. YILMAZ A.(2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, **19**: 195-213.
- CIHANGIROĞLU N. (2011). Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, **53**: 9-16.
- COHEN S, RODRIQUEZ M. (1995). Pathways linking affective disturbances and psychopathological disorders. *Health Psychologists*, **14(5)**: 374-380.
- COLQUITT J, GREENBERG JA, ZAPATA CP. (2005). What is organizational justice? A historical overview. Handbook of organizational justice. Lawrence Erlbaum Associates New York.
- COLQUITT JA. GREENBERG J. (2005). Handbook of organizational justice book. Lawrence Erlbaum Associates. United States of America.
- COLQUITT JA. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, **86(3)**: 386-400.
- COWHERD DM. LEVINE DI. (1992). Product quality and pay equity between employees. Lawrence Erlbaum Associates. United States of America.
- CREMER DD. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification, *Journal of Managerial Psychology*, **20(1)**: 4-13.
- CROPANZONA R. GREENBERG JA. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organization Psychology*, **12**.

- CUMMINGS GG, MACGREGOR T, DAVEY M, LEE H, WONG CA, LO E, MUISE M, STAFFORD E. (2010). Leaderships styyles and outcome patterns for the nursing workface and work enviroment: A systematic review. *Internationl Journal of Nursing Studies*, **47**: 363-385.
- ÇAKAR D, YILDIZ S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: Algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **28(8)**: 68-90.
- ÇAKMAK BE. (2005). Organizasyon tarafından sağlanan barınma olanaklarının yarattığı tatmin genel tatmine katkısı: Türk Hava Kuvvetleri örnek olay. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı.
- ÇAKMAK KÖ. (2005). Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet ve bir örnek olay çalışması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı.
- ÇARIKÇI IH. (2004). Hizmet işletmelerinde çalışan kamu ve özel sektör personelinin iş tatminin karşılaştırılması. *Amme İdaresi Dergisi*, **37(4)**: 83-95.
- ÇİMEN M, ÖZSARI H, DENİZ S. (2016). Sağlık kuruluşu çalışanlarının örgütsel adalet algısının belirlemeye yönelik bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, **42**: 329-343.
- ÇİMENTEPE A. (2012). İş tatmini ve örgütsel bağlılık. Yüksek Lisans. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı.
- DAĞDEVİREN G. (2007). İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketleri üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DECI EL, RYAN RM. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, **19(2)**: 109-134
- DEMİREL Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **15**: 115-132.
- DEMİREL Y, SEÇKİN Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: ilaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bilgi*, 56.
- DEMİRKAN A, YILMAZ M. (2013). Hastane yönetim ve bilgi sisteminin kullanılabilirliğinin değerlendirilmesi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, **5(3)**: 19-28

- DEMIRKIRAN M, DIKMENTAŞ YARDAN E, YORULMAZ M. (2016). İl sağlık müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının iletişim doyumlarına olan etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, **5(2)**: 322-334.
- DERİN N. (2007). Devlet hastanelerinde çalışan sağlık personelinin iş doyumu düzeyleri ve etkileyen faktörler. Yüksek Lisans Tezi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- DÜĞER S. (2015). Örgütsel adalet algısının, iş tatmini ve tükenmişlik üzerine etkisi: kamu hastanesinde bir araştırma. Türk Hava Kurumu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.
- EĞİLMEZKOL G. (2011). Çalışma yaşamında örgütsel adale ve örgütsel bağlılık: bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Bilim Dalı.
- EKICI Z, BUĞRA E, KOCADAĞ D. (2017). Sağlık çalışanlarının çalışan güvenliği algısının iş tatminine etkisi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, **4(2)**.
- ELIAS PEM, FILHO POV, SOUZA MR, VIANA ALD. (2016). Physicians' job satisfaction and motivation in a public academic hospital. *de Oliveira Vasconcelos Filho et al. Human Resources for Health*, **14**: 75.
- ERDOĞAN I. (1996). İşletme yönetiminde örgütsel davranış. İşletme Fakültesi Yayın. İşletme İktisadi Enstitüsü.
- EREN E. (2000). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul.
- ERGENELİ A. (2006). Örgüt ve insan. Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi, Ankara.
- EROĞLU E, SARIKAMIŞ Ç.(2008). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatmini etkisi: Başarı teknik servis A.Ş.' de Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, **(32)**: 56-66.
- EROL A, AKARCA F, DEĞERLİ V, SERT E, DELİBAŞ H, GÜLPEK D, METE L. (2012). Acil servis çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyumu. *Klinik Psikiyatri*, **15**: 103-110.
- ERONAT Z. (2004). İşletmelerde iş tatmini ve işgücü devir hızı problemlerinin çözümünde bir faktör olarak iletişim: Kobi' ler de ampirik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERTÜRK A. (2007). Küçülme sonrası duygusal bağlılığı belirleyen faktör olarak işten çıkarılmayan çalışanların adalet algıları. *Boğaziçi Journal*, **21(1-2)**: 37-58.

- FOLGER R, KONOVSKI MA. (1989). Effects of produral and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, **32(1)**: 111-130.
- FOLGER RG, CROPANZANO R. (1998). Organizational justice and human resource management. SAGE Publications (International Educational and Proffesional Publisher). London Procedural and Interactional Justice. *Journal of Aplied Phsychology*.
- FRAGGER EB, CASS M, COOPER CL. (2005). The relationships between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occup Environ Med*, **62**: 105-112.
- FRANCO LM, BENNETT S, KANFER R, STUBBLEBINE L. (2004). Determinants and consequences of health worker motivation in hospitals in jordan and Georgia. *Social Science and Medicine*, **58(2)**: 343-355.
- GARIPOV Y, BEDÜK A. (2014). The relationship of organizational justice with organizational commitment: An implementation in an education institution in city of Konya. *International Journal Of Business and Social Science*, **11(1)**.
- GELMEZ M, AKÇA ÜRTÜRK E. (2019). Özel bir hastanede liderlik stillerinin ve çalışan performansının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, **22(1)**: 51-72.
- GELMEZ M. (2016). Sağlıkta hizmet kalitesinin değerlendirilmesi: Bir eğitim araştırma hastanesi uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Sağlık Kurumları Anabilim Dalı. Ankara Üniversitesi.
- GILLET N, FOUQUEREAU E, BONNAD-ANTIGNAC A, MOKOUNKOLO R, COLOMBAT P. (2013).The mediating role of organizational justice in the relationship between transformatonal leadership and nurse quality of work life: A cross- sectional questionanaire survey. *International Journal Of Nursing Studies*, **(50)**: 1359-1367.
- GÖRGÜLÜER AA. (2013) Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisnas. Niğde Üniversitesi.
- GREENBERG J, ORNSTEIN A. (1983). High status job title as compensation for underpayment: a test of equity theory. *Journal of Applied Psychology*, **68(2)**: 285-297.
- GREENBERG J. (1987). Taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, **12(1)**: 9-22.
- GREENBERG J. (1990). Organizational justive: Yesterday, todayand tomorrow. *Journal of Management*, 16, 339.
- GREENBERG JA. (1993). The intellectual adolescence of organizational justice: you' ve come a long way,maybe. *Social Justice Research*. **6(1)**.

- GRIFFIN RW, MOORHEAD G. (1992). Organizational behaviour/ management people and organizations. Copyright 2010 Cengage Learning. Cengage Learning Products Are Represented in Canada by Nelson Education, Ltd.
- GUI L, BARRIBALL KL, WHILE AE. (2009). Job satisfaction of nurse teachers: A literature review: Part.1. Masurement , levels and components. *Nurse Educations Today*, **29**: 469-476.
- GUSTAINIENĖ L, ENDRIULAITIENĖ A. (2009). Job satisfaction and subjective health among sales managers. *Baltic Journal of Management*, **4(1)**: 51-65.
- GÜLTEKİN V. (1983). Hayat ansiklopedisi. Doğan Kardeş Yayınları, Hakan Ofset, İstanbul.
- GÜLTEN G. (2018). Çalışma hayatında örgütsel bağlılık ve iş tatmini. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı.
- GÜRİZ A. (1999). Adalet kavramının belirsizliği. Felsefe Tartışmaları 24.Kitap. Panorama Yayınları, İstanbul, 315.
- GÜVEN M, BAKAN I, YEŞİL S.(2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler. Bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, **12(1)**: 127-151.
- HARTMAN SJ, AUGUSTA C, YRLE GALLE WP. (1999). Produral and distributive justice: examining equity in a university setting. *Journal of Business Ethics*, **20(4)**: 337-351.
- HERZBERG FI. (1966). Work and the nature of man. World.
- IOANNOU AL, KOTSAKIS GA, THAI A, IOANNOU AL, DEMMER RT, MICHALOWICZ BS. (2015). Association between low-dose aspirin and periodontal disease: results from the continuous national health and nutrition examination survey (NHANES) 2011–2012. *Journal of Clinical Periodontology*, **42(4)**: 333-341.
- IŞIK O, UĞURLUOĞLU Ö, AKBOLAT M. (2012). Sağlık kuruluşlarında örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **13(2)**: 256.
- İÇERLİ L. (2010). Örgütsel adalet kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik Kalkınma Dergisi*, **5(1)**: 70-77.
- IMAMOĞLU SZ, KESKİN H, ERAT S. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, **11(1)**: 167-176.
- İNCE M, GÜL H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. Çizgi Kitabevi, Konya

- IŞBAŞI J. (2000). Çalışanların yöneticilere duydukları güven ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü.
- IŞCAN ÖF. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, **60(1)**: 150-171.
- IŞCAN ÖF, NAKTIYOK A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımının belirleyici olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, **59(1)**: 181-201.
- JAISWAL P, GADPAYLE AK, SINGHAL AK, SACHDEVA S, MODI RK, PADARIA R, RAVI V. (2017). Job satisfaction among hospital staff working in a government teaching hospital of India.
- JUDGE TA, PICCOLO RF, PODSAKOFF NP, SHAW JC, RICH BL. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, **77(2)**: 157-167.
- KAÇAMAN M. (2016). Sağlık Hizmetlerinde müşteri memnuniyetine yönelik bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAPLAN M. (2007). Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı .
- KARAPINAR BP.(2011).Performans değerlendirme kriterlerinin örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisindeki düzenleyici etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **29**: 115-144.
- KAYA T. (2014). Radyoloji teknisyenlerinin iş tatmini ve profesyonel olarak mesleki gelişimine yönelik beklentilerin incelenmesi (GATA örneği). Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı.
- KEKLIK B, US COŞKUN N. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **18(2)**: 143-161
- KIREL Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, **XXVIII(2)**: 115-136.
- KOLO ES (2018). Job satisfaction among healthcare workers in a tertiary center In Knao. Nortwestern Nigeria. *Nigeria Journal of Basic and Clinical Sciences*, **15(1)**: 87-91.

- KONOVSKY M, CROPANZANO R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitude and job performance. *Journal of Management*, **76**: 698-707.
- KONUK M. (2006). İşletmelerde örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve önemi: konya şeker fabrikasında bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KÖROĞLU P. (2015). Sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm tutumlarına etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı.
- KÖROĞLU, P. DİKMEN TAŞ YARDAN, E. (2016). Sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm tutumlarına etkisi. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 31, 11-34.
- KÖROĞLU P. (2015). Sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm tutumlarına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı.
- KÖSE S, ARI, M, GÜLOVA ALTIN, A. (2017) Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık davranışının ilişkisi: Bir sağlık kuruluşunda araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi. Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10(1), 43-51.
- KURUDİREK MA. (2014). Örgütsel adalet algısı ve iş doyumu ilişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü çalışanları üzerine bir araştırma. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Bilimleri Anabilim Dalı.
- KUTANIS ÖR, ÇETİNEL E. (2010). Adaletsizlik Algısı sinizmi etkiler mi? Bir örnek olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **26**: 186-195.
- KÜÇÜKEŞMEN E. (2015). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığa etkisi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.
- LAMBERT E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, **31**.
- LEBRUN-HARRIS LA, BAGGETT TP, JENKINS DM, SRIPATANA A, SHARMA R, HAYASHI AS, NGO-METZGER Q. (2013). Health status and health care experiences among homeless patients in federally supported health centers: findings from the 2009 patient survey. *Health Services Research*, 48(3), 992-1017.
- LEE C, LEE F, JIING-LIHO. (1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior*, **20(1)**: 133-143.
- LEITHER MP, MASLACH. (2009). Nurse turnover: The mediating role of burnout. *Journal Of Nursing Management*, **17**: 331-339.

- LOCKE EA, LATHAM GP. (2006). New directions in goal- setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, **15(5)**: 256-268.
- LOCKE J. (1997). Locke: political essays. Cambridge University Press.
- LU H, WHILE AE, BARRIBALL KL. (2005). Job satisfaction among nurse: A literatüre. *Review International Journal of Nursing Studies*, **42(2)**: 211-227.
- LUTHANS F, THOMAS LT. (1989). The relationship between age and job satisfaction: Curvilinear results from an empirical study – a research note. *Personnel Review*, **18(1)**: 23-26.
- LUTHANS F. (2005). Organizational behavior. McGraw- Hill Irvon. America.
- MAGNAVITA N, ELOVAINIO M, HEPONIEMI T, SINERVO T. (2010). Organizational justice and health; Review of evidence. *G Ital Med Lav Ergon*, **32(3 Suppl B)**: B5-9.
- MAIDANI, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's Two-Factor Theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441–448.
- MERİÇÖZ S. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminine ve iş performansına olan etkisi: Ampirik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi.
- MOHAMMED SA. (2014). The relationship between organizational justice and quality performance amog healthcare workers: A pilot study. Hindawi Publishing Corporation. *The Scientific World Journal*, 7.
- MORÇİN ERDOĞAN S. (2012). Dönüştürücü liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: Adana ilindeki a grubu seyahat acenteleri örneği. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MOYNIHAN DP, PANDEY KS. (2007). Finding workable levers over work motivation: comparing job satisfaction, job involvement and organizational commitment. Working Paper Series La Follette School Working Paper No. 2007-003
- NAWAZ A, ZAMAN K, DIN S. (2010). Impacts of demographic variables on job-satisfaction of the academicians in universities of NWFP, Pakistan. *Bulletin of Education and Research*, 32(1),53-68
- OKSAY A. (2005). Çalışanlarda iş tatmini: Sağlık sektörü üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- OLDHAM GR, HACKMAN JR. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479.

- ONARAN O. (1981). Çalışma yaşamında güdülenme kuramları. Sevinç Matbaası, Ankara.
- ORAL N. (2012). Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: sağlık örgütünde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖNDEROĞLU S. (2010). Örgütsel adalet algısı iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Bölümü.
- ÖZDEVECİOĞLU M.(2003). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*. **59(III): 2**.
- ÖZER PS, URTEKİN EG. (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **28**: 107-125.
- ÖZKAN Ö. (2014). Sağlık çalışanlarının iş tatmini, kurumsal güven ve kurumsal bağlılık boyutları itibarıyla incelenmesi: Malatya Devlet Hastanesi sağlık personeli üzerine analitik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- ÖZKILIÇCI G. (2011). Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Sağlık örgütünde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZMEN Ö, ARBAK Y, ÖZER P. (2007). An inquiry about the effect of justice value on justice perception. *Ege Academic Review*, **7(1)**: 19-35.
- ÖZMEN ÖT, ARBAK Y, ÖZER PS. (2005). Değerler ve adalet. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 161-162.
- POLAT S, CELEP C. (2008). Orta öğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulama Eğitimi Yönetimi*, **54**: 307-331.
- QAZI S, MIRALAM MS, BHALLA P. (2017). Organizational culture and job satisfaction: a study of organized retail sector. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, **12(1)**.
- QAZI S, MIRALAM MS, BHALLA P. (2017). Organizational culture and job satisfaction: a study organized retail sector. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, **12(1)**.

- RAIKKÖNEN K, MATTHEWS K, FLORY J, OWENS J, GUMP B. (1999). Effect of optimism, pessimism and trait anxiety on ambulatory blood pressure and mood during everyday life. *Journal of Personality and Social Psychological, Association*, **76(1)**: 104-133.
- RAWLS J, (1985). A Theory of Justice, Oxford University Press
- RAZIQ A, MAULABAJHSH R. (2015). Impact of working enviroment on job satisfaction. *Prodecedia Economocs and Finance*, **23**: 717-725.
- REINER MD, ZHAO J. (1999). The determinants of job satisfaction among united states air force security police a test of rival theoretical predictive models. *Review of Public Personnel Administration*, **19(3)**.
- REZAIKAN A, GIVI EM, GIVI HE, NASRABADI MB. (2010). The relationship between organizational justice and organizatioanal citizenship behaviours: The mediating role of organizational commitment, satisfaction and trust. *Research Journal of Business Management*, **4(2)**: 112-120.
- RHODES SR. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, **93(2)**: 328–367.
- ROBBINS S. (1986). Organizational behavior: Cocepts, controversies and applications. 3rd. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall, 139-143.
- RONEN S. (1978). Job satisfaction and the neglected variable of job seniority. *Human Relations*, **31**: 297-308.
- SABER DA. (2013). Generational differences of the frontline nursing workforce in relation to job satisfaction: what does the literature reveal? *The Health Care Manager*, 32(4), 329-335.
- SABUNCUOĞLU Z. (1987). Örgütsel psikoloji. Uludağ Üniversitesi Basım Evi.
- SAMUEL ME, MACC ALENXANDER JW. (2003). Factors that influence nurses' Job Satisfaction. *JONA*, **33(5)**: 293-299.
- SARI G.O. (2015). Bireysel özelliklerin örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi: mülk idare amirleri üzerine bir inceleme. Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- SAYIN U. (2009). İşletmelerde algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide bir aracı bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SCHMITT M, DÖRFEL M. (1999). Procedural injustice at Work, Justice Sensitivity. Job Satisfaction and Psychosomatic Well-Being. *European Journal of Social Psychology. Otto-von-Guericke University Magdeburg*, **29**: 443-453.

- SERPİL R. (2014). Örgütsel adalet algısının ve iş tatminin çalışanların iş performansına olan etkileri: Ampirik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniveristesi.
- SEVİMLİ F, İŞCAN ÖF. Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. Erişim Adresi:https://www.researchgate.net/profile/Oemer_Iscan/publication/227428153_Bireysel_ve_Is_Ortamina_Ait_Etkenler_Acisindan_Is_Duyumu/links/5698dd1408aec79ee938/Bireysel-ve-Is-Ortamina-Ait-Etkenler-Acisindan-Is-Doyumu.pdf. Erişim Tarihi: 27/9/2018.
- SIMON HA. (1997). Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason (Vol. 3). MIT press.
- SOYDAN S. (2011). Çalışanların iş tatmini ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiye adalet algısının arasındaki ilişkiye yönelik temizlik ürünleri sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı.
- SÖYÜK S, EROL M, ATEŞ M. (2016). İstanbul ilindeki özel hastaelerde çalışan hemşirelerin iş tatminleri. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi*, **3(1)**: 26-36.
- SÖYÜK, S.(2007). Örgütsel adalet iş tatmini üzerindeki etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerdeki çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- STILWELL CD, DECONINCK BJ. (2001). Incorporating organizational justice. role state, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, **57**: 225-231.
- ŞAHİN, İ. ÇİMEN, M. (2000). Bir Kurumda çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyinin belirlenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, **5(1)**.
- TAO S, WU X, ZHANG Y, ZHANG S, TAO F. (2015). Low physical activity and high screen time can increase the risks of mental health problems and poor sleep quality among Chinese college students. *PloS one*, **10(3)**.
- TARSUSLU S. (2016). Hastane çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının örgütsel motivasyon üzerine etkilerinin incelenmesi: Isparta il merkezi örneği. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı.
- TASNEEM S, SEYER A, ZEKE M. (2018). Job Satisfaction of health service providers working in a public tertiary care hospital of Pakistan. *The Open Public Health Journal*, **11**: 17-27.

- TAŞKAYA S. (2009). Sağlık çalışanlarının örgütsel adalete ilişkin algılamaları ile örgüte bağlılık düzeylerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Kurumları Yönetimi.
- TAŞKIRAN E. (2011). Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü. İstanbul: Beta Yayınları.
- TEKİNGÜNDÜZ S, POLAT H, AYDIN M.(2014). Kamu sektöründe örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir devlet hastanesi örneği. *Sayıştay Dergisi*, **94**: 53-72.
- TENGİLİMOĞLU D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **4(14)**: 1-16.
- TENGİLİOĞLU D, IŞIK O, AKBOLAT M. (2011). Sağlık kurumları yönetimi. 3.Baskı. Nobel Yayın Dağıtım.
- TITREK O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, **6(2)**: 551-573.
- TOM R, TYLER S, BLANDER. (2003). The group engagement model: procedural justice. social identity and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, **7**: 4-350.
- TOP M, GIDER Ö, ÜNALAN D. (2010). Hastane sektöründe iş performansını etkileyen örgütsel değişkenlerin (faktörlerin) incelenmesi: Kayseri ve Kocaeli illerindeki hemşireler üzerine bir alan araştırması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, **21(66)**: 71-96.
- TOPÇU MÜ. (2009). Malatya il merkezinde çalışan sağlık personelinin iş doyumu ve etkileyen faktörler. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı.
- TORAMAN A, BEKÇİ İ. (2011). Kalite maliyetleri ve bir hastanede hesaplanması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **16(2)**: 39-57
- TORAMAN A. (2010). Toplam kalite yönetimi ve kalite maliyet hesaplaması: araştırma uygulama hastanesi örneği. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Süleyman Demirel Üniversitesi*, 47-48.
- TUNÇ S. (2016). Kadın çalışanların cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki: Eskişehir bankacılık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.

- TURGUT ME. (2010). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi ve İstanbul'daki devlet üniversite hastanelerinde çalışan ameliyathane hemşirelerine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı.
- TUTAR H. (2007).Erzurum' da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, **12(3)**: 97-120.
- TÜTÜNCÜ Ö, DEMİR M.(2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamındaki işgücü devir hızının ve Muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **5(2)**: 146-169.
- TZINER A, SHARONI G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, **30(2014)**: 35-42
- ULUĞ M. (1988). Kişinin çalışma hayatındaki davranışı ve bu davranışın ardındaki faktörler. *İstanbul Üniversitesi Tercübi Psikoloji Çalışmaları*, **16**: 161-172.
- UMUTLU F. (2017). Hemşirelerde örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelemesi; Üniversite hastanesi örneği. Yüksek Lisans Tezi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Sağlıkta Kalite Yönetimi Anabilim Dalı. Okan Üniversitesi, 2.
- WASTI A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe' de geçerlilik ve güvenilirlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, **1(1)**: 9-35.
- YALÇINTAŞ M, SAN I.(2017). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, **(16.UİK.Özel Sayı.)**: 503-514.
- YAMAN R. (2009). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerine etkileri (bir araştırma).
- YAVUZ E, GÖL H. (2014). İş görenlerin örgütsel dalet algısı. *Journal of Recreation and Tourism Research*, **1(3)**: 29-35.
- YAVUZDEMİR T. (2013). Kamu mevzuatındaki yeni düzenlemelerin sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısı üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- YAZICIOĞLU I, TOPALOĞLU IG. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, **1(1)**: 3-16.
- YAZICIOĞLU I. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve iş gören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *Bilig*, **55**: 243-264.

- YILDIRIM E. (2002). Personel tedarikinde iç kaynaklarından yararlanma politikası ile iş tatmini ilişkisine yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi
- YILMAZ G. (2004). İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim dalı. İstanbul Üniversitesi.
- YILMAZ G. (2016). Öğrencilerin öğretim elemanlarından algıladıkları mobbing düzeylerinin örgütsel adalet algı düzeyleri üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı.
- YÜRÜR S.(2008).Örgütsel Adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **13(2)**: 295-312.
- YÜRÜR Ş. (2005). Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Çalışmanın başarılı olması ve sonuçların güvenilir olması, anket formunu cevaplayanların soruları dikkatli bir şekilde okuyarak herhangi bir etki altında kalmadan tam ve doğru olarak cevaplandırılmasına bağlıdır.

Ankette elde edilen bilgiler tamamen gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Katılarınız için çok teşekkür ederim.

Ebru AKÇA ÜRTÜRK /Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM – DEMOGRAFİK SORULAR

1- Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

2-Yaşınız

3- Medeni Durumunuz

() Bekar

() Evli

4- Mesleğiniz

() Sağlık Hizmetleri Personeli

() İdari Hizmetler Personeli

() Teknik ve Destek Hizmetleri Personeli

5- Öğrenim Durumunuz

() İlkokul (Okur- yazar)

() Lise

() Ön lisans

() Lisans

() Lisansüstü (Master/ Doktora)

6- Halen Çalıştığınız Birim (Servis)

Belirtiniz

7- Çalıştığınız Birimdeki Toplam Süre

Belirtiniz (ay / yıl)

8- Bu Hastanedeki Çalışma Süresi

Belirtiniz (ay / yıl)

Aşağıdaki soruları çok azdan büyük ölçüde ölçeğine göre cevaplayınız.

1=ÇOK AZ ; 2=AZ ; 3=KISMEN ; 4=YETERİNCE ; 5=BÜYÜK ÖLÇÜDE

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÖLÇEĞİ ANKET FORMU

	İfadeler	Çok Az	Az	Kismen	Yeterince	Büyük Ölçüde
1	Fikirlerinizi ve duygularınızı süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?					
2	Süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?					
3	Süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?					
4	Süreçler ön yargılardan uzak uygulanıyor mu?					
5	Süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?					
6	Süreçler sonunda ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?					
7	Süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?					
8	Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?					
9	Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?					
10	İşinizde elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?					
11	Kurumda elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?					
12	Yöneticiniz size nazik davranır mı?					
13	Yöneticiniz size değer verir mi?					
14	Yöneticiniz size saygılı davranır mı?					
15	Yöneticiniz size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?					
16	Yöneticiniz sizinle olan diyalogların da samimi midir?					
17	Yöneticiniz süreçleri bütünüyle açıklar mı?					
18	Yöneticiniz süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?					
19	Yöneticiniz süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?					
20	Yöneticiniz bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?					

Aşağıdaki soruları fazlasıyla yeterliden çok yetersiz ölçeğine göre cevaplayınız.

1=ÇOK YETERLİ ; 2=YETERLİ ; 3=KISMEN ; 4=YETERSİZ ; 5=ÇOK YETERSİZ

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ ANKETİ FORMU

	İfadeler	Çok Yeterli	Yeterli	Kismen	Yetersiz	Çok Yetersiz
21	İşimin beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum					
22	İşimde tek başıma çalışma olanağım olması bakımından					
23	İşimde ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
24	İşimin toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
25	Yöneticimin altındaki kişileri idare etme tarzı açısından					
26	Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından					
27	İşimde vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
28	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
29	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
30	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından					
31	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
32	İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
33	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
34	İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
35	İşimin kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
36	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
37	Çalışma şartları bakımından					
38	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından					
39	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
40	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

Ek-2 . Etik Kurul İzin Belgesi

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ALT ETİK KURULU
KARAR ÖRNEĞİ**

Karar Tarihi : 12/11/2018

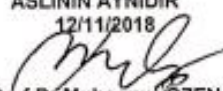
Toplantı Sayısı : 16

Karar Sayısı :214

214-Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Bölümü yüksek lisans öğrencilerinden **Ebru Akça Ürtürk**'ün "Örgütsel Adalet Algısının İş Tahmini Üzerindeki Etkisi: Ankara İlinde Bir Özel Hastanede Araştırma" başlıklı tez çalışması ile ilgili 15/10/2018 tarihli "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelenmiştir.

Yapılan görüşmeler ve incelemeler sonucunda **Ebru Akça Ürtürk**'ün "Örgütsel Adalet Algısının İş Tahmini Üzerindeki Etkisi: Ankara İlinde Bir Özel Hastanede Araştırma" başlıklı tez çalışması ile ilgili araştırmanın yapılacağı kurumdaki izin alınması araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

ASLININ AYNIYDIR
12/11/2018


Prof. Dr. Muharrem ÖZEN
Ankara Üniversitesi
Etik Kurulu Başkanı

EK-3. Kurum İzin Belgesi



10.11.2018

İlgili Makama,

Kurumumuza Bir Özel Hastanede Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi adlı tez çalışması için kurumumuzun adının paylaşılardan 15.11.2018-15.12.2018 tarihleri arasında anket çalışması yapması uygun bulunmuştur.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Prof.Dr. Nadine Yeşim ÇETİNKAYA ŞARDAN



EK. 3. Hipotez Sonuçları Tablosu		
HİPOTEZLER	KABUL	RED
H1. a. Araştırma grubunun cinsiyetine göre örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır		X
H1. b. Araştırma grubunun cinsiyetine göre örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet (etkileşim) algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H1. c. Araştırma grubunun cinsiyetine göre örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H1. d. Araştırma grubunun cinsiyetine göre içsel tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.	x	
H1. e. Araştırma grubunun cinsiyetine göre dışsal tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.	x	
H1. f. Araştırma grubunun cinsiyetine göre örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.	x	
H2. a. Araştırma grubunun yaşına göre örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H2. b. Araştırma grubunun yaşına göre örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet (etkileşim) algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H2. c. Araştırma grubunun yaşına göre örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H2. d. Araştırma grubunun yaşına göre içsel tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H2. e. Araştırma grubunun yaşına göre dışsal tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H2. f. Araştırma grubunun yaşına göre örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H3. a. Araştırma grubunun medeni durumuna göre örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H3. b. Araştırma grubunun medeni durumuna göre örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet (etkileşim) algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H3. c. Araştırma grubunun medeni duruma göre örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		x

HİPOTEZLER			KABUL	RED
H3. d. Araştırma grubunun medeni duruma göre içsel tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.			X	
H3. e. Araştırma grubunun medeni duruma göre dışsal tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.			X	
H3. f. Araştırma grubunun medeni duruma göre örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.			X	
H4. a. Araştırma grubunun meslek grubuna göre örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.			X	
H4. b. Araştırma grubunun meslek grubuna göre örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet (etkileşim) algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.	X			
H4. c. Araştırma grubunun meslek grubuna göre örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.			X	
H4. d. Araştırma grubunun meslek grubuna göre içsel tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.	X			
H4. e. Araştırma grubunun meslek grubuna göre dışsal tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.			X	
H4. f. Araştırma grubunun meslek grubuna göre örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.	X			
H5. a. Araştırma grubunun öğrenim durumuna göre örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.			X	
H5. b. Araştırma grubunun öğrenim durumuna göre örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet (etkileşim) algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.			X	
H5. c. Araştırma grubunun öğrenim durumuna göre örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.			X	
H5. d. Araştırma grubunun öğrenim durumuna göre içsel tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.			X	
H5. e. Araştırma grubunun öğrenim durumuna göre dışsal tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.			X	

HİPOTEZLER	KABUL	RED
H5. f. Araştırma grubunun öğrenim durumuna göre örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H6. a. Araştırma grubunun çalıştığı birime göre örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		x
H6. b. Araştırma grubunun çalıştığı birime göre örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet (etkileşim) algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.	x	
H6. c. Araştırma grubunun çalıştığı birime göre örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.	x	
H6. d. Araştırma grubunun çalıştığı birime göre içsel tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.	x	
H6. e. Araştırma grubunun çalıştığı birime göre dışsal tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.	x	
H6. f. Araştırma grubunun çalıştığı birime göre örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.	x	
H7. a. Araştırma grubunun mevcut çalıştığı birimdeki çalışma süresine göre örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H7. b. Araştırma grubunun mevcut çalıştığı birimdeki çalışma süresine göre örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet (etkileşim) algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H7. c. Araştırma grubunun mevcut çalıştığı birimdeki çalışma süresine göre örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H7. d. Araştırma grubunun mevcut çalıştığı birimdeki çalışma süresine göre içsel tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H7. e. Araştırma grubunun mevcut çalıştığı birimdeki çalışma süresine göre dışsal tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H7. f. Araştırma grubunun mevcut çalıştığı birimdeki çalışma süresine göre örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır.		X

HİPOTEZLER	KABUL	RED
H8. a. Araştırma grubunun toplam kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H8. b. Araştırma grubunun toplam kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet (etkileşim) algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H8. c. Araştırma grubunun toplam kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H8. d. Araştırma grubunun toplam kurumdaki çalışma süresine göre içsel tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H8. e. Araştırma grubunun toplam kurumdaki çalışma süresine göre dışsal tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H8. f. Araştırma grubunun toplam kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.		X
H9. a. Araştırma grubunun tüm personele göre örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.	x	
H9. b. Araştırma grubunun tüm personele göre örgütsel adalet boyutlarından kişilerarası/bilgisel adalet (etkileşim) algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.	x	
H9. c. Araştırma grubunun tüm personele göre örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.	x	
H9. d. Araştırma grubunun tüm personele göre içsel tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.	x	
H8. e. Araştırma grubunun toplam kurumdaki çalışma süresine göre dışsal tatminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.	x	
H9. f. Araştırma grubunun tüm personele göre örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.	x	

