

**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞGÖRENLERİN MORALİ ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

Selcan ÇAĞAN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. İbrahim DURAK

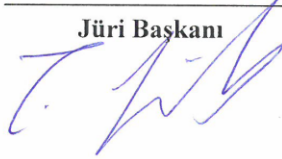
**Temmuz- 2013
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

...İşletme.....Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon.....
Bilim Dalı öğrencisi Selcan ÇAĞAN.....tarafından Yrd.Doç.Dr.İbrahim DURAK
yönetiminde hazırlanan Örgütsel Adaletin İşgörenlerin Morali Üzerindeki Etkisi: Bir Alan
Araştırması ” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 03.07.2013..... tarihinde yapılan
tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç.Dr.Celalettin SERİNKAN

Jüri Başkanı



Yrd.Doç.Dr.Naci KARKIN

Jüri Üyesi



Yrd.Doç.Dr.İbrahim DURAK

Jüri Üyesi



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
02/08/2013 tarih ve 13/122..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Turhan KAÇAR
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Selcan ÇAĞAN

ÖNSÖZ

Örgütsel adalet soyut bir kavramdır. Bu konuda hem yöneticiler hem de çalışanların hassasiyetlerinin yüksek olması nedeniyle örgütlerce ölçülmesi zor olan ve hatta bunun konuşulmasından dahi kaçınılan bir kavramdır. Böyle olması örgütler ve örgütlerdeki çalışanlar üzerindeki etkilerinin de göz ardı edilmesine neden olmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda ele alınan konular da genellikle iş doyumu, tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini gibi değişkenler üzerine yoğunlaşmıştır.

Literatüre katkı sağlayabilmesi ve daha sonraki çalışmalara yol gösterebilmesini amaçladığımız bu çalışmada örgütsel adaletin iş görenlerin morali üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Yüksek lisansımın ders aşamasında her birinden çok şey öğrendiğim bölüm hocalarıma ve tez döneminde bana sağlamış olduğu akademik danışmanlık için danışman hocam Yrd. Doç. Dr. İbrahim DURAK' a teşekkür ederim.

Tez çalışmamın istatistik değerlendirmelerinde yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜLLÜPUNAR' a ve Yrd. Doç. Dr. Handan ÇAM' a teşekkür ederim.

Yüksek lisans öğrenimimi tamamlayabilmemde, içindeki başarıma azmini benimle de paylaşan, gecesini benden esirgemeyip sabaha kadar çalışmalarımnda yardımcı olan sevgili arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Fatma NİSAN' a vermiş olduğu özel destekten dolayı teşekkür ederim.

Yabancı kaynakların taranması aşamasında ne zaman yardım istesem, bıkmadan bana yardım eden sevgili arkadaşım Okt. Seval KISA' ya teşekkür ederim.

Soru formlarının yanıtlandırılmasındaki yardımları ve tez yazım aşamasında uzakta olmasına rağmen bana destek olan nişanlım Ramazan AKAY' a vermiş olduğu manevi destek için teşekkür ederim.

Beni varlıklarıyla yalnız bırakmayan ve her konuda destek olan sevgili annem Zeynep ÇAĞAN' a ve babam Ünal ÇAĞAN' a, ayrıca bir yola girerken içimdeki korkuları, tereddütleri yaptığı anlatılarla dindirip başarımamı sağlayan sevgili abim Volkan ÇAĞAN' a her konudaki yol göstericiliği için teşekkür ederim.

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞGÖRENLERİN MORALI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

ÇAĞAN, Selcan
Yüksek Lisans Tezi,
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İbrahim DURAK

Temmuz 2013, 92 sayfa

Örgütler, sahip oldukları kimliklerini çalışanlarına benimsetebilir ve yabancılaşmaya yer bırakmayacak şekilde kurumu sahiplenmelerini sağlayabilirler. Bunu daha çoğunlukla işverenlerin çalışanlarına sergiledikleri tavır ve tutumlarla elde edebilirler. Çalışanların kurumu/örgütü sahiplenmesinde örgütsel adalet kavramı da önemlidir. Örgütsel adalet, örgüt kimliği kazanmış olan tüm kurum ve kuruluşlarda çalışanların moral ve motivasyonunu artırmak için de uygulanması gereken bir olgudur. Bu durum içinde bulunduğumuz yüzyılda daha da önemli bir hal almaktadır. Çünkü işverenlerin çalışanlarına davranma düzeyi adil olmayan bir kurumda çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek olması beklenmemektedir.

Bundan hareket ederek bu çalışmada, belli bir örgüt içinde uygulanan adalet olgusunun o kurumda çalışan bireyler üzerinde ne türden bir moral etkisi yarattığını belirlemek amaçlanmıştır. Dolayısıyla çalışma kapsamında adalet ve moral boyutları belirlenmiş ve her ikisinin birbirine olan etkisi ortaya konulmuştur. Malatya İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Fakültesi'ndeki 258 hemşire üzerinde uygulanan araştırmada literatür taramasının yanı sıra bir alan çalışması olan yüz yüze anket yöntemi de kullanılmıştır. Çalışmada öncelikle istatistikî faktör analizi yapılmış ve daha sonrasında değişkenler arasındaki ilişkilerin testinde korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

Tezin birinci bölümünde, örgütsel adalet algısı kavramı, ilişkili olduğu kuramsal yaklaşımlar, örgütsel adalet teorileri ve modelleri; ikinci bölümünde moral kavramı, moralin bileşenleri ve etkileri, moralin örgütsel adalet ile olan ilişkisi üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise, uygulama kısmına yer verilmiş ve hemşireler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları açıklanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel adaletin moral üzerinde etkileri olduğu, örgütsel adalet uygulandığı zaman moral düzeyinde artma ve uygulanmadığı zaman moral düzeyinde azalma meydana geldiği sayısal olarak elde edilmiştir. Moral ve örgütsel adalet arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, moral.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEES' MORALE: A FIELD STUDY

ÇAĞAN, Selcan

M. Sc Thesis in Department Of Business Administration

Thesis Advisor: Yrd. Doç. Dr. İbrahim DURAK

July, 2013, 92 Pages

Organizations can make their employees adopt their identities and provide the adaptation of their institutions by not allowing alienation. They can usually provide this through the attitudes that employers adopt towards the employees. Organizational justice is also significant in terms of employees' adopting the institution/organization. Organizational justice is a concept that must be implemented in all agency and institutions with an organizational identity in order to increase employees' morale and motivation. It is not expected for employees to have a high level of morale and motivation in an institution where the employers treat their employees unfairly.

Regarding this fact, this study aimed to determine what kind of morale effects the justice concept implemented in a certain organization may have on the employees working in that institution. Therefore, within the scope of this study dimensions of justice and morale were determined and their effects on each other were revealed. In this research which was applied to 258 nurses working in Malatya İnönü University, Turgut Özal Medical Faculty, in addition to literature review, face to face survey which is a field study method was used. In the study, primarily a statistical factor analysis was made and then correlation and regression analyses were carried out for the test of relationships between the variables.

In the first part of the thesis, the concept of organizational justice perception, related theoretical approaches, organizational justice theories and models; in the second part, the concept of morale, its components and effects, and its relationship with the organizational justice were emphasized. In the last part, the application was included and the results of the research applied to nurses were revealed.

According to research findings, it was numerically obtained that organizational justice had effects on morale and applying organizational justice led to an increase in the morale level whereas a decrease was observed when it was not implemented. It was found out that there is a positive correlation between morale and organizational justice.

Key Words: Organizational justice, morale.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VII
TABLolar DİZİNİ.....	VII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1.Genel Olarak Adalet Kavramı.....	4
1.2.Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi.....	7
1.3.Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar.....	8
1.3.1. Reaktif İçerik Kuramlar.....	9
1.3.1.1. Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı.....	9
1.3.1.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	10
1.3.1.3. Walster'in Eşitlik Kuramı.....	12
1.3.1.4. Crosby'nin Göreli Yoksunluk Kuramı.....	13
1.3.2. Proaktif İçerik Kuramlar.....	13
1.3.2.1. Leventhal'in Adalet Yargı Modeli.....	14
1.3.2.2. Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı.....	15
1.3.3. Reaktif Süreç Kuramlar.....	16
1.3.4. Proaktif Süreç Kuramlar.....	16
1.4.Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları.....	17
1.4.1. Dağıtımsal Adalet.....	18
1.4.2.Prosedürel Adalet.....	20
1.4.3. Etkileşimsel Adalet.....	23
1.5.Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Özellikler.....	24
1.5.1. Kişisel Özellikler.....	24
1.5.2. Örgütsel Özellikler.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

MORAL KAVRAMI VE ÖRGÜTLERE ETKİLERİ

2.1.Moral Kavramı.....	29
2.2.Moralin Bileşenleri.....	31
2.3.Moralin Etkileri.....	32
2.4.Grup Morali Üzerine Etki Yapan Grup Dışı Etmenler.....	36
2.5.Çalışanların Morali ile Örgütsel Adalet İlişkisi.....	39
2.6.Moralin Ölçülmesi.....	43
2.6.1. İstatistik ve Görüşme Yöntemi.....	43
2.6.2.Soru Dizini Hazırlama Yöntemi.....	44
2.6.3.Sosyometrik Yöntem.....	45
2.7. Örgütsel Adalet ve Moral ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	46
2.7.1. Moral İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	46-48
2.7.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	48-49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞGÖRENLERİN MORALİ ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	50
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	50
3.3. Araştırmanın Kısıtları.....	52
3.4. Araştırmanın Soruları.....	53
3.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Yöntemi	53
3.6. Araştırma Bulguları.....	55
3.6.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	55
3.6.1.1. Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	55
3.6.1.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	56
3.6.1.3. Araştırmaya Katılanların İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	56
3.6.1.4. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı.....	57
3.6.1.5. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	57
3.6.1.6. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	58
3.6.1.7. Araştırmaya Katılanların Kadro Durumuna Göre Dağılımı.....	58
3.6.2. Kullanılan Ölçeklerin Boyutlarına Yönelik Güvenilirlik Analizi.....	59
3.6.3. Adalet Tutumlarını ve Moral Düzeyini Belirleyici Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları.....	60
3.6.4. Araştırmadaki Değişkenlerle İlgili Analizler.....	72
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	75
KAYNAKÇA.....	82
EKLER	91
ÖZGEÇMİŞ.....	94

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Moralin Bileşenleri.....	31
Şekil 2: Örgütsel Adalet ve Moral İlişkisi Modeli.....	55

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Greenberg'in Adalet Kuramı Sınıflandırması.....	7
Tablo 2: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	56
Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	56
Tablo 4: Katılımcıların İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	56-57
Tablo 5: Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı.....	57
Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	57
Tablo 7: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	58
Tablo 8: Katılımcıların Kadro Durumuna Göre Dağılımı.....	58
Tablo 9: Boyut Bazında Güvenilirlik Analizi.....	59
Tablo 10: Örgütsel Adalet Anketinin Faktör Analizi Sonuçları.....	60-61
Tablo 11: Örgütsel Adalet Faktörleri ve Güvenilirlik Değerleri.....	63
Tablo 12: Moral Faktör Analizi Sonuçları.....	63-64
Tablo 13: Moral Faktörleri ve Güvenilirlik Değerleri.....	66
Tablo 14: Faktör Ortalamaları.....	67
Tablo 15: Adalet Boyutları ve Moral Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu.....	68
Tablo 16: Hipotez Sonuçları.....	71
Tablo 17: Regresyon Analizi Sonuçları.....	72

GİRİŞ

Günümüzün rekabet koşulları ya da ortamları, işletmelerin elinde bulunan kaynakları etkin kullanarak ve bu kaynaklardan en üst düzeyde verim alabilmelerinden geçmektedir. İşletmeler bu rekabette başarı elde edebilirlerse; yaşam süreleri daha uzun olabilmekte ve bu anlamda kârlılık elde ederek daha kalıcı hale gelebilmektedir.

Örgütler kendilerine ait kültür ve alt kültürlerden meydana gelen topluluklardır (Morgan, 1998: 33). Gelişen sosyal olaylar sonucu, örgütlerin içerisinde insan unsurunun önemi daha da artmaktadır. Böylelikle insana verilen değer ön plana çıkmaktadır. Örgütler sahip oldukları insan gücünü, bilgi çağındaki stratejik güçleri olarak görmektedir. Bu sebeple örgütler bu gücü bünyelerinde tutmaya çalışmaktadır. Bunu yapabilmenin yollarından biri de, örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel ve kişisel her türlü çıktının, ödül ve cezanın adil dağıtımını ifade eden örgütsel adalettir (Charash ve Spector, 2002: 278). Yani örgütler insan gücünü memnun etmek ve isteklerini yerine getirebilmek için, örgütsel adaleti de sağlamış olmalıdır. Dolayısıyla adaletsizlik hisseden bir çalışan, örgüte karşı olumlu tutum içerisinde ve çalışma ortamından memnun olmayabilmektedir.

Yöneticinin örgüt içinde göstermiş olduğu davranışlar da örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olmaktadır. Örgütte ödül ve yapılacak işlerin dağıtımını adil bulmayan çalışan kişi, bu adaletsizliğin yönetici/ lider kişiden kaynaklandığını ve onun da bu şekilde olduğu düşüncesine kapılmaktadır (McFarlin ve Sweaney, 1992: 125). Dolayısıyla bir örgüt, çalışanından yüksek bir verim alma beklentisi içerisindeyse örgüt içindeki adaleti de doğru uygulaması gerekmektedir. Bunun için işletmelerde çeşitli süreçlerin (işe alım, oryantasyon, ücret, terfi, performans vb.) oluşturulması gerekmektedir. Bu süreçlerin oluşma ve uygulanma aşamasında çalışanlar süreçlerle ilgili çeşitli algılamalarda bulunmaktadır. Bu algılamalardan birisi olan adalet çalışanlar arasında sağlandığında onların moral gücü de artmakta ve bu durum iş verimini artırmaya etki etmektedir. Bu durum, çoğalan çalışma alanları ile birlikte artan rekabet ortamında işverenlerin, çalışanlarından verim alabilmeleri için neredeyse en önemli şartlardan biri haline gelmiştir. Yani çalışanlara yüksek moral sağlandığında kurumlar yüksek verim de alabilmektedir.

Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, belli bir örgüt içinde uygulan adalet olgusunun o kurumda aktif olarak çalışanlar üzerinde ne türden bir moral etkisi yarattığını belirlemeye yöneliktir. Çalışma aşağıdaki maddelerden oluşan ön hipotezlere sahiptir:

- Örgütsel adalet doğru işlendiğinde işgörenin morali artmaktadır.
- Örgütsel adaletin uygulandığı bir örgütte iş verimi artmaktadır.
- Örgütsel adalet ortamında işgören, çalıştığı örgütü daha çok sahiplenmektedir.
- Yöneticinin işgörene karşı davranışı hem morali hem de iş verimini etkilemektedir.
- İşle ilgili alınan kararlarda işgörenlerin aktif rol alması morali yükseltmektedir.
- İşgörenlere sunulan imkanlar ve iş ortamı morali etkilemektedir.

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

Adalet duygusu olmayan bireylerle çalışanların örgüte bağlılıkları azalmakta ve sonuçta işten ayrılmalar, iş veriminde azalma eğilimleri görülmektedir. Bu yüzden, yöneticilerin örgütsel adaletin önemini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Çünkü, örgütsel adalet kavramının özünde, çalışan örgüt içinde kendi sonuçları ile diğer çalışanların sonuçlarını değerlendirir ve bir çıkarım elde eder. Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, yönetime güven ve örgütsel bağlılık, çalışanların ücret artışı kararlarına tepkileri, çalışan sağlığı ve örgütsel vatandaşlık karşıtı davranışlar gibi örgütsel sonuçlarla yakından ilgili olduğu ve bu sonuçları etkilediği görülmektedir.

Moral ve örgütsel adalet algısının, işgörenlerin örgütsel amaçlarını gerçekleştirme de önemli faktörlerden olduğu söylenebilir. Bu noktada; çalışmamızda “Örgütsel adaletin işgörenlerin morali üzerinde etkisi var mı?” sorusuna yanıt aranmıştır. Tez üç bölümde ele alınmıştır. Tezin birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet türleri incelenerek kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

Bunun yanı sıra, örgütsel adalet teorileri ve örgütsel adaletin etkilediği örgütsel sonuçlara yer verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, moral kavramı, moralin bileşenleri ve etkileri, çalışanların morali ile örgütsel adalet ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu bölümde aynı zamanda moral ve örgütsel adalet algısının çalışanlar için neden önemli olduğunun üzerinde durulmuştur.

Alan araştırmasının yapıldığı bu çalışmanın üçüncü bölümünde anket yöntemi kullanılmıştır. İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Fakültesi'ndeki 258 hemşire üzerinde uygulanan çalışmada 'Örgütsel Adaletin İşgörenlerin Morali Üzerindeki Etkisi' incelenmiştir. Toplanan veriler, SPSS programında değerlendirilerek, bulgular ortaya koyulmuştur. Örgütte çalışanların örgütsel adalet ve moral düzeyini belirlemeye yönelik veri toplama aracı olarak iki ölçek kullanılmış olup bu ölçeklerden kendi alt dalları olan faktörlere ayrılmıştır. Bu bağlamda, örgütsel adalet ve moral düzeylerini ölçmek için kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinin yanı sıra katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımlarının verilmesi, değişkenler arasındaki regresyon ve korelasyon analizleri, faktör analizleri yer almaktadır. Araştırma sonucunda literatürle aynı doğrultuda sonuçlara ulaşılmıştır ve örgütsel adaletin pek çok tutumu etkilediği gibi moral üzerinde de etkileri bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Son yıllarda yapılan kuramlara bakıldığında bireyler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaşıldığı anlaşılmaktadır. Bir kurumdaki bireylerin başarılı olmaları hem çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerine hem de yönetimle aralarındaki etkileşime bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Bireylerin örgütteki ortamı ve bu ortam ile ilgili unsurları algılamaları işteki verimliliklerini de etkileyebilmektedir.

Bu çalışmada örgütsel adalet ve moral arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı ve önemi, örgütsel adalet teorileri ve çeşitleri incelenmektedir.

1.1. Genel Olarak Adalet Kavramı

Adalet kavramı insanlık tarihi boyunca üzerinde en fazla durulan ve tanımlanması en güç olan kavramlardan biri olmuştur. Bunun için sayısız teoriler ortaya konulmuştur. Adalet kavramının anlamı, sadece bireyden bireye değil, toplumlara, kültürlere, çağlara, uygarlıklara göre de farklılık göstermektedir. Bugün toplulukların en çok ihtiyacı olan gereksinimlerden biri adalettir. Adaletten daha evrensel daha güçlü ve daha mükemmel olan bir şey düşünülemez (Solomon, 2004: 21).

İnsanlar, sosyal grup içinde yaşayarak ihtiyaçlarını da karşılamaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalara göre ihtiyaçlar iki genel kategoride toplanmaktadır. Birinci grup, insanın yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçları Maslow şu şekilde gruplandırmıştır. Birinci grup, fizyolojik ihtiyaçlardır. Bunlar beslenme, barınma, korunma gibi somut içerikli ihtiyaçlardır. İkinci grup ise insanın sosyal doğası ile ilişkili ihtiyaçlardır. İnsanlar diğer insanlar tarafından sevmek, değer verilmek ve onaylanmak isterler. Bu ihtiyaçlar ise sosyal-duygusal ihtiyaçlar olarak isimlendirilmektedir (Sezgin, 2012: 8). Her insanın aynı zamanda ve aynı sıradaki ihtiyaçları tarafından motive edildikleri söylenemez. Bunun sebebi; ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirlerinden ayrılamamaları yani ortak alanlarının olmasıdır (Koçel, 2001: 513). Grup dayanışması insanların ekonomik ihtiyaçlarını karşılamalarını güçlendirir ve sosyal-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar. Bu iki taraflı bir ilişkidir. Aynı grupta yer alan bireylerin karşılıklı olarak birbirlerinin

ihtiyaçlarını karşılıyor olması gerekir. Eğer grup üyeleri ihtiyaçlarının karşılanmadığını düşünüyorlarsa, o zaman bu ilişki gözden geçirilir ve adalet ile ilgili kurallar çerçevesinde inceleme yapılır. Adalet ile ilgili kurallar grup üyelerinin arasındaki etkileşim ve değiş-tokuşun adil olması için geliştirilmişlerdir. Bu kurallar çerçevesinde sosyal gruplar doğru ve adil kararlarını verebilirlerse, insanlar hem kendi kararlarını yönlendirmiş hem de diğer insanların davranışlarını değerlendirmek için gerekli olan ölçütleri sağlamış olurlar.

Bu konuda yapılan sosyal psikolojik çalışmaların amacı adil olan veya eşit olanın ne olduğu konusunda nesnel ölçütler geliştirmek değil, bireylerin var olan durumları algılama ve tepki verme süreçlerini incelemektir. Adalet kavramını, çeşitli düşünürler farklı şekillerde açıklamaya çalışmış ve konunun anlaşılabilmesini sağlamak için değişik teoriler ortaya atmışlardır (Güriz, 2001: 9).

Alman filozofu Kant, adalet konusunu incelerken üç ayrı ilkeye dikkat çekmektedir. Bunlar, “şerefli yaşa, kimseye zarar verme, herkese payına düşeni ver” esaslarıdır. Kant’ın üzerinde durduğu üçüncü ilke de “herkese payına düşenin verilmesi” esası bir bakıma adaletle ilgili klasik tanımın tekrar edildiğini göstermektedir. Ancak, Kant’ın sisteminde adaleti yönlendiren temel değer, her zaman hürriyet olmuştur. Buna göre, hürriyetin olmadığı yer ve zamanda adalet olmayacaktır. Dolayısıyla Kant’ın adalet görüşünü onun hürriyetçi felsefesinin perspektifinden değerlendirmenin zorunluluğu vardır (Güriz, 2001: 9).

J.J.Rousseau, adaletin temel niteliğinin “karşılıklılık” olduğunu ileri sürmüştür. Karşılıklılık kavramının, Fransız düşüncesinde adaletin ayırıcı niteliği olarak daha sonra da önem taşıdığı söylenebilir (Güriz, 2001: 10).

Adalet kavramının kaynağının ne olduğu ve adaletin nasıl sağlanacağına felsefi tartışmalarda sonuç aranmaya çalışılmış, din adamlarının öğütlerinde yer bulmuş, devlet adamlarının ve liderlerin güç kazanmalarının çözümü olarak gösterilmiştir. Adalet kavramı, daha M.Ö. 1700’lü yıllarda, bir yönetici tarafından halka ilan edilen en eski kanun olan Hammurabi Kanunları’nda yer almış, gerek M.Ö. 5. yüzyıl Grek aydınlanma döneminde, gerek 18. yüzyıl Avrupa aydınlanmasında bu kavram üzerinde yoğun bir şekilde durulmuştur. 19. ve 20. yüzyıllarda ideal toplumsal düzen arayışları yapılırken, önce özgürlüğü ve eşitliği ele alan yaklaşımlar ortaya çıkmış ancak bu iki kavramın

ihtiyaçlara tam olarak cevap vermediği görülünce, yeni bir ideal düzen arayışı içine girilmiş ve bu da adalet temeline dayanan devlet olmuştur. Adalet, bireylerin haklarını, düşüncelerini ve çıkarlarını güvence altına almak, insan onurunu korumak, insan özgürlüklerini sağlamak üzere kullanılagelmiştir. Politik sistemlerin sürekliliğini, toplumların refahını sağlamada adalet ve adalet ile ilgili olgular ön plana geçmiştir. Toplum rgtlenmesinde adaletin rolünün anlaşılmasıyla, konu üzerine çok sayıda bilim dalında araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Pek çok farklı disiplinden gelen sosyal bilimcinin - siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar, teologlar, psikologlar- adalet kavramının anlaşılmasında ve gelişmesinde katkıları olmuştur (Karaeminoğulları, 2006: 8).

Adalet kavramı bir birey ya da insan grubuna adil ya da adaletsiz, dürüst ya da dürüst olmayan bir şekilde davranılabileceğini ortaya koyar. Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasındadır. İnsanı etkileyen hakların haklıya dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutuna nüfuz eder. Adalet, toplumsal bir varlık olan insanın, bir toplumun yesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehberdir. Her insanın topluma karşı bazı yükümlülükleri vardır ve bu yükümlülükleri reddedileceği veya savsaklayabileceği bir yer yoktur. Bu yüzden adalet ağdaş toplumlardaki en önemli konudur, çünkü insanların eylemleri diğer insanlar üzerinde etkiye sahip olabilir. Zira bugün insanların eylemleri, geçmişte olduğundan daha fazla sosyal etkiye sahiptir (Rebore, 2001: 228). Bu sosyal etkiler sonucunda, insan haklarında eşitliğin sağlanmasını, performansını ve liyakatinin karşılığının kendisine verilmesini talep eder. Böyle bir talep onun doğal hakkı olup talebin adil bir şekilde yerine getirilmesi, çalıştığı örgütte performans ve liyakate dayalı bir yapının oluşmasını sağlar (Tremen ve Tan, 2010: 59).

Adalet, bugün kitlelerin en çok ihtiyaı olan bir şeydir. Adaletten daha evrensel daha güçlü ve daha mükemmel olabilecek bir şey düşünülemez (Solomon, 2004: 21). Adalet özlemi, insanın en eski özlemlerinden biridir. Adaletin ne olduğu ise felsefenin en eski sorularından biridir. Ancak, bu soru dünyada nüfus arttıka daha da önem kazanmaktadır. Aynı zamanda cevaplandırılması acil olan bir sorun halini almaktadır. Çünkü artık günümüzde adalet her toplumu ve her insanı ilgilendiren evrensel bir sorun haline gelmiştir. Bazı insanlar, adaleti elde etme umutlarını yitirince şiddete başvurmakta, hem kendilerine hem de başka insanlara zarar vermektedirler. Uluslararası toplumun gündeminin ana maddelerinden birini barış ve adalet konusunun oluşturmasına rağmen, gerek ekonomik gerekse de toplumsal ve siyasi alanlarda

adaletsizlik ve adaletsizliğin tetiklediği şiddet, dünyada son yıllara damgasını vuran olgulardan biri haline gelmiştir (Kuçuradi, 2001: 39).

1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Örgütlerde bireyler arası etkileşimin sonuçları giderek önem kazanmaya başlamış ve bununla birlikte “sosyal adalet” kavramı gündeme gelmiştir. Bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yaşama ihtiyaçları, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur (Yürür, 2008: 296). Bununla birlikte, örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel ve kişisel her türlü çıktının, ödül ve cezanın adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramı geliştirilmiştir (Charash ve Spector, 2001: 278).

Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin etkisini ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan bir terimdir. Daha anlaşılır bir ifade ile örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini vb.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Töremen ve Tan, 2010: 59). Örgütsel adalet en basit tanımla “bireylerin örgütteki adalet duygularını” ifade etmektedir. Başka bir deyişle, bireyin örgüt ile ilgili algıladığı şeydir. Bu algılama her bireyin kendine özgüdür. Organizasyon içerisinde herhangi birine adil gelen bir uygulama, bir başkasına adil gelmeyebilir. Burada bireysel algılar da önem taşımaktadır.

Sosyal bilimciler, uzun süredir çalışan kişilerin, kişisel doyumu ve etkin örgütsel fonksiyonları için temel bir gereklilik ve örgütlerde bir sorun olarak, örgütsel adaletin önemini kabul etmişler ve bir takım araştırmalarla örgütlerdeki davranışları çeşitli adalet kavramları yoluyla açıklamaya çalışmışlardır (Eker, 2006: 2 içinde Greenberg, 1990: 399). Örgütsel adalet, genel terimler içerisinde önemlidir. Çünkü örgütsel adaletle ilgili algılamaların örgütsel bağlılık, yönetsel tatmin, ücret tatmini, liderlik ile ilgili yargılar, iş başarısı, iş tatmini gibi pek çok davranış ve tutumu; ayrıca işçilerin işten çıkartılmasına tepkileri, eleştirilere gösterilen tepkiler, örgütteki haksızlıklara karşı tepkiler vb. gibi hususlardaki niyetleri etkilediği ortaya konulmuştur (Cole ve Flint, 2004: 19-20).

1.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütsel adaletin ortaya çıkışı ile birlikte, örgütsel adalet ile ilgili olarak çok sayıda kuram ve model ortaya atılmıştır. Greenberg'in yaptığı sınıflama ise bunlardan en kabul göreni olarak kabul edilmektedir. Bu kuramları Greenberg, reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyut olmak üzere iki bağımsız boyutta sınıflamıştır. Daha sonra yapılan tüm çalışmalar bu boyutları temel almışlardır.

Tablo 1: Greenberg'in Adalet Kuramı Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif - İçerik Kuramları Örnek: Eşitlik Kuramı (Adams,1965)	Reaktif- Süreç Kuramları Örnek: Prosedür Adaleti Kuramı (Thibayur ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif- İçerik Kuramları Örnek: Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1980)	Proaktif- Süreç Kuramları Örnek: Dağıtım Tercihi Kuramı (Levental, Karuza&Fry, 1980)

Kaynak: Jerald Greenberg, (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories, The Academy of Management Review", Vol. 12, No:1, s.10.

Reaktif içerik ve proaktif içerik kuramlarının tanımlandığı bölümlerde sözü edilen pek çok kuram (Eşitlik Kuramı, Görelî Yoksunluk Kuramı, Adalet Yargı Kuramı) kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle, örgütsel adalet boyutlarından biri olan dağıtım adaleti kuramına işaret etmektedir (Özen, 2002: 110 içinde Cohen, 1987: 78). Örgütsel birimler tarafından elde edilen kazanımların görelî adaleti ile ilgilendirler (Özen, 2002: 110).

Reaktif teoriler, ortalama bir insanın, adaletsiz bir durumdan rahatsızlık ve tatminsizlik duyması nedeniyle kaçınmak istediği davranışlara odaklanmışlardır. Bu teoriler, adaletsizliğe karşı tepkileri incelemektedirler. Bunun tersine proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri tedbir davranışlarına

odaklanmışlardır ve adil durumlar yaratma çabalarını incelemektedirler (Yürür, 2005: 112).

Süreç odaklı yaklaşımlar, çeşitli kazanımların (örgütlerde ücret ve tanınma gibi) tanımlanmasına odaklanırlar. Örgütsel kararların verilmesi ve bunların uygulanmasında kullanılan süreçlerin adilliği ile ilgilenirler (Özen, 2002: 111). İçerik yaklaşımlar ise, kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, yalnızca sonuçta dağıtımı gerçekleşen kazanımların adilliğini konu almaktadır (Özen, 2002: 108).

1.3.1. Reaktif İçerik Kuramlar

Bu teorilerde, çalışanların örgüt içindeki kaynak ve ödül dağıtımı konusunda adil olmayan uygulamalara karşı gösterdikleri tepkiler kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı, Walster'in geliştirdiği eşitlik teorisi versiyonları ve Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Kuramları bunlardandır. Bu kuramlar arasında küçük farklılıklar vardır, ancak bütün teoriler insanların adil olmayan durumlar karşısında olumsuz duygular içerisinde tepki gösterebildikleri ve bu adaletsiz durumu düzeltmek amacıyla çözüm bulmaya çalıştıkları yönünde ortak bir fikirdedirler.

1.3.1.1. Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı

Homans (1961), dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yaratacağını ve dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile de adaletin sağlanacağını ileri sürmüştür.

Dağıtım denkliğinin, kazanç, yatırım ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceği ifade edilmiştir (Çakır, 2006: 35). Adams'ın 'Eşitlik Kuramı', Homans'ın 'Dağıtım Adaleti Kuramına' dayanmaktadır.

Eşitlik teorisine göre, çalışanlar yatırımlarını ve ödülleri bir başka çalışanın yatırım ve ödül oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğu zaman, çalışan bir adalet duygusu yaşar. Ancak bu ikisi arasında bir farklılığın ortaya çıkması, çalışan üzerinde adaletsizlik duygusuna yol açar (Beugré, 1998: 2).

1.3.1.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın Eşitlik Kuramı'nın temeli, insanların adil olarak davranılma istekleridir. Kurama göre, eşitlik kişinin diğer kişilerle ilişkili olarak kendisine adil bir şekilde davranıldığına inanması, eşitsizlik de kişinin diğer kişilerle ilişkili olarak kendisine adil olmayan bir şekilde davranıldığına inanmasıdır (Griffin ve Moorhead, 1986: 171).

Adams, eşitlik kuramını, tarafların birbirine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki yani sosyal mübadele ilişkisi bağlamında ifade etmiştir (Eker, 2006: 7). Bu kuramda insanlar, genellikle kendilerini diğer insanlarla kıyaslayarak bir bakış açısı edinirler. Örgütlerde, sosyal kıyaslama özellikle şu altı alanda yapılmaktadır: a) Örgütsel adalet; b) Performans takdiri; c) Fiili iş çevresi; d) İş yerlerinde etkin davranış; e) Stres; d) Liderlik (Greenberg, James vd., 2007: 22).

Eşitlik kuramına göre, örgütteki bireyler arasında ortaya çıkan eşitsizlik bireylerde stres yaratmaktadır. Eşitsizlik durumunda çalışanlar, kendi ve başkalarının amaçlarını bilişsel yollarla engellemeye çalışmaktadırlar. Adams'a göre, kişilerin tatmin olması için kendi sonuç ve katkılarıyla karşılaştırdığı kişinin katkı ve sonuçlarının eşit olması gerekmektedir (Koçel, 1989: 321). Kuramın bu yönü aşağıdaki gibi açıklanabilir:

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

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

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

Eğer yukarıda görülen durum gerçekleşir ve kişi, kıyaslama yaptığı diğer bireylerden daha az maaş alırsa, bu dört oranda değişiklikler yaparak eşitliliği

sağlamaya çalışacaktır. Bunun için dört tür eylemde bulunabilmektedir (Wilke, Rutte vd., 2000: 309).

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

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç (3)}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$$

Üçüncü durum gerçekleşir ve birey, başkalarından daha fazla maaş alırsa, bu sefer vicdanen rahatsız olacak ve suçluluk duyacaktır. Bu suçluluk duygusunun sonucunda da, dört bileşenden bazılarını değiştirerek eşitliği sağlamaya çalışacaktır. Bu durumda da (Vecciho, 1991: 191).

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

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

olmayan başka biri ile kıyaslayabilmekte ve sonucu değiştirip rahatlama yolunu da seçebilmektedir (Yürür, 2005: 115).

Adams, incelemelerinde kişilerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını görmüştür (Eren, 2000: 522). Kısaca, çalışanlar adil olmayan durumlar sonucunda kendilerinde oluşan sıkıntıyı azaltmak için üç yola başvururlar. İlk olarak, kendilerinin veya gruplarının katkı ve kazanımları hakkındaki algılarını değiştirebilirler. İkinci olarak, kendi gerçek katkı (örneğin işteki çabalarını azaltarak) ve kazanımlarını (örneğin ücret artışı olarak) değiştirebilirler. Son olarak da, örgütlerini terk ederek adaletsizlikten kurtulabilirler (Cowherd ve Levine, 1992: 303).

Eşitlik kuramı, örgüt üyeleri arasındaki eşitlik algısının hem sebeplerini hem de muhtemel sonuçlarını anlamaya çalışmaktadır. Bu durum işyerinde motivasyonu sağlayabilmek için, yöneticilere yardımcı olmaktadır.

1.3.1.3. Walster'in Eşitlik Kuramı

Bu teorinin dört temel görüşü vardır.

- 1) Çalışanlar, elde ettikleri ödülü maksimize etmek amacıyla çalışacaklardır.
- 2) Gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde dağıtabilmek için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü maksimize ederler.
- 3) Çalışanlar, kendilerini eşitlikten uzak ilişkilerin içine girmiş olarak fark ettiklerinde strese kapılırlar. İlişki eşitlikten ne kadar uzak olursa, birey o kadar strese girecektir.
- 4) Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde bulan çalışanlar, eşitliği tekrar kurmaya çalışarak, bu stresi yok etmeye çalışırlar. Eşitlikten uzaklaştıkça strese girerler ve eşitliği sağlamak için çalışırlar. Bunun için iki yol vardır; birincisi, çalışanın elde ettiği kazanç veya girdiler değiştirilip 'gerçek eşitlik' sağlanabilir. İkincisi ise, karşılaştırılan diğer çalışanın, kazançlarına ya da çalışanın kendi algılamalarına uygun

başka anlamlar verilerek, ‘psikolojik eşitlik’ sağlanabilir (Walster, Ellen vd., 1973: 151-176).

1.3.1.4. Crosby’ nin Görelî Yoksunluk Kuramı

Crosby’nin (1976) ‘Görelî Yoksunluk Kuramı’(Relative Deprivation Theory) diğeri bir reaktif-içerik kuramıdır. Görelî Yoksunluk Kuramı’ na göre; bireyin kendi aldığı ödüllerle başkalarının aldığı ödüller arasında fark varsa ve bu fark birey için negatif yönde ise, kişi yoksunluk duygusu içine girebilir.

Görelî Yoksunluk kuramında, alt kademedeki bir çalışan, kendisini örgütte üst kademedeki çalışan birisi ile karşılaştırır. Doğal olarak bu iki farklı konum ve düzeydeki bireylerin karşılaştırılması sonucunda adaletsizlik algısı oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bu teori Eşitlik Kuramı’ndan farklıdır. Çünkü Eşitlik Kuramı’nda, çalışan kendisini eş düzey veya çok yakın bireylerle karşılaştırmaktadır (Cowherd, Levine, 1992: 303). Denilebilir ki, Adams’ın eşitlik kuramında örgütsel eşitlik, Crosby’nin görelî yoksunluk kuramında ise toplumsal eşitlik dikkati çekmektedir.

1.3.2. Proaktif İçerik Kuramları

Proaktif İçerik Kuramları’nın temeli Leventhal tarafından atılmıştır ve çalışanların kazanımlarının dağıtımındaki adaleti sağlamaya yönelik teorilerdir. Leventhal’a göre, kişiler kazanımların adil dağıtımı için aktif olarak çaba sarf ederler. Bazen çalışanlar, eşit ödül dağıtımının ortaya çıkması ve elde edilen ödüllerin yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için çalışırlar. Yapılan araştırmalarda da dağıtım yapılan ücret, ödül, terfi gibi kazanımların hak edenler arasında çalışanların katkılarıyla orantılı bir şekilde bölüştürüldüğü görülmüştür. Ancak bazı araştırmalarda, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazançların eşit paylaşım ilkesine uygun dağıtılmadığı görülmüştür.

Örneğin, kazançlar çalışanlara katkıları oranında dağıtılmamış, aksine hak etsin veya etmesin tüm çalışanlara eşit dağıtım yapılmış veya kazanımların çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı gözlemlenmiştir. Eşitlik kuralının bu ihlali Leventhal’ın kendi ‘Adalet Yargı Modeli’ni oluşturmasına ve ihlal edilen eşitliğin uygun şartlar altında tamamen adil olabileceğini kabul etmesine sebep olmuştur (Greenberg, 1987: 12-13).

Ödüllerin dağıtılması, örgütsel etkililik ve çalışanların davranışları üzerinde olumlu rol oynamaktadır. Birçok araştırmacı, çalışanların motivasyonu ve davranışları üzerinde ödül dağıtımının etkilerini çalışmalarında ele almışlardır. Son zamanlarda ise, çalışmalar ödül dağıtımını etkileyen değişkenler üzerine yoğunlaşmıştır (Freedman ve Montanari, 1980: 381).

1.3.2.1. Leventhal'in Adalet Yargı Modeli

Adalet Yargı Modelinde, çalışanların karşılaştıkları durumlar için birbirinden farklı dağıtım kuralları uygulanarak ödül dağıtım kararları alınması amaçlanmaktadır. Örneğin; çalışanlar arasında sosyal uyumun sürdürülmesinin vurgulandığı durumlarda adil dağıtım uygulaması, eşitlik kuralının izlenmesini gerektirebilir. Yani böyle bir durumda ödüller hak edenler arasında, yaptıkları olası katkılar göz önüne alınmaksızın eşit olarak paylaşılacaktır (Greenberg, 1987: 13). Burada grup üyeleri arasındaki sosyal uyumun sürdürülmesi daha önemlidir ve ödüller bireylerin ne kadar katkı yaptıklarına göre değil eşit paylaşım ilkesine uyularak dağıtım yapılacaktır (Leventhal, 1980: 27-55).

Leventhal (1976), ödülleri sık sık eşit bir şekilde dağıtan bir yöneticinin bunu daha çok uzun dönemde verimliliği artırmak için yaptığını, soyut bir adalet standardına uyma amacı taşımadığını söylemektedir. Böyle bir yöneticinin kararları, ödülün (ücret v.b.) eşit dağıtılmasının daha yüksek bir motivasyon ve performans düzeyi göstermesini ve sürdürmesini beklemek yönündedir (Leventhal, 1976, aktaran Beugré, 1998: 8). Leventhal vd. (1976: 100), çalışanlar arasında çatışmayı engellemek isteyenlerin, performansı en kötü olan çalışanların ödülünden aldığı payı, en iyi performansı gösteren çalışan aleyhine artırdığını belirlemişlerdir. Elde edilen sonuçlar, ödül dağıtımının gizlilikten de etkilendiğini göstermiştir. Gizlilik durumlarında yönetici en kötü performansı gösteren çalışanın ödülünü hak ettiği kadar verebilecektir. Çünkü bu durumda yönetici düşmanlık ve çatışma korkusunu daha az yaşar ve kendi eşitlik standardına daha yakın bir uygulama yapabilir. Ancak bunun tam tersi durumunda, yönetici düşük performans gösterenler arasında memnuniyetsizliği ve düşmanca davranışları azaltmak için ona göre bir ödül dağıtımını tercih edebilecektir.

1.3.2.2. Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı

Bu kuram kapsamında incelenen diğer bir kuram ise Lerner'in 'Adalet Güdüsü Kuramı'dır (Justice Motive Theory). Lerner, adaleti moral açısından ele almıştır. Leventhal'ın ileri sürdüğü gibi bireylerin, adalet arayışlarını, kar maksimizasyonu için bir araç olarak görmek, Lerner'a göre bir hayaldir. Bu kurama göre dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik ilkesinden daha önemlidir. Dağıtım uygulamaları dört ilke ile açıklanabilir:

1) Rekabetçi adalet ilkesi: Dağıtım, alışanların performansına göre yapılmalıdır.

2) Eşit paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımlar, sayısal açıdan eşit olmalıdır.

3) Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtım, alışanların katkılarına göre yapılmalıdır.

4) Gerçek adalet ilkesi: Dağıtımlar, alışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olmalıdır.

Adalet Güdüsü Kuramına göre, dağıtım kararlarının verilmesini izleyen adalet şekli taraflar arasındaki ilişkiye bağlıdır. Örneğin; bu kurama göre, yakın bir arkadaşıyla ilgili olarak dağıtım kararı alan bir yönetici, bu yakın arkadaşının ihtiyaçları üzerinde duracaktır. Benzer şekilde daha mesafeli ilişkilerde yöneticilerin diğer çalışanları, bir birey olarak kabul ettikleri durumlarda eşit paylaşım ilkesini izlemeleri ve diğer çalışanı bir pozisyon sahibi rolünde görmeleri durumunda ise eşit temelli paylaşım ilkesini izlemeleri beklenmektedir. Bir çalışanın elde ettiği sonuçları, hak etme yönündeki gayreti ile diğerlerinin hak ettikleri sonuçları, ne ölçüde elde edebildikleri arasında doğrudan bir ilişki vardır (Beugr, 1998: 12). Örgüt içinde bir çalışanın, diğer çalışanın hak ettiği şeyi aldığını görmesi, çalışanın motivasyonu açısından son derece önemlidir (Lerner,1977: 7). Bu açıdan değerlendirildiğinde, "Adalet Güdüsü Kuramı"nın adaleti, daha çok motivasyon yönü ile ele aldığı ifade edilebilir.

1.3.3. Reaktif Süreç Kuramları

Reaktif süreç kuramları, kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliği ile ilgilenmektedir. Bu teorilerin kaynağı hukuktan oluşmaktadır. 1970’li yılların başlarında John Thiabut ve Laurens Walker, yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalardan yola çıkarak, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin tepkileri temel alarak bu teoriyi ortaya çıkarmışlardır (Thiabut ve Walker, 1975: 92). Thiabut ve Walker’ın ‘Süreç Adaleti Kuramı’nda iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraf olmak üzere üç taraf bulunmaktadır. Çatışma çözümü sürecinin iki aşaması ise, ‘delillerin sunulduğu süreç aşaması’ ve ‘delillerin, çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşamasından’ meydana gelir. Çatışmayı çözmek için kullanılacak delillerin seçimini ve gelişimini kontrol etme gücü, süreç kontrolü olarak isimlendirilirken; çatışmanın çözümünü belirlemek için kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de karar kontrolü olarak ifade edilmiştir (Thiabut ve Walker, 1978: 545-546). Bu kuramda, kullanılan prosedürler, kontrolün derecesine göre değişmektedir. Taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürler, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere göre, tüm tarafları daha fazla tatmin edebilmektedir. Bu prosedürler sonucunda alınan kararlar daha adil olarak algılanmaktadır ve sonuç, taraflar tarafından daha kolay kabul edilmektedir.

1.3.4. Proaktif Süreç Kuramları

Taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözmeye yönelik yöntemleri vurgulayan reaktif süreç kuramlarının tersine, proaktif süreç kuramları dağıtım yöntemleri ile ilgilidir. Bu sınıfta yer alan kuramlar, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramayı amaçlamaktadır (Greenberg, 1987: 15).

Proaktif- Süreç Kuramları içinde en bilinen kuram, Leventhal, Karuza ve Fry’ın “Dağıtım Tercihi Teorisi”dir (Allocation Preference Theory). Dağıtım davranışına genel bir yapı oluşturmayı hedefleyen bu kuram, Leventhal’ın Adalet Yargı Kuramı’nın geliştirilmiş şeklidir. Kuramcılar adaleti sağlamaya yardımcı olabilecek prosedürlerin sekiz özelliği olduğunu ifade etmişlerdir (Greenberg, 1987: 14-15). Bunlar; çalışanlara, karar verenleri seçme hakkı tanıma, tutarlı kurallara dayanma, doğru bilgiye dayanma, kara verme gücünün yapısını tespit etme, çalışanları önyargılara karşı koruma, çalışanların itirazlarının değerlendirmeye alınmasını sağlama, prosedürlerde

değişiklikler yapılmasına olanak sağlama, yaygın olarak kabul edilen etik standartlar şeklinde sıralanabilir.

Dağıtım Tercih Kuramı'na göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan dağıtım yöntemlerinin tercih edilme oranları daha fazladır. Buna göre, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren kabul görmüş yöntemler kullanılmalıdır. İşlemlerin adilliği, bu ölçütlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Greenberg, 1990: 404).

1.4. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları

Örgütler kendilerine ait kültür ve alt kültürlerden meydana gelen topluluklardır (Morgan, 1998: 33). Adalet algısının alt boyutlarını örgüt içindeki ödüllerin dağıtımı, iş yapma süreçleri ve bireyler arası ilişkiler oluşturmaktadır ve bu oluşumlar örgütlerin kendilerine ait uygulamaları olduğu için örgütten örgüte değişiklik gösterebilmektedir (Ficher vd. 2004: 672). Adalet algısındaki bu farklılaşma örgütten örgüte değişerek artma veya azalma gösterebilir (Ambrose, 2002: 803).

Algılanan örgütsel adaletle ilgili yapılan ilk araştırmalar da dağıtımsal adalet üzerinde çalışılmıştır. Daha sonra ise, kimi araştırmacılar adaleti insanlara yapılan davranışlar açısından tanımlamıştır. İlk yıllarda yapılan tanımlamaların çoğu adaletin bir veya iki boyutuyla sınırlı kalmıştır. Ancak son yıllarda prosedürel veya etkileşimsel adaletle ilgili çalışmalar da yoğunluk kazanmıştır (Stephens ve Cobb, 1999: 21-34).

Adalet tanımlarının üzerinde durduğu nokta, nesnel bir durumu değil temelde algısal bir olguyu, bir kararı ifade etmeleridir. Adalet, kişinin kaderi ya da diğer insanlardan gördüğü davranışın doğruluğuyla ilgili yaptığı değerlendirmenin bir kararıdır. Önemli olan ise, kişinin gerçeği algılaması değil bunu nasıl algıladığıdır. Karşılaştığımız herhangi bir durum karşısında neyin doğru ya da neyin yanlış olduğunu belirleyebileceğimiz bir ölçütümüz yoktur. Eşitlik, adalet kararları daima görecelidir. Çünkü adalet algılaması kişiye göre değişen öznel bir yargıdır. Örgütler de bu noktada adaletin neden ve nasıl araştırılması gerektiğini ve buna kimin nasıl karar verebileceğine bir cevap bulmaya çalışacaklardır.

Adalet algısının oluşması ve ölçütlerin gelişmesinde toplumsallaşma önemli bir rol oynar. Eşitlik arzu edilen sosyal bir durumdur ve insanlar kendilerini diğer insanlara ve kendilerine adil gösterebilme arayışındadır (Greenberg, 1990: 412).

Örgütsel adaletle ilgili olarak literatür çalışması yapıldığında çok sayıda sınıflandırılma yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmada adaleti, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel olmak üzere üç boyut açısından açıklanacaktır.

1.4.1. Dağıtımsal Adalet

Bu konuda 1975 yılından önce yapılan çalışmalarda adalet kavramı, dağıtımsal adalet açısından incelenmiştir. Başlangıç noktası da Adams'ın Eşitlik Kuramı olmuştur. Bu kurama daha önce de değinilmişti. Kuramda adalet, ilişkilerde yatırım-sonuç oranının değerlendirilmesi olarak ele alınmaktaydı. Dağıtımsal adalet sonuçlar veya dağıtılanlara ilişkin algılanan adalettir. Odak noktasının çalışanların elde ettiği sonuçlar olması nedeniyle dağıtım adaleti, bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerle ilişkilidir (Günaydın, 2001: 26-27). Çalışanlar işleri için bir takım performans girdilerini ortaya koyarlar. Bunlardan birkaçı sahip oldukları eğitim ve tecrübe, işlerinde maruz kaldıkları stres ve gerginliklerdir. Çalışan ortaya koymuş oldukları ile eline geçeni yani sonucu karşılaştırmaktadır. Bu da maaş ve terfi kararlarıdır. Eğer performans girdileri ile aldığı sonuç arasında bir eşitsizlik varsa ve çalışan bunu algırsa aldığı ödülün adil olmadığını düşünecektir.

Dağıtımsal adalette çalışan, hak ettiğini alıp almadığı sorusunu sormaktadır. Bir karar verildiğinde sonucun uygun ve ahlaki olması önemlidir. Bu konuda da geliştirilmiş nesnel bir ölçüt mevcut değildir. Çeşitli karşılaştırma ölçütleri vardır. En yaygın olarak kullanılan ise sosyal karşılaştırmadır. Bu bir emsal durumdur. Yani kişinin kendisi ile benzer koşullarda olan bir başkası veya başkaları ile kendi durumunu karşılaştırmasıdır (Kulik ve Ambrose, 1992: 212-237). Kişi kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yapabilir ve bunun sonucunda kendisine haksızlık yapıldığını düşünebilir. Bu düşünce ise çalışanın tutumlarını etkiler ve davranışlarını bu tutumlar etkileyebilir. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Dağıtımsal adalet, kabul edilmiş kaynakların adalet algısına yönelir (Cropanzano ve Ambrose, 2001; 121). Dağıtımsal adalet, bireylerin elde ettikleri kazanımların hakça dağıtılıp dağıtılmayacağına ilişkin algılamalarıdır. Dağıtım adaletine ilişkin temel bir yargı, kazanımların doğru, uygun ve ahlaki olup olmadığına işaret eder. Bu adalet türünü açıklamaya dönük tüm kurumlar, bireysel uygulamaların adil olup olmadığı yönündeki yargılarını belirlemek üzere kurulmuştur. Çünkü adil dağılım, kazanımların katkılarla oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanmıştır. Dağıtım kurallarının nasıl algılandığı, kişilerin karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. (Özen, 2003: 190).

Dağıtım adaletini ölçerken kullanılan bazı sorular vardır. Örneğin; “Ücret düzeyim adildir”, “Sorumluluklarım göz önünde tutulduğunda adil olarak ödüllendiriliyorum” gibi. Kişiler bu sorulara, ancak olumsuz adaletsizlikle karşılaştıkları zaman olumsuz yanıt vermektedirler. Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda bu saptamanın destekleyicisi olarak kazanım düzeyinin dağıtım adaleti algılarıyla olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Bu, olumlu adaletsizliğin elde edilmesinde dağıtım adaleti ölçümlerinin muhtemel yetersizliğini göstermektedir. Dağıtım adaleti kazanım doyumunu adaletten daha çok göstermektedir. Dağıtım adaletinin mevcut ölçümleriyle objektif olmayarak yapılan yüksek dağıtımlar adil olarak algılanabilmektedir (Erdoğan, 2002: 558).

Dağıtım adaletinde tutarlı olmak önemlidir. Tutarlı olmak, önyargıdan uzak, kişisel çıkarlara önem vermeyen, doğru bilgiye dayanan ve dağıtım kararlarında doğru bilgiyi kullanma anlamına gelmektedir (Jones vd., 1999: 131). Herhangi bir durum ahlaki ilkelere zarar vermediği sürece adaletsiz olarak algılanamaz. Adalet insanların nasıl davranması gerektiği ve diğerleriyle etkileşim içinde olması gerektiğini açıklayan ahlaki bir değerdir (Cropanzano, 2001: 167).

1.4.2. Prosedürel Adalet

Kazanımların elde edilmesi için kullanılan işlemler her zaman önemli olmuştur. Kazanımların elde edilmesi algılanan örgütsel adaletin de en önemli boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Bireyler neyin adil olduğunu anlamaya çalışmaktadır ve kendi elde ettiği sonuç ile başkalarının elde ettiği sonuçları kıyaslamaktadırlar. Bireyler, adilliği anlamak için kendilerini başkaları ile iki farklı yolla kıyaslarlar. Birincisi, kendilerinin

ve diğerlerinin ödülleri hangi yolla elde ettiğidir, ikincisi ise kendilerine ve diğerlerine nasıl davranıldığıdır. Adilliğin uygulanmasında “neye göre kıyaslama?” sorusu karşımıza çıkıyor ve bu soru “prosedürel adalet” te kendine cevap bulmaktadır (Greenberg, James ve Ashkanasy, 2007: 25–26).

Çalışanların prosedürel adalet algısına etki eden üç temel faktörün varlığında söz edilebilir (Dilek, 2005; 30 içinde Greenberg, 1990: 409–411).

- a) Karar alma sürecinin tarafsızlığı
- b) Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven
- c) İlişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olması.

Bir örgütte adaletin sağlanması için şu aşağıdaki hususların var olması gerekmektedir (Dilek, 2005; 30 içinde Greenberg, 1990: 403- 404):

- a) Karar verme durumunda olacak kişilerin tarafsız bir biçimde belirlenmesi
- b) Çalışanlara verilecek ücret, ödül, ikramiye ve sağlanacak diğer ödüllerin belirlenmesine temel oluşturacak ilke ölçütlerin açık bir biçimde belirlenmesi,
- c) Değerlendirme konumunda bulunan kişilerin, yetkilerini kötüye kullanmalarını engelleyecek güvencelerin oluşturulması,
- d) Alınan kararların denetlenmesine ve düzeltilmesine ilişkin mekanizmaların oluşturulması.

Prosedürel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecini onaylamalarından ve sürecin tarafsız olarak uygulanmasından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 8). Prosedürel adalet, çalışanların örgütte onay haklarının olması olgusudur. Yetkililerin karar verirken kullandıkları yöntemlerin, bir anlamda izledikleri işlemlerin adilliğinin değerlendirilmesi üzerine odaklanmasıdır. Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık,

yöneticiden memnuniyet, yönetime güven gibi örgütsel davranışların sürekli olarak prosedürel adalet ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Franz, 2004: 11).

Prosedürel adalet ile ilgili en önemli görgül araştırmalar Thibaut ve Walker tarafından gerçekleştirilmiştir (Özen, 2002; 113 içinde Alexander, Ruderman, 1987: 179). Bu düşünürlere göre, prosedür adaletinin iki alt boyutu vardır (Özdevecioğlu, 2003: 79 içinde Thibaut ve Walker, 1975: 34). Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formel(biçimsel) prosedürel olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsar. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulanma şekli ile ilgilidir. Leventhal'a göre, örgüt içinde adalet algılarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır: (Özdevecioğlu, 2003; 79 içinde Leventhal, 1980: 42- 48).

a) Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.

b) Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımında veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.

c) Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.

d) Düzeltibilme Kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltibilme haklarının olması ile ilgili kurallardır.

e) Temsilcilik kuralları: çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kurallardır.

f) Etik kurallar: Alınacak kuralların, özellikle dağıtım ve prosedürlerle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kurallardır.

Bu kurallar bireyler tarafından prosedürlerin ne derece adaletli olduğu yargılamasında birer kriter olarak kullanılmaktadır (Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2002: 4).

Elde edilen kazanım adil olabilir ancak ona ulaşmak için izlenen işlemler adil olmayabilir. Bunun için, yöneticiler sadece kararlarında değil aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları konusunda da adil olmalıdırlar (Lambert, 2003: 157).

Ayrıca, Ambrose (1991), Brockner ve Wiesenfeld (1996), Cropanzano ve Folger (1986) ve Greenberg'in (1993) yaptıkları araştırmalar şunu göstermiştir: Çalışanlar adil olmayan bir kazanımla karşılaştıkları zaman prosedürel adalete karşı daha fazla duyarlı olmaya başlarlar (Ambrose, 2000: 29).

Prosedürel adalet düşük olduğunda, kazanımların olumsuzluğu ve kişilerin tepkileri arasında güçlü bir ilişki olacaktır. Prosedürel adalet yüksek olduğunda ise, kazanımların olumsuzluğu ve kişilerin tepkileri arasındaki ilişki zayıf olacaktır (Brockner vd., 1996: 404). Yüksek prosedürel adalet, adaletsiz dağıtımların davranışlar üzerindeki olumsuz etkisini azaltır. En olumsuz tepkiler ise, dağıtım adaleti ve prosedürel adaletin her ikisinin de düşük olduğu durumlarda ortaya çıkar (Takeuchi vd., 2004: 2).

Prosedürel adaletin ayrıca sosyal bir yönü de bulunmaktadır. Çalışanlar, işlemlerin adil olup olmadığına ilişkin karar verirken kişilerarası ilişkilerin kalitesini de göz önünde bulundurmaktadırlar. Prosedürel adalet algısı, çalışanların işlemler hakkında bilgisi olduğu ve karar alma sürecinde yer aldıkları sürece yüksek olmaktadır.

Prosedürel adalet kavramı sonucu belirleyen yöntemler, mekanizmalar ve süreçlerle ilgilidir. Bu süreçler karar verme, çatışmaların çözümü veya kaynakların dağıtımı ile ilgili olabilir. Örgütsel yapılar prosedürel adalet üzerinde sınırlayıcı bir etkiye sahiptir. Bu nedenle prosedürel adalet tartışmalarında yapısal süreçler odak noktası oluşturmaktadır. Yapısal süreçler çeşitli şekillerde prosedürel adaleti belirlerler.

1.4.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu, uygulamaların insani yanıyla ilgilidir. Etkileşim Adaleti, işlemleri uygulamakta görevli olan kişilerin karşı tarafa gösterdikleri tutum ve davranışlarla ilgilidir ve işlemsel adalete bağlı bir ek boyut olarak geliştirilmiştir.

Etkileşimsel Adalet kavramı ilk kez 1986 yılında Bies ve Moag tarafından kullanılmıştır. Kişilerin adalet algılayışı, karar verme sürecinin yapısından ziyade örgüt içindeki kişilerin iletişimi ile ilgilidir. Yani, kişinin başka insanlarla olan etkileşiminden ortaya çıkan duygusal ve sosyal desteğin kalitesi ile ilgilidir (Colquit vd., 2001: 29). Ayrıca Bies ve Moag (1986), yöneticilerin çalışanlara örgüt içinde gelişen olaylarla ilgili tam bilgi sunmaları ve verdikleri kararlar için haklı neden gösterdikleri zaman kendilerine adil bir tutum içinde olunduğuna inandıklarını söylemişlerdir (Beugre, 2002: 1095).

Greenberg (1993), etkileşim adaletini kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak iki boyuta ayırmıştır (Robinson, 2004: 11).

Kişiler Arası Adalet; kararın uygulanmasından sorumlu olan yetkililerin (amir/amirler) kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesinde çalışanlarına ne derece nezaket, kıymet ve saygı gösterdiğidir (Colquitt vd., 2001: 427).

Bilgisel Adalet; işlemlere verilen tepkileri etkilemektedir. İşlemlerin nasıl yapıldığı veya kazanımların nasıl dağıtıldığı hakkında bilgi verilmesi, kişilere açıklama yapılmasıdır (Colquitt vd., 2001: 427). Bir işlemle ilgili yapılan açıklamalar, kişilerin işleme ilişkin duydukları endişelere değer verildiğini göstermektedir ve bu durum sürecin yapısal yönleri ile ilgili bilgi aktarması nedeni ile işleme farklı bir yönden bakılmasını sağlayabilir.

Prosedürel adalet örgütsel destek algılayışını değiştirerek diğer değişkenleri etkilemekte, kişiler arası ve bilgisel adalet lider ve çalışan arasındaki adalet algılayışını değiştirerek diğer değişkenleri etkilemektedir (Colquitt vd., 2001: 427).

Adaletin ölçülebilmesi amacı ile yapılar oluşturulmuştur. Bu yapıların kaç boyut olduğu konusu ise araştırmacılar arasında da farklılık göstermektedir. Kimi araştırmacılar prosedürel ve dağıtımsal boyutu ile ilgilenmiş, kimisi bunlara etkileşim boyutunu da katmışlardır. Bazı araştırmacılar etkileşim boyutuna iki alt boyut –kişiler arası adalet ve bilgisel adalet- eklemişler ancak bazıları bu iki alt boyutun da ayrı birer yapı olarak ele alınması gerektiğini savunmuşlardır (Colquitt vd., 2001: 35). Kuramsal olarak adalet kavramı işlemsel, dağıtımsal veya etkileşimsel olarak üç boyutta inceleniyor olsa da bu yapılar birbirinden bağımsız değildirler (Witt ve Kacmar, 2001: 67).

1.5.Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Özellikler

Örgütsel adalet algısını etkileyen pek çok değişkenin varlığı araştırmalara konu olmuştur. Peki, nedir bu değişkenler? Cinsiyet, eğitim, çalışma süresi, unvan gibi kişisel özellikler ve örgüt kültürü, örgütsel değişim, performans değerlendirme ve yönetici davranışları gibi daha çok örgütü ilgilendiren örgütsel özellikler örgütsel adalet algısını etkileyen ve en çok araştırılmaya çalışılan değişkenlerdir. Bu bölümde bu değişkenlerin ne olduğu yapılan çalışmalardan yola çıkarak anlatılmaya çalışılmıştır.

1.5.1. Kişisel Özellikler

Örgütsel adalet araştırmalarına bakılınca kişisel değişkenlerin adalet etkisinin çok fazla olduğu görülmektedir. Ancak adalet algısında kişisel özelliklerin etkisi yeterince incelenememiştir. Algılanan örgütsel adaletle ilgili oluşturulan kuramlarda bireysel farklılıkların adalet davranışlarını etkilemesi çok fazla ele alınmamıştır. Kişisel özellikler önemlidir, çünkü bu özellikler adalet algısını etkilemekten ziyade, kişilerin farkında oldukları tüm bilgisel ipuçlarının meydana getirdiği yapıyı değiştirdiği için önemlidir. Kişilik özellikleri, bilişsel süreçler ve cinsiyet, eğitim, unvan, kıdem gibi demografik özelliklerin adalet algısını nasıl etkilediği önemlidir (Beugre, 1998: 7).

Cinsiyet değişkeninin pek çok tutum ve davranış üzerinde etkisi olduğu örgütsel davranış alanındaki çalışmalarda görülmüştür (Harrison ve Hubbert, 1998: 612-613; Mathieu ve Zajac, 1990: 181).

Hem kadınlar hem de erkekler kıyaslandığı zaman her ikisinin de adaletle karşı duyarlı oldukları görülmektedir. Ancak kadınlar adaletsizliğe karşı daha fazla tahammül gösterebilirler. Çünkü yapılan araştırmalardan kadınların, erkeklere kıyasla çalışma alanı içerisinde daha az yetkiye sahip olduklarını, başka örgütlerle ve uluslararası hareket etme durumlarının daha az olduğunu, eşdeğer bir işte daha az ücretle çalıştırıldıkları bilgisine ulaşmaktayız. Diyebiliriz ki, örgütsel adalet açısından erkeklerle kadınlar eşit muamele görmemektedir. Cinsiyet değişkeni, adaletle ilgili kuralları da etkilemektedir.

Kadınlar herkese eşit davranılmasına daha çok önem verirler. Eşitliğe daha eğilimli ve ödül dağıtımını ile ilgili kurallarda daha özverili davranmaktadırlar. Bu kadınların kazanımlara yani dağıtım adaletine daha çok eğilimde olduklarını

göstermektedir. Erkekler ise, rekabete önem vermektedirler. Elde edilen kazanımların değere göre dağıtılması eğilimi içerisindedirler. Yani prosedürel adalete yönelmektedirler (Hartman vd., 1999: 339).

Cinsiyet farklılıklarını sosyalleşme süreçlerini açıklarken de kullanabiliriz. Şöyle ki, kadınlar her zaman daha yardımsever ve merhametli; erkeklerse daha rekabetçi olarak toplumsal yaşama dahil olmaktadır. Cinsiyetlerin sosyalleşme süreçleri bu farklılıkların açıklanmasında kullanılmaktadır. Kadınlar daha yardımsever ve merhametli; erkekler ise rekabetçi yetiştirilmektedir.

Ücret doyumsuzluğu her iki cinsiyette de doyumsuzluğa neden olur. Ancak erkekler kadınlara göre daha doyumsuz olurlar. Bu açıdan ise, kadınlar süreç yönlü, erkekler sonuç yönlü konulara odaklanırlar (Lee ve Farh, 1999: 134).

Örgütte geçirilen süre ile örgütsel adalet arasındaki ilişki de birbiri ile ilişkilidir. Bazı araştırmacılar, çalışan kişinin örgütte geçirdiği sürenin artmasının bölüşüm ve süreçlerle ilgili adalet algısını daha olumlu etkilediği, çünkü geçirilen süre ile birlikte süreçlere alışıldığını ve bu alışkanlığın bu süreçleri destekleme eğilimi yarattığını düşünmektedirler (Eker, 2006: 37).

Eğitim, algılanan örgütsel adaletle ilişkisi olan diğer bir değişkendir. Daha fazla eğitilmiş olan kişiler adaletle ilgili konulara daha duyarlıdır, haklarını koruma eğilimindedirler, iş ile ilgili alınacak herhangi bir karara katılma isteğindedirler ve beklentilerinin de daha fazla olduğu gözlenmektedir. Ancak bu beklentilere sahip olan kişi bunları elde edemez ise hayal kırıklığı yaşar ve kendisine adil davranılmadığı duygusuna kapılabilir. Eğitim bu noktada yeterlilikle de ilgilidir diyebiliriz. Yeterlilik duygusu yüksek olan kişilerin adil olmayan durumlara gösterdikleri tepkinin daha olumsuz olduğu gözlenmiştir (Dailey ve Delaney, 1992: 312).

1.5.2. Örgütsel Özellikler

Örgütsel değişkenler olarak değişim, kültür, performans değerlendirme, ücret sistemi gibi pek çok unsur örgütsel adalet algısını incelemek amacıyla araştırmalarda ele alınmıştır. Küçülmeye veya yeniden yapılanmaya gitme isteğinde olan örgütler üzerinde yapılan araştırmalarda özellikle işten eleman çıkarılması üzerinde yoğunlaşıldığı görülmüştür. Araştırmalar yoğun olarak işten eleman çıkarmaya yönelen örgütlerde

çalışmaya devam edenlerin örgüte olan bağlılıklarının arttığını göstermektedir. Fakat işten çıkarma sıklığı arttıkça örgütte çalışmaya devam eden çalışanlar arasında bir olumsuzluk, psikolojik olarak kötüleşme meydana gelmektedir. Küçülmenin sonuçları ne kadar olumsuzsa dağıtımsal ve prosedürel adaletle ilgili endişeler o kadar fazla olmaktadır (Greenberg, 1990: 412).

Örgüt içi küçülmeye gidilmesi olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran bir örgütsel değişkendir. Ancak çalışma hayatı içinde cinsiyet veya ırk gibi farklılıklarda örgütsel adaleti olumsuz etkileyen değişkenlerdir. Kişi veya gruplar farklılıkların ortadan kaldırılması ile kendilerinden daha yetersiz olduklarını düşündükleri gruplarla, eşit muamele görmeyen adil olmadığını düşünmektedirler (Leck vd., 1996: 79-89).

Yönetici ya da liderin örgüt içinde göstermiş olduğu davranışlar da örgütsel adalet algısı üzerinde etkilidir. Örgütte ödül ve yapılacak işlerin dağıtımını adil bulmayan çalışan kişi, bu adaletsizliğin yönetici/ lider kişiden kaynaklandığını ve onun da bu şekilde olduğu düşüncesine kapılmaktadır (Mc Farlin ve Sweaney, 1992: 626-637). Liderlik tarzı ile algılanan adalet arasında olumlu bir ilişki vardır. Yönetici çalışanın kazanımlarını düşündüğü zaman olumlu bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin çalışanın yatırımlarına odaklanması süreci daha adil kılmakta ve kararlara katılım ve lidere duyulan güven artış göstermektedir (Tyler, 1994: 850-863).

Örgüt yöneticileri örgütteki performans değerlendirme bilgilerini şu alanlarda kullanmaktadırlar: Kişiler arası karşılaştırma gerektiren konular (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma v.b.); iş görenlerin kendi içinde karşılaştırılmasını gerektiren konular (kişilerin eğitimi, kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi v.b.); örgüt sisteminin devam ettirilmesine dair kararlar (amaç belirleme, denetim ve değişim ihtiyacı v.b.) ve doküman oluşturmayla ilgili işlemler (personel kararlarının alınması ve yasal yükümlülüklerin karşılanması v.b.) (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 49-71).

Performans değerlendirme yöntemlerinde önemli olan ilke, yöneticilerin, gözlem ve kararlarında adalet ilkelerine uygun hareket edebilmeleridir. Bunun içinde yönetici kişinin öncelikle önyargısız ve objektif olabilmesi gerekir. Ancak, uygulamaya bakıldığında değerlendiren kişilerin bu tip özellikleri gösterememelerinden ileri gelen haksızlıkların meydana geldiği ve performans değerlendirme sisteminden gereken sonuçların alınmadığı gözlenmektedir. Peki, nedir bu değişkenler? Aşırı hoşgörü ya da

aşırı katılık, hale etkisi (bir kişinin bir konudaki mükemmelliğine bakarak diğer konularda da mükemmel zannetmek) ve boynuz etkisi (bir işgören görevinin önemli bir kısmını başarıyla yerine getirmesine rağmen, bir tek boyutta pek başarılı değilse, bu başarılı olmayan boyutun öne çıkarılması), objektif olamama ve çeşitli önyargılar (kişisel olumlu ya da olumsuz duygular, düşünce kalıpları, ideolojik ve siyasi yandaşlıklar, hemşerilik düşünceleri v.b.) (Bayraktaroğlu, 2006: 130–133).

Örgütte performans değerlendirmesini yapan kişi, hatalı karar vermesi ya da haksızlık yapması çalışanlar üzerinde çok ciddi adaletsizlik algılamasına neden olacaktır. Çalışanların bu algılamaları örgütlerine karşı duydukları güveni sarsacak ve verimlerinde azalma olacaktır. Bu durumda örgütün temel denge ve düzeninin sağlanması için yöneticilerin dikkatli ve özenli hareket edip adaleti sağlamaları gerekmektedir.

Ücret sistemi de eşitlikte en çok tartışılan örgütsel özelliktir. Örgütlerde uygulanan ücret ya da maaş yönetiminin temel amacı eşitlikçi bir sistem uygulayabilmektir. Eşitlikten kasıt ise çalışanların görevlerini yapma sırasında harcadıkları emek, bilgi, yetenek gibi örgüt içi veya dışında gösterdikleri performanslardır. Böyle bir ücretlendirme sistemi, yani çalışanların yaptıkları iş ve görev karşılığı elde etmiş oldukları adil ve eşitlikçi ücret veya maaş, iş görenleri çalışmaya sevk ederek ve görevlerini daha etkili ve başarılı yapmaları konusunda, onları motive edecektir (Uyargil vd., 2008: 420–421).

Ücret sistemi yalnızca dağıtımsal değil aynı zamanda prosedürel adalet algısını da etkilemektedir. Çalışan kendi yatırım ve sonuçlarını aynı örgütte farklı örgütte çalışanlarla karşılaştırır ve gelirin ne kadar adil bölüştüğüne dair yargıya varır. Eğer ücret sistemi şeffaf ise prosedürel adalet algısı da o kadar olumlu etkilenir. Çünkü çalışanlar ücretlendirmenin hangi ölçütler çerçevesinde yapıldığı ve kimin ne kadar ücret aldığına ilişkin bilgilere ulaşabilmektedir. Bu açıklık işlemlerin kötüye kullanılmayacağı konusunda güven uyandırmaktadır (Folger, 1986: 539; Greenberg, 1988: 609).

Örgütsel adalet kavramının pek çok örgütsel sonucu etkilemesinden dolayı, yöneticiler ve örgütler açısından üzerinde durulması gereken ve öğrenilmesi gereken bir kavramdır. Çalışanlar kendilerine adil davranıldığını algıladıkları zaman örgüte karşı

olumlu bir bakış açısı edinip, tutum ve davranışlarını pozitif hale getirmektedirler. Örgütsel adaletin etkilediği sonuçlardan birisi de moraldir. Moral, yönetici ve örgütler için çok önemli bir kavramdır. Tezin ikinci bölümünde moral kavramı ve örgütsel adalet ile olan ilişkisinden bahsedilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

MORAL KAVRAMI VE ÖRGÜTLERE ETKİLERİ

Toplumsal hayatın her alanında görülmeye başlayan gelişmeler, örgütlerin de her boyutta kendilerini yenilemelerini zorunlu hale getirmektedir. Bireyler, grup içinde veya dışında toplumun bir üyesi olarak fiziksel ve ruhsal bakımdan sürekli değişim içindedirler. Örgütlerin de yaşamını sürdürebilmesi ve geliştirebilmesi bu değişime ayak uydurması ile mümkündür. Bunun için örgütler, en önemli öğeleri olan insanın örgütte bulunmaktan dolayı kendini ‘iyi’ hissedebilmelerini sağlamalıdır.

İkinci bölümde moral kavramı üzerinde durularak, moralin bileşenleri, etkileri, morale etki yapan grup dışı etmenler ve örgütsel adalet ile olan ilişkisi üzerinde durulacaktır.

2.1. Moral Kavramı

Küreselleşen dünyada toplumlar hızlı bir değişim göstermekte, toplumsal kurallar ve bu kurallar dolayısıyla yaşanan olaylar bir öncekine göre farklılaşmakta ve toplum denilen varlık her geçen gün daha da karışık bir duruma doğru ilerlemektedir. Yaşanan bu değişimler birçok alanı etkilemektedir.

Günümüzde çoğalan çalışma alanları ile birlikte rekabet artmış ve işverenler tarafından işgörenlerden daha fazla gelişme ve değişme beklentisi aranmaya başlamıştır. Hal böyleyken, işverenler de işgörenlerinden her zaman ki davranışlarından daha farklı, daha başarılı, çevresindekilerle sevgi ve anlayış çerçevesinde çalışabilen, sorumluluk sahibi olan, örgütüne bağlı ve özverili bireyler olabilmelerini istemektedirler. Bunun da sağlanabilmesi için, işgörenlerin sahip olması gereken unsurlardan biri de yüksek moraldir.

Moral ile ilgili literatür araştırması yapıldığında çalışmaların büyük kısmının Amerikan araştırmaları olduğu anlaşılmaktadır. Bu kavramın da 1950-1960 yılları arasında (20. yüzyılın ortalarına gelen zaman diliminde) daha yoğunluk kazandığı görülmektedir. Son yıllardaki araştırmalara bakıldığında moral ile ilgili çok fazla araştırma olmadığı ya da konu ile ilgili yorum yapılmadığı görülür, bu da zaten karmaşık olan moral kavramının literatür anlamında daha da fakir kalmasına ve derinleşememesine yol açmıştır.

Moral, tanımının yapılması güç ve ölçülebilmesi zor olan sosyal ve psikolojik bir kavramdır. Bu zorluk hem tek bir birey için hem de grup içinde kullanılabilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu noktada moral, bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosferdir (Eroğlu, 2007: 253). Bu tanıma göre moral her an değişiklik gösterebilen, canlı, hareketli bir kavramdır. Bu nedenle, her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur (Ataay, 1988: 95).

Moral somut olarak ele alınamayan soyut bir kavramdır. Bunun sebebi ise moralin, duygulara bağlı olarak değişmesidir. Bu duygular ise; sevinç, coşku, üzüntü vb. içinde bağlılık anlamı taşıyan duygulardan oluşmaktadır. Yaşama bağlılık, işe bağlılık, örgüte bağlılık, kuruma ya da topluma bağlılık gibi durumlara karşı olabilir. Yüksek ve düşük moral durumlarından bahsedildiğinde, çoğu kez bu bağlılığın sürmesi, artması, azalması ya da kesilmesi olayları görölmektedir (Aşkun, 1978: 468).

Bazı araştırmacılar morali şu şekilde tanımlamışlardır: Smith (1976: 87), moral kavramının tanımlanması zor bir kavram olduğunu ve bu nedenle kesin bir tanımının yapılmaya çalışılmasından uzak durulması gerektiğini ifade etmiştir. Williams ve Lane (1975: 94), moral kavramını ‘bukalemun kavram’ olarak nitelendirmiş ve yine kavramın tanımının yapılmasının çok güç olduğunu belirtmişlerdir. Redefers (1959: 94), konu alanını ‘araştırmak için çok karmaşık ve zor’ olarak tanımlamıştır. Williams ise (1986), moral kavramını tanımlama ve ölçme girişimlerini ve çabalarını ‘bataklıkta yürümeye’ benzetmiştir (Akt.Evans, 1997: 832).

Brown ve Sikes (Akt. Tanrıöğen, 1988: 39), morali ‘kişinin işine karşı gösterdiği duygusal ve zihinsel tepki’ olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre, kişi işine karşı ne kadar olumlu duygusal ve zihinsel tepkiler gösterir ise o kadar yüksek moralli, tam tersi olarak olumsuz tepkiler göstermesi halinde de düşük moralli olabilecektir.

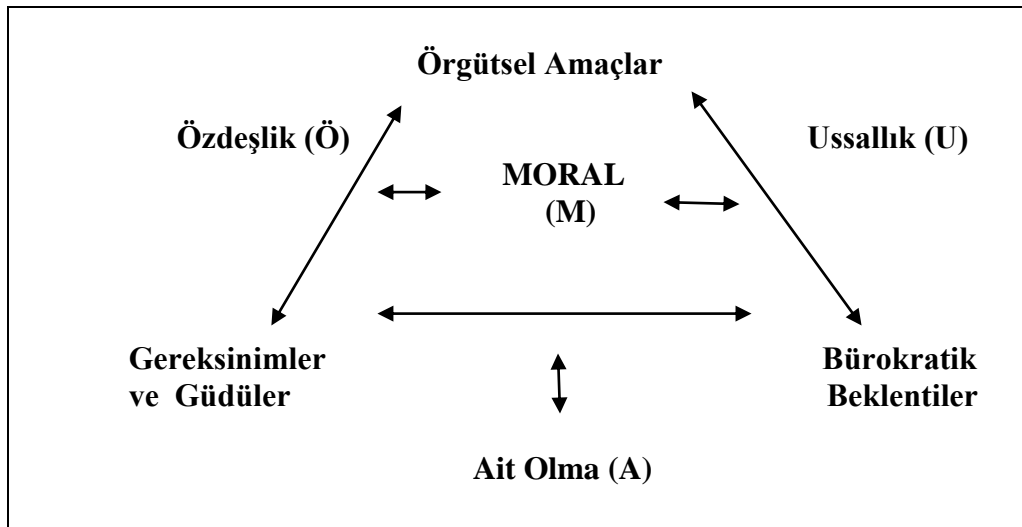
Leighton’ a göre (Akt. Tutum, 1979: 181) moral, ‘bir grup insanı, ortak bir amacın izlenmesi doğrultusunda sürekli ve uyumlu bir biçimde bir arada tutabilme kapasitesidir.’ Bu tanımda tutum, morale yöneticilerin gözüyle bakmaya çalışmıştır. Buna göre moral, bir yöneticinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olması gereken becerilerinin içerisinde bulunan bir araçtır. Yöneticinin örgüt çalışanlarını ortak bir amaç ile, sürekli ve uyumlu bir biçimde bir arada tutabilmesi için sahip olması gereken özelliklerin başında moral gelmektedir.

2.2. Moralin Bileşenleri

Getzels ve Guba (1957), moralin özdeşleşme, ussallık ve ait olma gibi üç faktörden oluştuğunu gösteren ‘toplumsal sistem modeli’ olarak adlandırılan teorik bir model ileri sürmüşlerdir (Akt. Houchard, 2005: 22).

Moral ile ilgili tanımlarda, amaçların ortaklığı ve ait olma duygusu yer almaktadır. Toplumsal sistem modeli, göz ardı edilen bir tasarımı da moral kavramına eklemektedir. Bu tasarım grup amaçlarının ussallık derecesidir. Şekil 1’ e göre, formülde kullanılan ‘ussallık’ bürokratik beklentilerle örgütsel amaçlar arasındaki uyum; ‘özdeşlik’ bireyin gereksinimleri ve güdülleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyum; ‘ait olma’ ise bireyin gereksinimleri ve güdülleri ile bürokratik beklentiler arasındaki uyum anlamına gelmektedir. Kısaca $M=f(UxÖxA)$ ’dır. Kuramsal olarak, bu üç öğenin birinin düzeyinin düşük olması, moralin de düşük olmasına yol açmaktadır (Hoy ve Miskel, 1982: 67- 68).

Şekil 1: Moralin Bileşenleri



Moral= $f(UxÖxA)$

Kaynak : Hoy, W. ve Miskel, C. (1982). "Educational Administration, New York: Random House", 69.

Morali, tablodaki kavramları açıklayarak tanımlayabiliriz. Şekil 1’ de örgütsel amaçlar, bürokratik beklentiler ve gereksinimler bir toplumsal sistemde var olan öğelerdir. Bir bireyin örgüte olan bağlılığı hem bürokratik beklentilere uygun davranışlarından hem de bireysel gereksinimleri karşılamasından geçmektedir. Örgütten istenen doyumun karşılanması ona olan bağlılığın ifadesidir. Sistemin amaçlarının sistemdeki bireylerin gereksinimlerine uygunluk derecesi ise özdeşleşmenin ifadesidir.

Diyebiliriz ki, birey sistemin amaçlarını gerçekleştirmek için çalışıyor ve kendisinin de gereksinimlerini karşılıyor ise özdeşleşme vardır. Sistemin ve bireyin amacı bir olduğunda, bireyler çalışmalara her zamanki çalışmalarına göre daha içten katılım göstermekte ve yüksek düzeyde özdeşleşme gerçekleşmektedir. Ussallık ise, bürokratik beklentilerin örgütün amaçlarına uygunluğudur. Bunun olabilmesi ise, bireyin kendisinden beklenen davranışlarının, örgütün amacını gerçekleştirmek için gerekli olduğuna inanmasıdır (Hoy ve Miskel, 1982: 67).

Bir davranışın, hem bürokratik beklentileri hem de bireysel gereksinimleri ve güdüleri doyurucu olduğunda, örgütle ilgili tatmin artar. Buna göre örgütsel doyum, bürokratik beklentilerle bireysel gereksinimlerin uyumlu olmasına bağlıdır. Özel ya da bireysel gereksinimlerin karşılanması sonunda elde edilen bireysel tatmin, örgütsel doyum değildir. Bir örgütün yeterliliği, örgütün bireylere sağladığı bireysel tatminde, kendi varlığını koruma, sürdürme gücüdür. Bunu, örgütün denge gücü olarak da ifade edebiliriz. Bu denge gücü, bireysel tatminle bireysel özverinin dengelenmesidir. Örgüt, bu denge yolu ile varlığını korur (Hoy ve Miskel, 1982: 67).

İyi bir moral duygusunun elde edilmesinde birlik ve beraberlik ruhu önemlidir. Bu duygu ile grup üyeleri kendilerinden önce grubu düşünecek, yarışma ve yardımlaşma havasında birinin elde etmiş olduğu başarıyı, hepsinin sağlamış olduğu başarı olarak varsayılacaktır. Aynı zamanda, grup bu duygu ile kenetlenilirse gerçekleştirmek istediği arzuları için toplu direnişler yapabilir ve bunlardan kolayca vazgeçmez. Grup içinde grup üyelerinin her birinin amaca götüren çalışmaları yöneticiler tarafından hayranlıkla izlenir ve takdir edilir. Bu şekilde elde edilen her arzu tatmin edilme duygusu ile kabul edilir ve hayranlık kazanır. Grup birliği ve bağlılığı ortaya çıkarılmış olur.

2.3. Moralin Etkileri

Bu konuda yapılan araştırmalar, moral düzeyinin yüksek ya da düşük olmasının bir işletmenin faaliyet sonuçlarını etkilediği görülmektedir. Bu etkiler, iş verimliliğini her zaman olumlu ya da olumsuz yönde etkilemez (Eren, 2001: 199). Çünkü, moral ile verimlilik arasında, doğrudan bir ilişki yoktur. Hatta bazen, zayıf bir ters ilişki bile olabilmektedir (Eroğlu, 2007: 254). Örneğin, en verimli işgörenler, daha çok eleştirme eğilimine sahip olanlardır. Bunlar, ücret sistemini, terfi sistemini ve yöneticileri,

verimsiz veya vasıfsız elemanlardan daha fazla eleştirme durumunda kalabilirler (Albou, 1975: 93-95). Hal böyleyken diyebiliriz ki, morali yüksek olan bir işgören verimsiz olabileceği gibi, morali düşük olan bir işgören de verimli olarak faaliyetlerini sürdürebilir.

Genel kabul gören bir diğer düşünce de, çalışanların moral düzeylerinin, üretim üzerinde, dolaylı veya dolaysız olumlu etkileri olduğudur. Özellikle, insan gücüne ve becerisine dayanan faaliyetlerde, moralin verimliliğe etkisi daha fazla olmaktadır. Buna karşılık, makine ve otomasyona dayanan işlerde, moralin verimlilik üzerindeki olumlu etkisi, geniş ölçüde zayıflamaktadır (Eren, 1993: 100).

Moral kazanmak ya da kazandırmakla varılan sonuçlardaki olumlu değişiklikleri belirtmek oldukça zordur. Moral, üretim üzerinde bazen dolaylı bazen de dolaysız etki yapar (Eren, 2001: 199). Bir işgörenin yapılacak işte payının ve yeteneğinin rolü büyük olduğu zaman moralinin etkisi fazla olacaktır. Ancak, günümüz koşullarında iş, çoğunlukla makine ve otomasyon yoluyla yapılmakta veya işçi yeteneklerinin işin yapımında yer almadığı durumlar olmaktadır. Bu haller için moral ile işletme sonuçları arasında ilişki kurmak mümkün değildir diyebiliriz. Moral sadece işletme sonuçları üzerindeki etkileri üzerinde değil bireylerin yaşama güçleri üzerindeki etkileri de dikkate alınarak incelenmelidir. Çünkü, insanlar düşük moral duyguları altında çalıştıkları sürece vücutlarının dış etkenlere, hastalıklara ve özellikle sinir hastalıklarına karşı direnci azalma gösterir. Böylece çalışanlar verimli olacakları genç yaşlarda işten ve işletmeden ayrılmak zorunda kalacaklardır. Bu açıdan moralin işletmede önemli bir rol aldığı söylenebilir.

Çalışma ortamına etki eden etkenlerin yönetimce düzenlemesiyle moral olumlu bir yönde gelişme gösterir. Bu etkenler, çalışma yöntemlerindeki değişiklikler, yöneticiler veya yönetim felsefesinde değişiklikler, ödüllendirme ve cezalandırma sistemi, çalışma grubundaki değişiklikler, yani grubu oluşturan bireylerin arasına yenilerini almak veya bir kısmını çıkarmak gibi (Çetinkanat, 2000: 245).

Yaşamak için çalışmak, bireyin düşünebileceği en yorucu ve bütün enerjisini tüketen bir etkinliktir ve kişinin gününün neredeyse tamamını doldurur. Daha şanslı olanlar için bir tatmin kaynağı olabileceği gibi, bir çokları için ise, mutsuzluk ve üzüntü kaynağı olabilir (Herzberg vd.,1993: 76).

Moral için kişinin o anki ruhsal ve duygusal durumu ile işine karşı göstermiş olduğu tepkiler dersek, işine karşı olumlu duygusal ve zihinsel tepkiler gösteren bireyleri yüksek moralli, olumsuz tepkiler gösterenleri de düşük moralli olarak nitelendirebiliriz.

Kuvvetli bir moral duygusu için birlik ve beraberlik ruhu, direngenlik ve vazgeçmeme arzusu, canlılık ve hareketlilik, tatminsizliğe veya hayal kırıklığına karşı direnme, amaçlara bağlılık ve öndere bağlılık gerekmektedir (Ataay, 1988: 97).

Zayıf bir moral duygusu için ise duygusuzluk, gevşeklik, kavga ve çekişmeler, kıskançlıklar ve çekememezlikler, işbirliği ruhunun yokluğu ve kötümserlik gerekmektedir.

Düşük moral düzeyi işletmeyi dolaylı yollardan zarara sokacaktır. Bu dolaylı yollardan birisi, toplu halde direnmeler, grevlerdir. Bunun yanında, izin istemleri ve devamsızlıklar da artacaktır. Bu yollarla işletme dolaylı zararlara katlanmak zorunda kalacaktır (Eren, 2001: 164).

Unruh ve Turner (Akt. Aydın, 2000: 114) düşük moralin belirtilerini şu şekilde belirtmişlerdir: Yakınmaların çok sık olması, işveren ve işgörenlerde gevşeklik, etkinliklere ve toplantılara katılmama, sık sık izin alma girişimleri, görev almada isteksizlik, değişiklik ve yeniliğe karşı direnme, dedikodu, başkalarını çekiştirme, tartışma ve atışmalar, başka işyerine nakledilme, zamanın iyi kullanılmaması, gerekli hazırlıkların yapılmaması, düşmanca davranışlar, gruplaşmalar, olumsuz tepkiler, yılgınlık belirtileri, şikâyet mekanizmasının çok fazla kullanılması, meslektaşların ve denetmenin eleştirilmeleri, işyeri ve çevre konusunda olumsuz yorumlarda bulunma, gizli toplantılar yapma, bireysel sorumsuzlukların artması.

Bir örgütte moral düşüklüğünün en belirgin göstergesi, işgörenlerin örgütü bırakmaları, örgütten başka bir örgüte geçmek istemeleridir. Bunun yanı sıra, örgütte zorunlu olarak kalanlarda ise, devamsızlık, yalancı hastalık, savurganlık, kazalara neden olma gibi davranışlar da morallerin düşük olduğunu gösterir (Gürsel, 1995: 144).

Düşük moral seviyesi işletmeye farklı yönlerden zarar verecektir. Bunlar işin görülmesinde etkin ise (örneğin, çalışma fikri emeği ve yeteneği gibi) verim büyük ölçüde etkilenme gösterecektir. Ancak çalışanların bu unsurları işin görülmesinde

kullanmıyor ise verim etkilenme göstermeyecektir. Düşük moral durumu işçi üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olacak ve bu yüzden iş kazalarında artış görülebilecektir. Düşük moral ayrıca, işten ayrılma, iş gruplarından kopma gibi sorunlara sebep olacak, böylece işçi devri yükselecektir. İşyerinde devamsızlık oranlarında ve izin istemlerinde de artış görülecektir.

Genel değerlendirme yapıldığında, güven içinde olan, korkusuz, verimli ve örgüte, içten bağlı olan kimselerde moralin seviyesinin yüksek olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir. Unruh ve Turner düşük moralin belirtilerinin yanı sıra yüksek moralin belirtilerini de şu şekilde açıklamışlardır (Akt. Aydın, 2000: 115): İşbirliği yapmaya isteklilik, toplantılara ve etkinliklere katılmada isteklilik, başkalarına yardım etmeye hazır olma, kendini geliştirme girişimlerinde bulunma, verilen işi coşku ile yapma, çalışmayı coşku verici bir serüven olarak görme ve anlama, sorunların çözümü doğrultusunda denemelere girişme, meslek arkadaşları ile olumlu ilişkiler içinde olma, olumlu düşünme, yargılarda nesnel olmaya çaba harcama, grupla bütünleşme, “ben”, “benim” sözcükleri yerine “biz” “bizim” sözcüklerini daha sık kullanma, sorunlara olumlu, yapıcı ve yardım edici bir tutumla yaklaşma, başkalarının başarılarından ve ödüllendirilmelerinden haz ve mutluluk duyma, bireylerin birbirlerini hem özel olarak hem de toplum içerisinde övmeleri ve gerektiğinde savunabilmeleri, görüşlerini başkaları ile paylaşma, çalıştığı yeri her fırsatta övme, yardımcı hizmetlerin etkili biçimde kullanılması.

Roosevelt ise olumlu morale sahip olan işgörenlerin şu davranışları gösterdiğini ifade etmektedir (Akt. Üstüner, 1999: 52): Sabahları işe gitmek isterler ve akşamları ayrılmak için acele etmezler, işyeri etkinliklerinin gidiş yönüne ilgi gösterirler, işyerinin, komiteleri ve örgütlerine aktif olarak katılırlar, belirlenmiş görevlerinin dışındaki çeşitli görevleri istekli olarak yerine getirirler, işyerinin, sistemin ve yaptığı mesleğin bir üyesi olmaktan doyum sağlarlar, işyerinin amaçlarının ve felsefesinin destekleyicisidirler, gerektiğinde örgüt-toplum ilişkilerini iyileştirme ile aktif olarak ilgilenirler.

Bu iki moral duygusunun analizi, kişisel mutluluk, tatmin olma ve çevreye rahatça uyabilme gibi kişisel değerlerin durumudur. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan personele kendi kişisel amaçlarını da gerçekleştirme olanağı

verilirse, çalışan yüksek moral duygusu kazanabilecektir. Bu durumda moral, örgütsel bir kavram niteliğine de girmiş olur.

İnsanın kişisel amaçlarına ulaşması için yaptığı ilerleme morali yükseltmeye yetmeyecektir. Çünkü, çabalar, sadece bir kişinin gayretleri ile, fakat, birçok kimseyi içine alan sosyal bir ortamda gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Her bir üye kendi amacı uğruna bu ilişkilere girmeyi kabullenmiştir. Bu yüzden, yukarıdaki koşulların gerçekleşmesi ve mutlaka iyi bir moral duygusunun elde edilmesinde birlik ve beraberlik ruhuna gerek vardır. Bu ruh kişiler arası bir ilişkiyi ifade etmektedir (Eren, 2001: 199).

2.4. Grup Morali Üzerine Etki Yapan Grup Dışı Etmenler

Moral, işyerinde var olan çeşitli koşul ve etmenlerin bir arada ortaya koyulduğu bir üründür. Bu etmenleri şu şekilde sıralayabiliriz (Eren, 2001: 201).

- a) Örgüt Yapısı
- b) Gözetim Şekli
- c) Çalışma Koşulları
- d) İş Tatmini
- e) İşgörenin işyeri dışındaki yaşamı.

Örgüt yapısı, morali etkileyen önemli faktörlerden biridir. Bir örgütün çalışma planının olmaması ve çalışan bireyin hangi amaç için çalışacağını bilmemesi moral üzerinde olumsuz etki yapacaktır. Örgüt içinde yetki ve sorumluluk dağılımının kesin olarak yapılmış olması moral üzerine olumlu etki unsurudur. Çünkü, örgüt içinde bu dağılımın bilinmemesi, kimin kime bağlı olduğu konusunda hem kuşku yaratacak hem de işgörenler arasında huzursuzluğa sebep olacaktır. Bu durumun yaşanmaması için örgüt içindeki görev dağılımı uygun bir şekilde yapılmalı ve kimin kimden ne şekilde emir alacağı kesin olarak belirlenmelidir.

Örgüt yapısında olumsuz etki yapan bir diğer unsur ise örgütün büyüklüğüdür. Örgüt büyüdükçe tepe yöneticilerle astlar arasında mesafe artacak ve yüz yüze ilişkiler

güçleşecektir. Amirin grubun önderi olma niteliğini devam ettirmesi zor olacaktır. Bu durumda grupta bölünmeler ve bunun doğurduğu moral bozuklukları artış gösterecektir. Daha küçük organizasyon yapısında yöneticiler çalışanlara yakındırlar. Her işgörenle ayrı ayrı meşgul olabilme olanakları vardır. Bu durum çalışanlarda moral artışını sağlamaktadır.

Çok büyük yönetsel ünitelere sahip olan işletmelerin yönetiminde yüz yüze ilişkileri artırmak fırsatı verilmesinin en etkili yöntemlerinden birisi ademi merkezi örgütlenmeye gidilmesidir (Kılınç, 2001: 243). Ademi merkezi örgütlenmelerde her bölüm ayrı bir sorumluluk merkezi olarak düşünülmekte ve her merkezden yetkisi ölçüsünde performans beklenmektedir. Bu yönetimde işletme çeşitli yönetim birimlerine ayrılmış durumdadır. Üst yönetim basamaklarından alt yönetim basamaklarına doğru tüm yönetim birimlerine karar yetkisi verilmiş durumdadır. Bu anlayışta karar verme yetkisini kullanan bir yönetici, verdiği kararların sorumluluklarını da üstlenmektedir (Yükçü, 1999: 731). Bu organizasyon yapısı iş tatminine olumlu katkılar yapması ile morali olumlu yönde etkilemektedir. Yapacağı işi kendi planlayan ve kendi plan ve programını uygulayan grupların psikolojik bakımdan daha fazla tatmin oldukları belirlenmiştir (Eren, 2001: 201).

Gözetim şekli, personel morali üzerine en çok etki yapan unsurlardan biridir. Gözetim yapan alt kademe yöneticileri çalışanlara daha yakındırlar. Çalışanlar için bu yönetim grubu üst yönetimin temsilcisi gibidir. Onlara karşı tutumları çalışma hırsını ve üretimi artıracığı gibi aksi yönde olgular da yaratabilecektir. Gözetim şeklinin olumsuz etkisinden birisi de, ücret ve terfilerin adaletsizce yönetimidir. Kendi düzeyinde olanların kendinden daha fazla ücret alması ve daha üst kademeye terfi ettirilmesi personel üzerinde çalışma hırsını ve moralini olumsuz etkileyecektir. İşyerinde statü işareti sayılan sembollerde yapılması gereken değişikliklerin yapılmaması da moral üzerinde olumsuz etki yapacaktır. Örneğin, büyük masada çalışan bir kimsenin daha küçük bir masaya verilmesi veya daha yüksek bir mevkiye terfi ettirilen bir kimseye mevkiinin gerektirdiği giysi ve sembollerin verilmemesi de moral üzerinde olumsuz etkiler yapacaktır.

İyi çalışma koşulları, morali tek başına yükseltmede önemli bir role sahiptir. Örneğin, yeni makine ve aletler, temiz ve rahat bir işyeri çalışanların moralini artıracaktır ve bu verimliliğin de artmasına sebep olan bir unsurdur. İşyerinde meydana

gelen işyeri kazalarında çeşitli ölümler olabilmektedir. Zararlı maddelerin ve gazların hastalıklara neden olduğu hatta zehirlenmeler ve ölümlerin meydana geldiği de gözlenmektedir. Bu nedenle ısı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip, temiz ve tertipli soyunma yerleri olan işyerleri çalışma koşullarından kaynaklanan olumsuz etkileri ortadan kaldıracaktır.

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlardır ya da işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile ortaya koydukları üründen sağladıkları mutluluktur. Bir çalışan çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa bu gurur ona tatmin kaynağı olacaktır. Günümüzde artan teknoloji insan gücünü ikinci plana atmaktadır. Bu durumda çalışan emeğinin karşılığını tam olarak görememekte ve kendi ile gurur duyma zevkinden mahrum kalmaktadır. Aşırı otomasyon ve işbölümünün bu şekildeki olumsuz etkileri çalışanların moralini de etkilemektedir.

Bir çalışanın işyeri dışındaki yaşamı da onun işyeri ile olan ilişkisini etkilemektedir. Dışarıdan gelen çevresel ve sosyal etmenler, örneğin tembellik ve işe karşı ilgisiz olma hali bireyin kişiliğini etkiler ve bu durumlar örgüt içindeki işlere de yansır.

Aile yaşamı da personelin çalışma hırısı üzerinde etkilidir. Kişi aile hayatında mutlu ise işyerinde pozitif bir çalışma tablosu çizecektir. Ancak, ailede olumsuzluk var ise, kişi işe karşı isteksiz ve kayıtsız halde olacaktır. Bazen kişiler olumsuz durumdan kurtulabilmek için işe kendini daha çok verip kendini bu şekilde de tatmin edebilmektedirler. Bu kişiler evlerine gidip mutsuz olmaksızın çalışmayı seçen kişilerdir.

Yaş durumu çalışma hayatını hem olumlu hem de olumsuz etkileyebilir. Orta yaşlı kimseler, kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip oldukları için işlerine daha çok bağlıdırlar. Gençlerin ise çalışma alışkanlıkları ve işlerine bağlılıkları o kadar sıkı ve kuvvetli olmayabilir. Çünkü gençliğin verdiği güç ile yükselme amaçları vardır. Kendileri için daha ilgi çekici uğraşlar bulabilme cesaretleri vardır ve bu yüzden işlerine bağlılık oranları orta yaşlı gruba göre daha azdır. Yaşlı kişilerin ise çalışma gücü ve hırsları azalmıştır. Bunların kendilerini garantiye alarak hareket etme ve güvende olma istekleri vardır. Bu kişilerin moralleri genç ve orta yaşlı kimselere oranla daha zayıftır (Ataay, 1988: 124).

2.5. Çalışanların Morali ile Örgütsel Adalet İlişkisi

Çalışan bireylerin işyeri ile ilgili duygusal ve ruhsal durumları ya da gün içerisinde yaşadıkları olaylar moral düzeylerine etki etmektedir. Kişiler ihtiyaçlarını karşıladıkları zaman bir tatmin duygusu yaşarlar ve kişinin bu tatmin duygusunun ne kadarını işinden hissetmiş olduğu önemlidir (Evans, 1992: 161). Bu moralin işyerinde olan önemi ile ilgilidir.

Sağlıklı çalışma ortamının olduğu ortamlarda çalışanların moral düzeyleri de yüksektir ve bireyler çalışırken de kendilerini mutlu hissederek, işlerini zevkle yerine getirirler (Hoy ve Miskel, 1987: 67).

Bu kadar önemli bir role sahip olan moral kavramı, hala bir sorun olarak işyerlerinde varlığını sürdürmektedir. Çalışanlar işyerinde adaletsiz bir yönetim fark ettiklerinde bunu işlerine de yansıtmaktadırlar. Bireyler örgütte bir adaletsizlik algıladıkları zaman, gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilimi gösterebilmektedirler (İşbaşı, 2000: 74). Örgüt yöneticileri, örgütsel adalet algısını çalışanlara karşı gösterdikleri tutum ve davranışlar ile daha etkili hale getirebilirler. Bu şekilde bireylerin algıladıkları adalet ile ilişkili olarak moral seviyelerinde artış olacak ve iş verimliliklerinde artış gözlenecektir.

Çalışanların motive unsuru ve morallerini yükselten üç örgütsel ilke; katılımcı yönetim, hizmet içi eğitim ile eşit ve destekçi değerlendirme sistemidir (Ellis, 1984). Bu faktörler bir örgütün özünde olması gereken temel faktörlerdir. Katılımcı yönetim ile çalışan, iş ile alınması gereken kararlarda kendi fikrini söyler ve yükselen moral seviyesi ile iş veriminde bir artış gözlenir.

Karara katılım ile çalışanların morali arasında olumlu bir ilişki olduğu çeşitli araştırmalarda açıklanmıştır. Kişilere kendi kendilerini kontrol etme, öz değerlendirme ve yeteneklerini ortaya koyma fırsatı verilmesi, onların verimlilik, üreticilik, motivasyon ve morallerini artıracaktır (Johnson ve Johnson, 1999: 26).

Örgüt içinde görev dağılımı yapan yönetici, öncelikle uygulama da adaletli ve insafli davranabilmelidir. Çalışan kişiler genel olarak kendi yaptığı ile arkadaşının yaptığı işleri kıyaslarlar. Çalışan kişi sırası gelince diğerlerinin de aynı işi yapacağını bilirse çalışma isteğinde bir azalma olmayacaktır. Eğer bir örgütte sevilmeyen bir iş var

ise, bu bir başkasına verilmemelidir. Adaletli bir yönetim bunu gerektirmektedir. Bunun için iyi olan şeyler herkese dağıtılmalı ve böylece adil bir yol izlenmelidir. Bir yönetmelik uygulanacak ise herkesin kendi durumu ile ilgili kural uygulanmalıdır. Yönetici nedensiz yere ayrımcı bir davranış içine girerse kasıtlı bir davranış içine girmiş olur ve çalışanların işyerine karşı tutum ve davranışlarında olumsuz sonuçlar ortaya çıkar. Bu yönetim içinde çalışan bireylerde de moral ve motivasyon seviyesi azalma gösterecek ve iş verimliliğinde de azalma olacaktır.

Adaletli yönetim tarzını kullanabilen yönetici, çalışanları ile uyum içinde çalışma ortamı yakalayabilir. Olumlu ilişkilerin gelişmesini destekler ve kişinin özsaygısının artmasını sağlayabilir. Bunun olmadığı çalışma ortamlarında çalışanlarda tatminsizlik, duyarsız tutum ve davranışların ortaya çıktığı gözlenmektedir.

Çalışanın moralini etkileyen bir diğer kavram ise strestir. Stres, kişinin beklenmeyen deneyimlere karşı geliştirmiş olduğu olumlu ya da olumsuz tepkilerdir. Bu noktada örgüt vereceği hizmet içi eğitimler ile çalışanını daha aktif hale getirebilir. İş öğrenen çalışanın da morali yükselme gösterecek ve stresi azalacaktır.

Stres kişileri motive eder, canlandırır ve yapabilme kapasitelerinden daha fazlasını yapmalarına sebep olur. Stres, bireyin hayatının bir parçasıdır ve onunla başa çıkmada etkili ve özel yöntemler geliştirmek yaşamın anahtarıdır. Çünkü, neyi nasıl hissettiğimiz ve moralimiz arasında güçlü bir bağ ve etkileşim vardır (White, 2000: 62).

Stres çalışanın morali üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Dolayısıyla işteki verim ile stres ve moral arasında ters bir ilişki vardır diyebiliriz. Burada yöneticiler işe bağlı olarak gelişen stresi azaltmak için farklı yöntemler geliştirmeli ve bunu uygulamalıdır. Bunun için yönetici ya da onun için çalışılan örgüt, ihtiyaçlar hiyerarşisinde de geçen fiziki ortamın iyileştirilmesi ile çalışma alanını daha zevkli ve çalışılabilir hale getirebilir. Stresi azaltıp morali yükseltmek için yöneticiler, karara katılma, ödüllendirme, çalışanla çalışmayı ayırt etme, profesyonel gelişme olanakları yaratma gibi durumları değerlendirmelidir.

Örgütsel adalet ve moral için motivasyonla bağıntılı da diyebiliriz. Herzberg' in Güdüleyici- Hijyen Teorisi ve Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi motivasyonla bağlantılı davranışsal teorilerdir.

Herzberg'in Güdüleyici – Hijyen Teorisi çalışanın işine karşı olan tutumlarını tanımlamak için kullanılabilir iki dizi faktör üzerine kurulmuştur. Herzberg'in hijyen süreci şirket politikası, maaş, çalışma şartları ve kişiler arası ilişkiler gibi konuları içermekte ve dışsal ödüllerle ilişkilendirilmek ve işin ortamına bağlıdır. Bu teori, bir iş ortamında bu faktörlerin bulunmamasının tatminsizliğe yol açacağını ama varlıklarının da tatmin ve motivasyonu garanti edemeyeceği üzerine kurulmuştur. Bireyleri motive etmesi gerekenlerin başarı için, çalışanın alışmayandan ayırt ve takdir edilmesi gerektiği ve bu noktada işin kendisinin başlı başına güdüleyici ve tatminle ilgili olduğunu savunmaktadır. Bu güdüleyiciler kişinin işiyle olan ilişkisini etkilediği ve daha çok içsel olarak meydana geldikleri için çok daha tatmin edicidirler.

Herzberg bu teorisinde 'İşinizde kendinizi ne zaman en iyi ve ne zaman en kötü hissettiniz?' sorusuna cevap bulmaya çalışmıştır. Araştırmalarında iş ile doğrudan ilgili olan başarı ve sorumluluk kavramlarını ne çıkaranların kendilerini en iyi hissettikleri, iş ile doğrudan ilgili olmayan ücret ve çalışma koşulları kavramlarını ne çıkaranların ise kendilerini en kötü hissettikleri görülmüştür.

Bu teoriye göre yönetici kişiyi işe bağlayan faktörlerle onu kötümserliğe iten faktörleri ayırt etmelidir. Yani hijyen faktörleri ile motive edici unsurlar ayrılmalıdır. Bunların bazıları kişi üzerinde doyum sağlarken, yoklukları ile nötr bir ortam oluştuğu için doyumsuzluğa sebep olmamaktadır. Bazıları ise varlıkları ile motive ederken yoklukları ile moralsizlik yaratmaktadırlar (Gümüş, 2012: 10).

Yukarıdaki anlatımı şu şekilde örneklendirebiliriz: 'şehirlerin kanalizasyon sistemleri insan sağlığını geliştiremez fakat insan sağlığının temel şartlarından birisidir. Yokluğu hastalıklar için uygun ortam yaratır. Aynı şekilde hijyen faktörler, personeli motive etmeyecek, sadece tatminsizliği önleyecektir fakat yoklukları motivasyonu ortadan kaldıracaktır' (Eren, 2001: 506).

Bunun için diyebiliriz ki sağlıklı bir yönetim için yönetici adaleti elinde tutup, çalışanlarının örgüte fayda sağlamasını sağlayabilmelidir.

Bir alışan kendini ne kadar işin içinde hisseder ise başarı duygusu artacak ve morali yükselme gösterecektir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, insanların ihtiyaçlarının bir sıra içerisinde bulunduğu ve belli oranda tatmin edilmedikçe diğer

ihtiyaca yönelmeyeceği üzerine gözlemlerinden oluşmuştur. Piramit şeklinde bir grafikten oluşan Maslow'un hiyerarşisinde en altta fizyolojik ihtiyaçlar, daha sonra güvenlik ihtiyaçları, sevgi ve aidiyet ihtiyacı, takdir ve saygı ihtiyacı ve en tepede de kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunmaktadır.

Bu teoriyi benimseyen yöneticiler, personellerinin hangi ihtiyaçlarını tatmin etmek istediklerini anlayabilmeli ve bu tatmini sağlayacak ortamı oluşturabilmelidirler (Gümüş, 2012: 9).

Örgütte adaleti sağlayacak yönetici kişinin, herkesin aynı zamanda ve aynı sıradaki ihtiyaçlar ile morallerinin istenilen seviyede olamayacağını bilmesi gerekmektedir. İnsanlar, çeşitli basamaklardaki ihtiyaçları ile motive edilebilirler. Bunun sebebi, ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirinden ayıramamaları, yani ortak alanlarının olmasıdır (Koçel, 2001: 513).

Çalışanlar iş ile beklentilerini pek ifade etmedikleri için, yöneticiler bireylerin ne istediğini anlamak yerine kendi istekleri doğrultusunda çalışma programı belirlemektedirler. Yöneticiler çalışanlarını grup halinde ya da bireysel olarak dinlemeli ve incelemeli, daha sonraki aşamalarda güdüleyiciler kullanarak çalışanların işlerini hem daha iyi hem de morali yüksek bir şekilde yapmalarını sağlamalıdır.

Moral, bir bireyin kendini nasıl hissettiği ile ilgili bir kavram olmasına rağmen, dış etkenler tarafından da desteklenmesi, beslenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için yönetim örgütsel adaleti sağlayarak çalışanların moralini istenilen seviyede tutmalıdır.

2.6. Moralin Ölçülmesi

Moral kavramı ile iş tatmini arasında bir benzerlik vardır. Ancak, moral, iş tatminine göre daha öznel olan bir kavramdır. Tatmin olmada beklentilerin elde edilmesi kesin olmasa da belli bir ölçüsü olduğunu söyleyebiliyoruz. Bu söylemi moral için söylememiz ise çok güçtür. Hesaplanacak hiçbir ölçüsü yoktur. Sadece dolaylı olarak gözlem yoluyla tespit edilebilir (Eroğlu, 2000: 253).

Moral ve maneviyat öznel kavramları ifade ettiği için ölçülmesi zordur. Bu ölçümün zorluğu ise ölçmeyi yapan insanın dışında kalan, başka insanların zihinsel

durumu ve davranışları ile ilgili bir konu olmasından kaynaklanmaktadır. Dolaylı olarak moralin rol oynadığı bazı etkileri ölçmemiz mümkündür. Örneğin, örgütteki personelin işe devamsızlık yapma alışkanlığı, işe gecikme vakalarının çokluğu ve personel devrinin yüksekliği, o örgütteki moral düzeyinin düşüklüğüne bağlanmaktadır (Albou, 1975: 84-85). Bu etkileri gözlem yolu ile ölçmemiz olasıdır.

Moralin ölçülmesinde kullanılan yöntemleri belli başlı olarak üç grupta toplanabilir.

- a) İstatistik ve Görüşme Yöntemi,
- b) Soru Dizini Hazırlama Yöntemi,
- c) Sosyometrik Yöntem.

Çalışma ortamındaki bazı durumlar moral üzerinde önemli etkilere sahiptir. Başarılı bir yönetici bu durumları sürekli göz önünde tutarak başarıyı sağlayabilir. Örneğin, çalışanlara ücret, prim, ikramiye veya sosyal yardım adı altında yapılan ödemeler, bir kişinin yapacağı iş hacmi, fazla çalışma istekleri, tatil günlerinde çalıştırılmak istenmesi, ev ile işyeri arasındaki uzaklık gibi konuları kapsamaktadır. Bunların bazıları ek parasal çıkarların arttırılması ile giderilebildiği halde, bir kısmı da bir karşılık ile giderilmeyecek cinstendir (Eren, 2001: 206).

2.6.1. İstatistik ve Görüşme Yöntemi

İnsanlar bir işe verdikleri emek ile kendilerine verilen ücretin ne kadar adil olduğunu değerlendirmek için çeşitli karşılaştırmalar yaparlar. Bunu da kendisi ile aynı işi yapan başka firma veya kuruluştaki çalışan kişilerin ücretleri ile kendilerininkini karşılaştırarak yaparlar. Bundan dolayı çalışanlar veya örgütler kendileri ile aynı işi yapan benzer örgütlerin ücret seviyelerini takip eder, merak ederler.

Kişilerin bir diğer karşılaştırma noktaları ise, kendi örgütleri içerisindeki arkadaşlarının aldıkları ücretlerdir. Burada önemli olan işin önem derecesi ve işi ortaya çıkarırken kimin hangi evrede ne oranda yararlı olduğudur.

İstatistik ve görüşme yönteminde ele alınmak istenen bu konular rakamlar esas alınarak önceden incelenir. Ayrıca, ekonomide yaşam pahalılığının artış oranının saptanarak ücret artış oranı ile karşılaştırılması, çalışanların eskiye kıyasla yaşama

standartlarının ne yönde gelişme gösterdiği moral ölçümü ile elde edilecek önemli göstergelerdir. İş analizi ve iş değerlendirme yöntemlerinin uygulanması, ücret dağılımına ilişkin düşük moral şikayetlerini azaltabildiği gibi bazen de artırabilmektedir (Çelebioğlu, 1981: 168).

Ücretler dışında tespit edilip istatistik kartlarına geçirilmesi gereken başka noktalar ise devamsızlık sürelerinin tespiti, örgütte yerine getirilen işlerin çeşitliliği, mesleki hastalık nedeniyle alınan izinler, disiplin cezaları vb. faktörlerdir. Bunların takibi istatistik yönteminin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlar.

Bu yöntem ile elde edilen veriler sonucunda moral hakkında bir düşünce elde ettiğimiz gibi yanlış yorumların da ortaya çıkmasına sebep olunabilir. Bunun için, çalışanların sorunlarını dile getiren karşılıklı sohbet toplantıları veya görüşme yöntemleriyle onların moral seviyeleri yöneticiler ya da uzmanlar tarafından saptanabilir (Eren, 2001: 207). Moralin çok öznel olduğundan bahsetmiştik. Dolayısıyla yapılacak bu sohbetlerin çalışan ve yönetici arasında samimi bir hava içerisinde olması gerekir. Bu konuşmayı yapan yönetici de karşısındaki çalışanın sözlerine, ses tonuna ve hareketlerine dikkat etmelidir. Moral ölçümünde bu tespitler çok önemlidir.

2.6.2. Soru Dizini Hazırlama Yöntemi

Bu yöntem ile birtakım sorular hazırlanarak deneklere sorulur. Sorularda moral düzeyinin derecelerini gösteren birtakım sorular saptanır ve cevapları olumsuzdan olumluya doğru sıralanarak puanlama yapılır. Ölçme işlemi; en yüksek moral düzeyini yansıtan cevaba en yüksek cevabı, en düşük moral düzeyini yansıtacak cevaba da en düşük puanı verilmesiyle yapılır. Soru içeriği ise genel olarak, maddi çıkarılara, grup düzenine ve bağlılığına, bazen de amirlerle geçinmeye ve örgütün geleceği hakkındaki deneğin düşünceleri ile ilişkilidir. Soru dizini hazırlama yöntemi, istatistik ve görüşme yöntemine göre daha güvenilirdir. Çünkü, istatistik ve görüşme yöntemi rakamlarla ifade edilmeyen öznel (subjektif) bir tekniktir.

Soru dizini hazırlama yöntemi şu şekilde yapılır: Denekler tarafından her soruya verilen puanlar toplanır, yüksek puan düzeyini tutturuların daha yüksek bir moral düzeyine sahip oldukları, düşük puan düzeyinde kalanların ise düşük moral düzeyine sahip oldukları ortaya çıkmış olur. Burada alınabilecek en yüksek puan ile en küçük

puanın ortasına düşen değer, ne düşük ne de yüksek olmayan geçiş puanı olarak nitelendirilmelidir (Eren, 2001: 208).

Bu yöntemin üstün yanı, gerek uygulanmasının gerekse yorumun kolay olmasındandır (Eren, 2001: 208). Bu yöntem çok sayıda çalışana uygulanırsa sonuçlar bilgisayarlarla değerlendirilir ve ortalama moral düzeyi bulunabilir. Tek tek kişilere uygulama yapıldığında sonuçlar iyi olmayabilir. Deneklerin kimlik bilgileri bu yöntemde gerekli değildir. Bu yöntem çalışan sayısı fazla olan işyerlerinde kimlik gizleme şartı ile genel sonuç veren objektif bir tekniktir (Eren, 2001: 208).

2.6.3. Sosyometrik Yöntem

Sosyometri, bir grubu oluşturan insanlar arasındaki karşılıklı ilişkileri, gruptaki her bireyin biçimsel olmayan mevkisini, grup üyelerinin birbirlerine olan bağlılığını şekil üzerinde gösterme yöntemidir. Bu yöntem ile grubu oluşturan her üyenin tek tek moral durumları ve grup morali hakkında fikir edinilebilir (Eren, 2001: 210).

Sosyometrik yöntemin etkililiği çizime dayanmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, bazı sorular sorulur ve bunlara isim belirtilmesi istenir. Kimlerle çalışmayı tercih edersiniz? Size göre iyi bir yönetici kim olacaktır? gibi. Öteki üyelerce beğenilmeyen, onlarla hiç ilişkileri olmayan ya da çok az olan grup üyelerine yalnızlar, karşılıklı olarak birbirlerini tercih eden iki kişiden oluşan gruplara çiftler, üç kişiden oluşan gruplara ise üçgenler denir. Daha büyük gruplar ise zincirler, yıldızlar ya da birbiri içine geçen şebekelerdir.

Bu yöntem ile grubun nasıl çalıştığı hakkında fikir sahibi oluruz. Yalnızlar grubu baskı altında gruptan kopma eğilimi gösterir, diğer şebekeler yani birbirine bağlı olanlar ise daha güçlü ve değişikliğe daha dayanıklı olacaklardır. Yıldız bir kişi, çevresinde bir grup insanı oluşturacak ve bu kimse ortadan çekildiğinde grup da çökebilecektir.

Bu yöntemde grubun nesnel (objektif) görünümü hakkında bir fikir sahibi olunmaktadır. Ancak, grubun yöneticilere karşı bağlılık derecesi ve grubun öznel görünümü açıkça görülememektedir. Burada grup üyelerinin istekleri net bir şekilde ortaya konulamamaktadır. Diğer yöntemlerle karşılaştırma yaptığımızda, soru dizini yönteminde ortak istekler sınırlı da olsa belirtilmekteydi. İstatistik ve görüşme yöntemi için ise, bireysel arzu ve istekleri yansıtan en iyi yöntem şeklidir diyebiliriz.

Sosyometrik yöntemin bir diğer özelliği, soru dizini yöntemi gibi kollektif gruplara uygulanabilme özelliğine sahip olmasıdır (Eren, 2001: 211). Ancak bireysel moral ve bağımlılık durumunu ifade etmek için eksik kalan bir yöntemdir.

2.7. Örgütsel Adalet ve Moral İle İlgili Yapılmış Araştırmalar

Bu bölümde, örgütsel adalet ve moral ile ilgili daha önce yapılmış olan araştırmalar özetlenmiştir.

2.7.1. Moral İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Sencer (1982) “Kamu Görevlilerinde İş Doyumu Ve Moral” konulu araştırmasında, güdülenme kuramlarında birbiriyle örtüşmüş ve özdeşleşmiş olan “iş doyumunu” ile “moral” kavramlarının ilişkisini araştırmıştır. Bu amaçla, iş doyumunu ve moral kavramlarını etkileyen değişkenler esas alınarak bu değişkenlerin iş doyumunu ve moral kavramlarını tanımlayabilme derecesi araştırılmıştır.

Araştırmanın evrenini 1981–1982 öğretim yılında Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresinin Kamu Yönetimi Uzmanlık Programına devam eden ve halen bir kamu kuruluşunda beş yıldan fazla çalışmış olan kamu görevlileri oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durumları, kökenleri, öğrenim durumları, yetişme şekilleri, hizmet sınıfları, hizmet süreleri, hizmet yerleri ve görev konumlarına ilişkin ayrıntılı bilgiler alındıktan sonra, deneklerin işe karşı tutum ve beklentileri, ülkedeki genel kamu yönetimi, buldukları kurumlarda yükselmeleri, bürokratik kişilik özellikleri, kendini gerçekleştirme, katılım, ilerleme, iş doyumunu ve toplumsal konumlarına ilişkin görüşleri de alınmıştır.

Kamu görevlilerinin moralleri üzerinde etkide bulunabilecek iş doyumunu, yaşam beklentisi ve sınıfsal algılamaları araştırıldıktan sonra kendi moral düzeylerini bir ucu “gelecek çok karanlık görünüyor” diğer ucu “gelecekte çok umutluyum” ifadelerinin yer aldığı bir tablo üzerinde belirtmeleri istenmiştir.

Katılımcıların %35,9’u moral düzeylerini orta, %50,9’u moral düzeylerini ortanın üstü, %13,2’si ortanın altında olarak ifade etmiştir. Ortadan uç moral düzeylere

doğru yayılma izlendiğinde moral düzeyi yüksek olanların %39,6, düşük olanlarınsa %11,3 oranında olduğu ifade edilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması sonucunda güdülenme kuramlarında iki kavram olarak ele alınan iş doyumunu ve moral kavramları ilkece birbirinden ayrı olgular olduğu gibi, her ikisinin de çok bileşenli ve bağıl durumda buldukları belirtilmektedir. İş doyumunun, moralin bir bileşenini olarak belirlemekle birlikte, doğrudan ya da bileşenleriyle morali tek başına açıklamaya yeterli olmadığı, moralin iş doyumunu aşan ve meslek dahil çeşitli yaşam bağımlarına ilişkin beklentileri içeren bir kavram olduğu (Sencer, 1982, 46) ifade edilmiştir.

Paknadel (1988) tarafından yapılan, “*rgtsel İklime ve İş Doyumu*” adlı araştırmada, müdürlerin algılarına göre, örgütsel iklimin “moral” boyutu ile müdürlerin “saygınlık” ve “kendini gerçekleştirme” gereksinim alanlarındaki doyumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu; ğretmen algılarına göre ise örgütsel iklimin “moral” boyutu ile öğretmenlerin “iş doyumunu” arasında anlamlı bir ilişki olduğu; ayrıca okulların örgütsel iklimine ilişkin algılar, öğretmenlerin eğitim düzeyleri ve cinsiyetlerine göre örgütsel iklimin “moral” boyutunda anlamlı fark gösterdiği saptanmıştır.

Jones (1997), “*ğretmenlerin Karara Katılımının, ğretmen Morali Ve ğrenci Başarısı İle İlişkişi*”ni konu alan, 36 okulda 400’n üzerinde öğretmenle yaptığı araştırmada, veri toplama aracı olarak ğretmenin Karar Verme leği ve Purdue ğretmen Moral Anketi kullanılmıştır. Araştırmada su sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Öğretmenlerin karara katılım düzeyleri ile moral alt boyutlarına göre moral düzeylerinden 9 tanesi arasındaki ilişki kayda değer bulunmuştur.

2. Öğretmenlerin karara katılım düzeyleri ile genel moral düzeyleri arasında ciddi, pozitif bir ilişki bulunmuştur

3. Öğretmenlerin karara katılım düzeyleri ile ğrenci başarısı arasında hiçbir ilişki bulunmamıştır.

Howard (2004), “*Mesleği Bırakmaya Yatkınlıkla ğretmenin Morali Arasındaki İlişki*” adlı araştırmasında, ğretmen moralini ve meslekten ayrılma eğilimini ölçerek aralarındaki ilişkiyi incelemiştir. Kırsal kesimden, şehirde ve gecekondulu bölgelerinden,

öğretmenlere demografik sorular ve Purdue Öğretmen Ölçeğini içeren ölçek uygulanmıştır. Denekler, ilgili literatürden geliştirilen 8 faktöre göre ayrılma eğilimli ya da kalma eğilimli olarak sınıflandırılmışlardır. 30 öğretmen ayrılma eğilimli, 81 öğretmen ise kalma eğilimli olarak tespit edilmiştir. Purdue Öğretmen Ölçeği ve alt kategorilerine verdikleri cevaplar incelenerek önemli farklar bulunmaya çalışılmıştır. Kırsal kesimdeki ayrılma eğilimlilerle kalma eğilimliler arasında Purdue Öğretmen Ölçeği'nin alt kategorilerinden birinin dışında önemli bir fark çıkmamıştır.

Koura (Aktaran: Alıç, 1985: 48), 1963 yılında, Öğretmen morali ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik bir araştırma yapmıştır. Koura'nın ortaokullarda uyguladığı araştırma; öğretmen morali yükseldikçe öğrenci başarısının arttığını, öğretmen morali düştükçe öğrenci başarısının azaldığını ortaya koymuştur.

2.7.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Söyük (2007), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma” yapmıştır. Araştırmada örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkilerini ölçmek amaçlanmıştır. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde önemli etkilerinin olduğu hipotezler belirlenerek doğrulanmıştır. Bu alanda yapılan yurt dışı yayınlarında ve farklı sektörlerde ülkemizde yapılan yayınlarda da belirtildiği gibi, örgütsel adaletin iş tatminini pozitif yönde etkilediği bu çalışmada da kanıtlanmıştır.

Aykut (2007), “Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları” isimli çalışmasında, eğitim iş görenlerinin örgütle uyumu, adaleti algılayışları ve iş tatminleri ile örgütsel bağlılıklarını anlamak ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmada yapılan verilere göre, işle ilgili kararların planlanması, uygulanması ve çalışanların kararlara katılması durumlarında adil davranan bir yönetimin olması, örgütsel ve bireysel değerler arasında da bir uyumun sağlanması ile çalışanların yaptıkları işlerden tatmin duygusunun algılamalarının yükseleceği ve kendilerini çalıştıkları iş yeriyle daha çok özdeşleştirerek örgüte olan bağlılık duygularının artacağı sonucu çıkmıştır.

Yerlikaya (2008), “İş Yerlerinde Örgütsel Adalet Algısının Duygular Üzerindeki Etkisi” çalışmasında, işten çıkarılma sürecinde algılanan farklı örgütsel adalet algılarının işten çıkarılma sürecinde yaşanabilecek farklı duygusal deneyimler ile olan

ilişkinini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul’ da son bir yılda işten çıkarılan 104 kişi oluşturmuştur ve yapılan analizlerde farklı türdeki adalet algısının farklı duygular ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle, etkileşimsel adalet işten çıkarılma işten çıkarılma sürecinden önce negatif dışa dönük duyguları tahmin etmede öne çıkmış, işten çıkarılma sürecinde ise tüm adalet boyutları ile negatif dışa dönük duygular (düşmanlık, kızgınlık) arasında pozitif anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞGÖRENLERİN MORALI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Örgütsel adaletin işgörenlerin morali üzerindeki etkilerinin incelendiği araştırmanın bu bölümü çalışmanın uygulama kısmını oluşturmaktadır. İki farklı ölçeğin kullanıldığı anket çalışması bu bölümde tablolar üzerinden yorumlanmıştır. Ancak bulgular kısmını yorumlamadan önce araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, yöntemi ve hipotezleri üzerinde durulmuştur.

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde işteki başarıyı ve dolayısıyla verimliliği artırmada insan faktörü önemlidir. Çalışanların moral ve motivasyonunu yüksek tutmak işteki verimlilik ve başarıda önemli bir değere sahiptir. Çalışanların motivasyonunu yüksek tutmada örgüt içerisindeki adaletin önemi yadsınamayacak bir gerçektir.

Bir örgütteki örgütsel adaletin sağlanmasından işverenlere çok önemli görevler düşmektedir. İşverenler örgütsel adaleti daha çok iş verimini artırmak amacıyla sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütten yüksek performans alınmak istendiğinde işverenin kurum içindeki çalışanın moral ve motivasyonunu yüksek tutmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu öngörüden yola çıkarak bu çalışmada, belli bir örgüt içinde uygulanan adalet olgusunun o kurumda aktif olarak çalışanlar üzerinde ne türden bir moral etkisi yarattığını belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, iş yerinde örgütsel adaletin sağlanabilmesine yönelik yöneticilere dönük çeşitli öneriler yer almaktadır.

3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmada; gözlem ve standart anket formu gibi yöntemler birlikte kullanılmıştır. Bir alan araştırması olan bu çalışma Malatya İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Fakültesi'nde yapılmıştır. Araştırmanın gerçekleştirileceği örgütün seçiminde, örgütün kurumsal gelişime ve çalışanlara verdiği değer ön planda tutulması önemli olmuştur.

Örgütte çalışanların örgütsel adalet ve moral düzeyini belirlemeye yönelik veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan standart anket formundan yararlanılmıştır. Anketin ilk kısmında adalet tutumlarını ve moral düzeyinin belirlenmesine yönelik

toplam 47 soru bulunmaktadır. İlk 20 soru adalet tutumlarını belirleyici sorulardan oluşmuş olup Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan bu ölçek aynı zamanda Yıldırım'ın (2007) "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi" isimli makalesinde de kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevrimi ve geçerlilik analizleri Nadiri ve Tanova (2010) tarafından yapılmıştır (Nadiri ve Tanova, 2010: 36). Araştırmada kullanılan ikinci ölçek ise, Kent Hutchison'un geliştirmiş olduğu 'İşgören Moral/Memnuniyet' ölçeğidir. Ölçek öncelikle eğitim örgütlerine uyarlanarak İngilizceden Türkçeye çevrilmiş ve daha sonra uzman görüşü alınarak uygulamaya hazır hale getirilmiştir (Sabancı, 2009: 281). Bu bölümde ise, moral düzeyini belirlemeye yönelik 27 soru yer almıştır.

Örgütsel adaleti belirlemek amacıyla kullanılan ankette, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 ve 16'ncı sorular prosedürel adaleti, 1, 2, 3, 4, 5 ve 6'ncı sorular dağıtımsal adaleti, 17, 18, 19 ve 20'nci sorular etkileşimsel adaleti ölçmeye yöneliktir. Moral düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan ankette ise, 8, 9, 10, 11, 12 ve 13'üncü sorular hastanenin olanakları ve hizmetleri, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20'nci sorular yöneticiler ile uyum, 24, 25, 26 ve 27'inci sorular meslekten elde edilen doyumunu, sorular 1, 2 ve 3'ncü sorular kendini geliştirme olanakları ölçmeye yöneliktir. Moral düzeyini belirleyici sorulardan oluşan anketteki 4, 5, 6, 7, 21, 22 ve 23'üncü sorular güvenilirlik katsayısını düşürmelerinden dolayı analiz kapsamından çıkarılmıştır.

Araştırmada kullanılan anketin son bölümünde ise katılımcıların demografik özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Demografik özellikler ile örgütsel adalet ve moral algısı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada demografik özellik soruları arasında; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kadro durumu, çalışılan bölüm, meslek ve iş yerindeki çalışma süresi bulunmaktadır.

Bu araştırma kapsamında öncelikle 60 denek üzerinde pilot araştırması yapılmıştır. Çıkan sonuçların tutarlı olması nedeni ile ana kütleye uygulamaya geçilmiştir.

Anket 350 hemşireye dağıtılmış olup bunlardan sadece 270 tanesinden geri dönüş olmuştur. Geri dönen 12 anket formu eksik ve hatalı doldurulmuş olması gibi nedenlerle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Anketi cevaplayacak kişilerle tek tek görüşülerek çalışmanın ne amaçla yapıldığı ve soruları cevaplarken hangi hususlara

dikkat etmeleri gerektiği bilgisi verilmiştir. Ayrıca anketi cevaplayan kişilerden soruları samimi bir şekilde değerlendirmeleri istenmiş ve anketlerin birim amirlerine sunulmayacağı konusunda bilgi verilerek güven verilmeye çalışılmış, kendilerine de sonuçları istemeleri durumunda araştırma sonunda bilgi verilebileceği belirtilmiştir. Uygulanan anket Ek 1’de yer almaktadır.

Ankette hem örgütsel adaleti hem de morali tespit etmeye yönelik sorular, 5’li Likert ölçeğine göre, şu şekilde puanlandırılmıştır:

1 – Kesinlikle katılmıyorum

2 – Katılmıyorum

3 – Kararsızım

4 – Katılıyorum

5 – Tamamen katılıyorum

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 15.0 for Windows istatistik programından faydalanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları şu şekilde belirlenmiştir:

- a) Bu çalışma bir kamu kurumunda 258 çalışan ile sınırlıdır.
- b) Araştırma bulguları, araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği ve işgören moral/memnuniyet ölçeği ile araştırmacı tarafından hazırlanan demografik özellikleri belirlemeye yönelik oluşturulan veriler, yarı yapılandırılmış görüşme ve gözlem ile sınırlıdır.
- c) Araştırmaya katılan çalışanların gerçek düşünce, görüş ve algılarını samimi olarak ifade ettikleri kabul edilmektedir.

3.4. Araştırmanın Soruları

Örgütsel adaletin işgörenlerin morali üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışmada bir takım soruların cevapları aranmıştır. Araştırmada üzerinde durulan sorular şunlardan oluşmaktadır:

1. Belirlenen örgütsel adalet tipleri ile moral boyutları arasında ne tür bir ilişki vardır?
2. Örgütsel adalet süreci doğru işlediğinde işgörenin morali artmakta mıdır?
3. Yöneticinin işgörene karşı tutumu işgörenin hem moralini hem de iş verimini etkilemekte midir?

3.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Yöntemi

Örgütsel adalet ile moralin boyutlarından biri olan hastanenin olanakları ve hizmetleri arasında ilişkinin olup olmadığını ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1a: Prosedürel adalet ile hastanenin olanakları ve hizmetleri arasında bir ilişki vardır.

H1b: Dağıtımsal adalet ile hastanenin olanakları ve hizmetleri arasında bir ilişki vardır.

H1c: Etkileşimsel adalet ile hastanenin olanakları ve hizmetleri arasında bir ilişki vardır.

Motivasyon ve insana verilen değerin örgütsel adaletle sağlanabilirliği kabul edildiğinde örgütsel adalet ve yöneticiler ile uyum arasında güçlü bir ilişki olduğu düşünölmektedir. Buna göre, bununla ilgili olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H2a: Prosedürel adalet ve yöneticiler ile uyum arasında bir ilişki vardır.

H2b: Dağıtımsal adalet ile yöneticiler ile uyum arasında bir ilişki vardır.

H2c: Etkileşimsel adalet ile yöneticiler ile uyum arasında bir ilişki vardır.

Örgütsel adalette mesleki doyumun çalışanların kararlara katılım oranıyla eşdeğer olduğu kabul edildiğinde aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H3a: Prosedürel adalet ile meslekten elde edilen doyum arasında bir ilişki vardır.

H3b: Dağıtımsal adalet ile meslekten elde edilen doyum arasında bir ilişki vardır.

H3c: Etkileşimsel adalet ile meslekten elde edilen doyum arasında bir ilişki vardır.

Örgütsel adalette hastane yönetiminin çalışanların hastanede kendilerini geliştirme olanaklarına sahip olduklarını kabul ettiği ve buna göre davrandığı göz önünde bulundurulduğunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H4a: Prosedürel adalet ile kendini geliştirme olanakları arasında bir ilişki vardır.

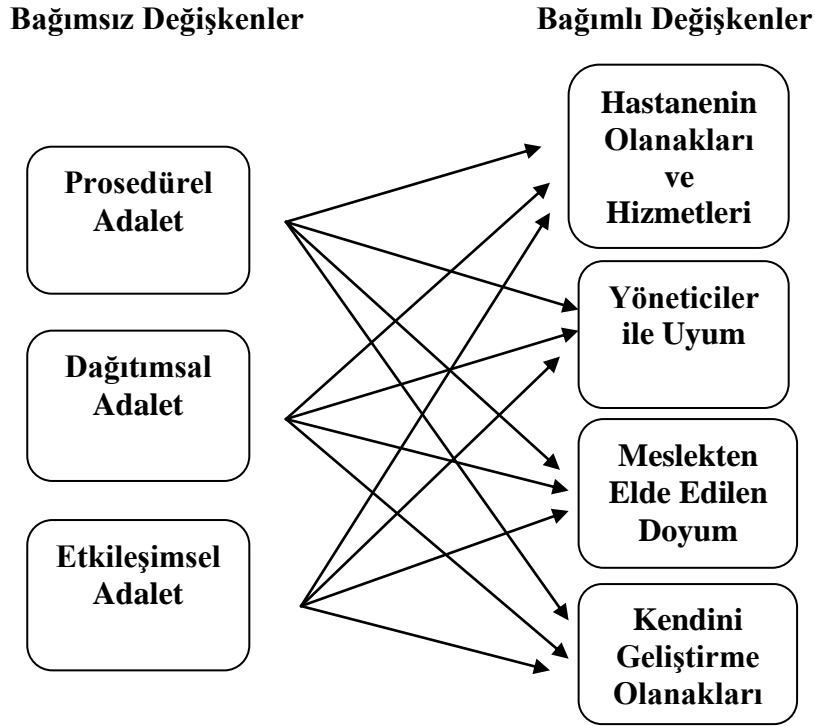
H4b: Dağıtımsal adalet ile kendini geliştirme olanakları arasında bir ilişki vardır.

H4c: Etkileşimsel adalet ile kendini geliştirme olanakları arasında bir ilişki vardır.

H5: Hemşireler üzerinde oluşan örgütsel adalet duyguları, moral değerlerini etkilemektedir.

Araştırmanın hipotezleri ve araştırma soruları ışığında örgütsel adaletin işgörenlerin morali üzerindeki etkisini ölçmek için oluşturulan aşağıdaki araştırma modelinde, örgütsel adalet ve alt boyutları bağımsız değişkenleri, moral ve alt boyutları ise bağımlı değişkenleri göstermektedir. Her bir değişken kavramsal yapı olarak ele alınmış ve ölçülebilir hale getirmek için, alt faktörlere ayrılmak suretiyle ölçülmüştür.

Şekil 2: Örgütsel Adalet ve Moral İlişkisi Modeli



3.6. Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, yapılmış olan analizlerin sonuçları ve bulguların değerlendirmeleri yer almaktadır. Bu bağlamda, örgütsel adalet ve moral düzeylerini ölçmek için kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinin yanı sıra katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımlarının verilmesi, değişkenler arasındaki regresyon ve korelasyon analizleri ile faktör analizleri yer almaktadır.

3.6.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmada demografik özellikler olarak yaş, cinsiyet, iş yerinde çalışma süresi, çalışılan birim, eğitim durumu, medeni durum ve kadro durumları ele alınmıştır.

3.6.1.1. Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre, katılımcıların %17.8'i (46 kişi), 18-24 yaş, %66.7'si (172 kişi), 25-34 yaş,

%14.7'si (38 kişi), 35-44 yaş, %,8'i (2 kişi) 45-54 yaş aralığına sahip olduklarını belirtmişlerdir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 2: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımlı

Değer	Frekans	%
18-24 yaş	46	17,8
25-34 yaş	172	66,7
35-44 yaş	38	14,7
45-54 yaş	2	,8
55 ve zeri	-	-
Toplam	258	100,0

3.6.1.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımlı

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımlı incelenmiştir. Buna göre, katılımcıların %26.0'ı (67 kişi) erkek ve %74.0'ı (191 kişi) kadın olduklarını belirtmişlerdir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımlı

Değer	Frekans	%
Erkek	67	26,0
Kadın	191	74,0
Toplam	258	100,0

3.6.1.3. Araştırmaya Katılanların İş Yerindeki alışma Süresine Göre Dağılımlı

Araştırmaya katılanların iş yerindeki çalışma süresine göre dağılımlı incelenmiştir. Buna göre, katılımcıların %12.0'ı (31 kişi) 0 ile 12 ay, %43.4' (112 kişi) 1 ile 5 yıl, %31.8'i (82 kişi) 6 ile 10 yıl, %8.5'i (22 kişi) 11 ile 15 yıl, %2.7'si (7 kişi) 16 ile 20 yıl, %1.6'sı (4 kişi) 21 yıl ve üzeri süreyi iş yerinde geçirdiklerini belirtmişlerdir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 4: Katılımcıların İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Değer	Frekans	%
0-12 ay	31	12,0
1-5 yıl	112	43,4
6-10 yıl	82	31,8
11-15 yıl	22	8,5
16-20yıl	7	2,7
21 yıl ve üzeri	4	1,6
Toplam	258	100,0

3.6.1.4. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların çalıştıkları birime göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre, katılımcıların %1.6'sı (4 kişi) acil servis, %1.6'sı (4 kişi) poliklinikler, %34.1'i (88 kişi) cerrahi, %46.5'i (120 kişi) dahili, %10.5'i (27 kişi) ameliyathane, %5.8'i (15 kişi) diğer birimlerde çalıştıklarını belirtmişlerdir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 5: Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı

Değer	Frekans	Yüzde
Acil Servis	4	1,6
Poliklinikler	4	1,6
Cerrahi	88	34,1
Dahili	120	46,5
Ameliyathane	27	10,5
Diğerleri...	15	5,8
Toplam	258	100,0

3.6.1.5. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre, katılımcıların %10.9'u (28 kişi) lise, %21.7'si (56 kişi) meslek yüksekokulu, %59.3'ü (153 kişi) lisans, %8.1'i (21 kişi) yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olduklarını belirtmişlerdir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Değer	Frekans	%
İlköğretim	-	-
Lise	28	10,9
MYO	56	21,7
Lisans	153	59,3
Yüksek lisans	21	8,1
Diğer	-	-
Toplam	258	100

3.6.1.6. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre, katılımcıların %56.2'si (145 kişi) evli ve %43.8'i (113 kişi) bekar olduklarını belirtmişlerdir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 7: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Değer	Frekans	%
Evli	145	56,2
Bekar	113	43,8
Toplam	258	100

3.6.1.7. Araştırmaya Katılanların Kadro Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların kadro durumlarına göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre, katılımcıların %79.5'i (205 kişi) kadrolu ve %20.5'i (53 kişi) kadrosuz olduklarını belirtmişlerdir. İlgili tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 8: Katılımcıların Kadro Durumuna Göre Dağılımı

Değer	Frekans	Yüzde
Kadrolu	205	79.5
Kadrosuz	53	20.5
Toplam	258	100

3.6.2.Kullanılan Ölçeklerin Boyutlarına Yönelik Güvenilirlik Analizi

Ankete katılanların örgütsel adalet ve moral düzeylerini ölçmek için kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testi yapılmıştır. Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Bir test ne derece güvenilir ise ondan elde edilen veriler de o derece güvenilirdir (Altunışık ve diğ., 2001: 107). Alfa yöntemi, güvenilirlik yöntemleri içerisinde en çok kullanım alanına sahip olanıdır. Alfa katsayısı, anketteki farklı soruların aynı niteliği ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını tespit eder. Güvenilirlik katsayısı 0'a yaklaştıkça güvenilirlik düşmekte 1'e yaklaştıkça da güvenilirlik yükselmektedir.

Tablo 9: Boyut Bazında Güvenilirlik Analizi

FAKTÖRLER	MADDE SAYISI	CRONBACH'S ALFA
Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirliği	20 madde	0,929
Prosedürel Adalet	10 madde (7-16)	0,911
Dağıtımsal Adalet	6 madde (1-6)	0,814
Etkileşimsel Adaleti	4 madde (17-20)	0,857
Moral Ölçeği Güvenilirliği	20 madde	0,916
Hastanenin Olanakları ve Hizmetleri	6 madde (14-20)	0,852
Yöneticiler ile Uyum	6 madde (8-13)	0,861
Meslekten Elde Edilen Doyum	5 madde (24-27)	0,833
Kendini Geliştirme Olanakları	4 madde (1-3)	0,839
Araştırmanın Genel Güvenilirliği	40 madde	0,945

Tabloya 9' a göre, prosedürel adalet ölçeği için yapılan güvenilirlik analizinde $\alpha = 0,911$ ile ölçek yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Dağıtımsal adalet ölçeğinin güvenilirliği $\alpha = 0,814$ ile ölçek yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Etkileşimsel adalet ölçeğinin güvenilirliği $\alpha = 0,857$ ile yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Moral düzeyini belirleyici soruların alt boyutları olan yöneticiler ile uyum ölçeğinin güvenilirliği $\alpha = 0,861$ ile yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Hastanenin olanakları ve hizmetleri ölçeğinin güvenilirliği $\alpha = 0,852$ ile yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Meslekten elde

edilen doyum ölçeğinin güvenilirliğini $\alpha = 0,833$ ve kendini geliştirme olanakları ölçeğinin güvenilirliği ise $\alpha = 0,839$ ile ölçek yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Sonuç olarak araştırmada sorulan ifadeler için araştırmanın güvenilirliği $\alpha = 0,945$ ile yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

3.6.3. Adalet Tutumlarını ve Moral Düzeyini Belirleyici Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmada değişkenler arasında bulunan muhtemel ilişkileri tespit etmek ve değişkenler arasında tespit edilen ilişkileri kullanarak diğer analizlere uygun değişkenler elde edebilmek için açıklayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisizi ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2004: 117). İyi bir faktörleştirmede ya da faktör dönüştürmede, a) değişken azaltma olmalı, b) üretilen yeni değişken ya da faktörler arasında ilişkisizlik sağlanmalı ve c) ulaşılan sonuçlar, yani elde edilen faktörler anlamlı olmalıdır (Büyüköztürk, 2004: 117).

Araştırmada 20 maddeden oluşan ‘Adalet Tutumlarını Belirleyici Sorular’ ölçeği ile ilgili tablo 10 aşağıda verilmiştir.

Tablo 10: Örgütsel Adalet Anketinin Faktör Analizi Sonuçları

ÖRGÜTSEL ADALET FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI					
Prosedürel Adalet Faktörü					
$\alpha = 0,911$	Özdeğer:	% VAR:	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yüğü
	8.761	25.884			
Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.			2.17	1.11	,721
Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.			2.34	1.08	,596
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.			2.52	1.15	,660
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.			2.51	1.14	,566
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.			2.50	1.17	,599

İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	2.51	1.12	,657		
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	2.56	1.12	,766		
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	2.50	1.09	,739		
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	2.49	1.10	,692		
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	2.58	1.09	,583		
Dağıtımsal Adalet Faktörü					
$\alpha=0,814$	Özdeğer: 2.021	% VAR: 16.896	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yükü
Çalışma programım adildir.	2.70	1.36	,640		
Maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.	2.22	1.21	,758		
İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	2.22	1.14	,813		
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	2.37	1.18	,706		
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	2.57	1.12	,651		
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	2.32	1.07	,432		
Etkileşimsel Adalet Faktörü					
$\alpha=0,857$	Özdeğer: 1.094	% VAR: 16.599	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yükü
Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	2.37	1.07	,614		
Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	2.51	1.13	,809		
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	2.55	1.12	,799		
Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	2.60	1.18	,716		

‘Adalet Tutumlarını Belirleyici Sorular’ ölçeğinde yer alan önermelerin faktör analizi sonuçları, toplam 20 maddenin üç faktöre ayrılabilceğini gösterdi. Bu ölçekteki maddelere ait en yüksek faktör yükü (.813) “iş yükümün adil olduğu kanısındayım” maddesinde; en düşük faktör yükü ise (.432) “işe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır” maddesinde gerçekleşmiştir (Tablo 10).

Adalet Tutumlarını Belirleyici Sorular ölçeğinde ‘Prosedürel’, ‘Dağıtımsal’ ve ‘Etkileşimsel’ Adalet faktörleri olmak üzere toplam üç faktör yer almıştır (Tablo 10).

Birinci faktör olan Prosedürel Adalet Faktörünün öz değeri 8.761’dir. Toplam varyansın yüzde 25.884’ünün açıklandığı faktör yüksek derecede bir güvenilirliğe ($\alpha=0.911$) sahiptir. En yüksek faktör yükü (.766) “işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler” maddesinde gerçekleşmiş ve bu maddenin aritmetik ortalaması ise 2.56’dır. En düşük faktör yükü (.566) “işle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır” maddesinde gerçekleşmiştir. Bu maddenin aritmetik ortalaması ise 2.51 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 10).

İkinci faktör olan Dağıtımsal Adalet Faktörünün öz değeri 2.021’dir. Toplam varyansın yüzde 16.896’ sının açıklandığı faktör yüksek derecede bir güvenilirliğe ($\alpha=0.814$) sahiptir. En yüksek faktör yükü (.813) “iş yükümün adil olduğu kanısındayım” maddesinde gerçekleşmiş ve bu maddenin aritmetik ortalaması ise 2.22’dir. En düşük faktör yükü (.432) “işe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır” maddesinde gerçekleşmiştir. Bu maddenin aritmetik ortalaması ise 2.32 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 10).

Üçüncü faktör olan Etkileşimsel Adalet Faktörünün öz değeri 1.094’tür. Toplam varyansın yüzde 16.599’ unun açıklandığı faktör yüksek derecede bir güvenilirliğe ($\alpha=0.857$) sahiptir. En yüksek faktör yükü (.809) “yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler” maddesinde gerçekleşmiş ve bu maddenin aritmetik ortalaması ise 2.51’dir. En düşük faktör yükü (.614) “yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır” maddesinde gerçekleşmiştir. Bu maddenin aritmetik ortalaması ise 2.37 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 10).

Örgütsel Adalet, prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet maddelerinden oluşmaktadır. 10 maddenin toplandığı grup prosedürel adalet faktörü olarak belirlenmiştir. Bu faktörde toplam varyansın 25,884’ü açıklanırken öz değeri 8,761, güvenilirliği ise $\alpha=0.911$ olarak gerçekleşmiştir. Bu oran oldukça güvenilir kabul edilmektedir. Faktörde yer alan “işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler” en yüksek faktör yüküne (.766) ve 2.56 aritmetik ortalamasına sahiptir. Buna karşın en düşük faktör yükü (.566) “işle ilgili bütün kararlar,

bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır” maddesinde gerçekleşmiştir. Bu maddenin ortalaması ise 2.51’dir (Tablo 10).

Tablo 11: Örgütsel Adalet Faktörleri ve Güvenilirlik Değerleri

FAKTÖRLER	ÖZDEĞER	VARYANS	C. ALPHA
Prosedürel Adalet	8,761	25,884	0,911
Dağıtimsal Adalet	2,021	42,780	0,814
Etkileşimsel Adalet	1,094	59,379	0,857
KMO Measure of Sampling Adequacy: 929			
Bartlett’s Test of Sphericity: X²= 2751,127 df:190 p: ,000			

Yukarıda tablo 11’ de faktöre tabi tutulan ölçeğin maddeleri ile ana grup arasında anlamlı bir fark (P=.000) oluşmuştur. ‘Adalet Tutumlarını Belirleyici Sorular’ ölçeğinde yer alan faktörlerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü 0.929 düzeyinde gösterilmiştir.

Araştırmada 20 maddeden oluşan ikinci ölçeği gösteren ‘Moral Düzeyini Belirleyici Sorular’ı içeren tablo 12 aşağıdadır.

Tablo 12: Moral Faktör Analizi Sonuçları

MORAL FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI					
Hastanenin Olanakları ve Hizmetleri Faktörü					
$\alpha=0,852$	Özdeğer: 2.118	%VAR: 36.626	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yükü
Bağlı olduğum bölüm amirim etkili yönetim becerilerine sahiptir.			3.23	1.21	,680
Hastanemde iş dışında yeterli etkinlikler yapılmaktadır.			3.32	1.12	,660
Bir çalışanı olarak hastanenin bana değer verdiğini hissediyorum.			2.44	1.24	,575
Hastanemde çalışmaktan dolayı gurur duyuyorum.			3.08	1.20	,483
Hastanemde, beni ilgilendiren konularda kararlara katılmam sağlanmaktadır.			2.59	1.17	,708
Bölüm amirim bağı bağlı olduğum üst yöneticilerin etkili yönetim becerilerine sahip olduğuna inanıyorum.			2.87	1.19	,782
İşim ile ailem arasında denge kurmanın kolay olduğunu düşünüyorum.			2.88	1.21	,530
Yöneticilerle Uyum Faktörü					
$\alpha= 0,861$	Özdeğer:	%VAR: 20.105	Aritmetik	Standart	Faktör

	7.811		Ortalama	Sapma	Yükü
Hastanede işimi yapabilmem için gereksinim duyduğum araç-gereç bulunmaktadır.			3.34	1.16	,643
Hastanede işimi yapmak için ihtiyaç duyduğum fiziki mekânlar yeterlidir.			3.25	1.18	,744
İşim, yeteneklerimi kullanabileceğim çeşitli durumlarla karşılaşmamı sağlayacak niteliktedir.			3.35	1.07	,528
Hastanemde etkili iletişim kurulabilmektedir.			2.86	1.11	,610
Hastanede, işimi yaparken kendimi güvende hissediyorum.			2.88	1.18	,739
Hastanemde iş güvenliği olduğunu düşünüyorum.			2.82	1.21	,743
Meslekten Elde Edilen Doyum Faktörü					
$\alpha=0,833$	Özdeğer: 1.549	%VAR: 50.445	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yükü
Hastanemde, yönetimin ortaya koyduğu liderliğin etkili olduğunu düşünüyorum.			2,61	1.19	,796
Hastanede katkı sağlamam konusunda hastane yönetiminin ve arkadaşlarımın beni cesaretlendirdiğini hissediyorum.			2.79	1.16	,820
Hastanemde yapılması gereken işlerin çalışanlar arasında adil bir şekilde paylaştırıldığına inanıyorum.			2.49	1.07	,717
Hastanemin amaçlara uygun olarak yönetildiğine inanıyorum.			2.78	1.18	,716
Kendini Geliştirme Olanakları Faktörü					
$\alpha=0,839$	Özdeğer: 1.341	%VAR: 64.098	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yükü
İşimi severim.			3,73	1,12	,771
Hastanemde yeni beceriler geliştirme olanağı buluyorum.			3.22	1.24	,759
Hastane bana önemli faydalar sağlıyor.			3,40	1.24	,842

‘Moral Düzeyini Belirleyici Sorular’ ölçeğinde yer alan önermelerin faktör analizi sonuçları ise, toplam 20 maddenin dört faktöre ayrılabilceğini gösterdi. Bu ölçekteki maddelere ait en yüksek faktör yükü (.842) “hastane bana önemli faydalar sağlıyor” maddesinde; en düşük faktör yükü ise (.483) “hastanemde çalışmaktan dolayı gurur duyuyorum” maddesinde gerçekleşmiştir (Tablo 12).

Moral Düzeyini Belirleyici Sorular ölçeğinde ‘Hastanenin Olanakları ve Hizmetleri’, ‘Yöneticiler ile Uyum’, ‘Meslekten Elde Edilen Doyum’ ve ‘Kendini

Geliştirme Olanakları' faktörleri olmak üzere toplam dört faktör bulunmaktadır (Tablo 12).

Birinci faktör olan Hastanenin Olanakları ve Hizmetleri faktörünün öz değeri 2.118'dir. Toplam varyansın yüzde 36.626'sının açıklandığı faktör yüksek derecede bir güvenilirliğe ($\alpha=0,852$) sahiptir. En yüksek faktör yükü (,782) "bölüm amirimim bağlı olduğu üst yöneticilerin etkili yönetim becerilerine sahip olduğuna inanıyorum" maddesinde gerçekleşmiş ve bu maddenin aritmetik ortalaması ise 2.87'dir. En düşük faktör yükü (,483) "hastanemde çalışmaktan dolayı gurur duyuyorum" maddesinde gerçekleşmiştir. Bu maddenin aritmetik ortalaması ise 3.08 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 12).

İkinci faktör olan Yöneticiler ile Uyum faktörünün öz değeri 7.811'dir. Toplam varyansın yüzde 20.105'inin açıklandığı faktör yüksek derecede bir güvenilirliğe ($\alpha=0,861$) sahiptir. En yüksek faktör yükü (,744) "hastanede işimi yapmak için ihtiyaç duyduğum fiziki mekanlar yeterlidir" maddesinde gerçekleşmiş ve bu maddenin aritmetik ortalaması ise 3.25' dir. En düşük faktör yükü (,528) "İşim, yeteneklerimi kullanabileceğim çeşitli durumlarla karşılaşmamı sağlayacak niteliktedir" maddesinde gerçekleşmiştir. Bu maddenin aritmetik ortalaması ise 3.35 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 12).

Üçüncü faktör olan Meslekten Elde Edilen Doyum faktörünün öz değeri 1.549'tür. Toplam varyansın yüzde 50.445'inin açıklandığı faktör yüksek derecede bir güvenilirliğe ($\alpha=0,833$) sahiptir. En yüksek faktör yükü (,820) "hastanede katkı sağlamam konusunda hastane yönetiminin ve arkadaşlarımdan beni cesaretlendirdiğini hissediyorum" maddesinde gerçekleşmiş ve bu maddenin aritmetik ortalaması ise 2.79'dur. En düşük faktör yükü (,716) "hastanemin amaçlara uygun olarak yönetildiğine inanıyorum" maddesinde gerçekleşmiştir. Bu maddenin aritmetik ortalaması ise 2.78 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 12).

Son olarak dördüncü faktör olan Kendini Geliştirme Olanakları faktörünün öz değeri 1.341'dir. Toplam varyansın yüzde 64.098'inin açıklandığı faktör yüksek derecede bir güvenilirliğe ($\alpha=0,839$) sahiptir. En yüksek faktör yükü (,842) "hastane bana önemli faydalar sağlıyor" maddesinde gerçekleşmiş ve bu maddenin aritmetik ortalaması ise 3.40'dır. En düşük faktör yükü (,759) "hastanemde yeni beceriler

geliştirme olanağı buluyorum” maddesinde gerçekleşmiştir. Bu maddenin aritmetik ortalaması ise 3.22 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 12).

6 maddenin toplandığı grup yöneticilerle uyum faktörü olarak belirlenmiştir. Bu faktörde toplam varyansın 20,105’i açıklanırken öz değeri 7,811, güvenilirliği ise $\alpha=0.861$ olarak gerçekleşmiştir. Bu oran oldukça güvenilir kabul edilmektedir. Faktörde yer alan “hastanede işimi yapmak için ihtiyaç duyduğum fiziki mekanlar yeterlidir” en yüksek faktör yüküne (.744) ve 3.25 aritmetik ortalamasına sahiptir. Buna karşın en düşük faktör yükü (.528) “İşim, yeteneklerimi kullanabileceğim çeşitli durumlarla karşılaşmamı sağlayacak niteliktedir” maddesinde gerçekleşmiştir. Bu maddenin ortalaması ise 3.35’dir (Tablo 12).

‘Moral Düzeyini Belirleyici Sorular’ ölçeğinde yer alan faktörlerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ise 0.893 düzeyinde gerçekleşerek Tablo 13’ de gösterilmiştir. Her iki faktör de çok iyi sayılabilecek bir değeri temsil etmektedir (Kalaycı, 2006: 322).

Tablo 13: Moral Faktörleri ve Güvenilirlik Değerleri

FAKTÖRLER	ÖZDEĞER	VARYANS	C. ALPHA
Hastanenin Olanakları ve Hizmetleri Faktörü	2,118	36,626	0,852
Yöneticilerle Uyum Faktörü	7,811	20,105	0,861
Meslekten Elde Edilen Doyum Faktörü	1,549	50,445	0,833
Kendini Geliştirme Olanakları Faktörü	1,341	64,098	0,839
KMO Measure of Sampling Adequacy: ,893			
Bartlett’s Test of Sphericity: X²= 2750,880 df:190 p:.,000			

Ayrıca yapılan analiz sonuçlarına göre Adalet Tutumlarını Belirleyici Sorular ölçeğinin toplam varyansının yüzde 59.379’u (Tablo 11), Moral Düzeyini Belirleyici Sorular ölçeğinin toplam varyansının yüzde 64,098’i (Tablo 13) açıklanmış ve her iki ölçeğin güvenilirlik düzeyinin toplamı 0.945 (α) olarak gerçekleştiği görülmüştür (Tablo 9).

Tablo 14’ te ‘Örgütsel Adalet ve Moral Genel Ortalamaları’ verilmiştir.

Tablo14: Faktör Ortalamaları

	N	En Düşük	En Yüksek	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Toplam Örgütsel Adalet Genel Ortalamaları	258	1.00	4.40	2.46	,74623
FAKTÖRLER					
Prosedürel Adalet	258	1.00	5.00	2.47	,83538
Dağıtımsal Adalet	258	1.00	4.67	2.40	,85476
Etkileşimsel Adalet	258	1.00	5.00	2.51	94552
Toplam Moral Genel Ortalamaları	258	1.00	4.80	2.95	,72773
FAKTÖRLER					
Hastanenin Olanakları ve Hizmetleri	258	1.00	5.00	3.08	,88998
Yöneticiler ile Uyum	258	1.00	5.00	2.77	,87011
Meslekten Elde Edilen Doyum	258	1.00	5.00	2.67	,94359
Kendini Geliştirme Olanakları	258	1.00	5.00	3.45	1,02619

Toplam örgütsel adalet genel ortalaması ve faktör ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama (2.40) dağıtımsal adalet faktöründe gerçekleşirken; en yüksek ortalama (2.51) etkileşimsel adalet faktöründe oluşmuştur. Prosedürel adalet faktörünün ortalaması ise, 2.47'dir. Toplam örgütsel adalet genel ortalaması ise, 2.46 olarak gerçekleşmiştir. Bu durum, etkileşimsel adalet faktörünün araştırmaya katılanlar tarafından daha adil olduğunu göstermektedir (Tablo 14).

Toplam moral genel ortalaması ve faktör ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama (2.67) meslekten elde edilen doyum faktöründe gerçekleşirken; en yüksek ortalama (3.45) kendini geliştirme olanakları faktöründe oluşmuştur. Yöneticiler ile uyum faktörünün ortalaması, 2.77'dir ve hastanenin olanakları ve hizmetleri faktörünün ortalaması ise, 3.08'dir. Toplam moral genel ortalaması ise, 2.95 olarak gerçekleşmiştir. Bu durum, kendini geliştirme olanakları faktörünün araştırmaya katılanlar tarafından daha moral verici olduğunu göstermektedir (Tablo 14).

Aşağıda Tablo 15' te Adalet Boyutları ve Moral Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu verilmiştir.

Tablo 15: Adalet Boyutları ve Moral Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu

	Hastanenin Olanakları ve Hizmetleri Faktörü	Yöneticilerle Uyum Faktörü	Meslekten Elde Edilen Doyum Faktörü	Kendini Geliştirme Olanakları Faktörü	Prosedürel Adalet Faktörü	Dağıtımsal Adalet Faktörü	Etkileşimsel Adalet Faktörü
Hastanenin Olanakları ve Hizmetleri Faktörü	1 258						
Yöneticilerle Uyum Faktörü	,000 1,000 258	1 258					
Meslekten Elde Edilen Doyum Faktörü	,000 1,000 258	,000 1,000 258	1 258				
Kendini Geliştirme Olanakları Faktörü	,000 1,000 258	,000 1,000 258	,000 1,000 258	1 258			
Prosedürel Adalet Faktörü	-0,23 ,716 258	,329** ,000 258	,309* ,000 258	,134* ,031 258	1 258		
Dağıtımsal Adalet Faktörü	,338** ,000 258	,145* ,020 258	,137* ,028 258	,054 ,383 258	,000 1,000 258	1 258	
Etkileşimsel Adalet Faktörü	,061 ,326 258	,311* ,000 258	,122* ,050 258	,079 ,208 258	,000 1,000 258	,000 1,000 258	1 258

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde (2-tailed) anlamlıdır.

* . Korelasyon 0.05 düzeyinde (2-tailed) anlamlıdır.

Yapılan korelasyon analizinde genel olarak moral teknikleri arasında pozitif yönlü ve zayıf bir korelasyon olduğu görülmüştür. İki değişken arasındaki Pearson Korelasyon katsayısı 0.00 – 0.25 arası çok zayıf ve 0.26 – 0.49 arası zayıf olarak yorumlanmaktadır (İşler, 2006: 116).

Oluşturulan korelasyon tablosuna göre, hastanenin olanakları ile dağıtımsal adalet arasında % 33.8’lik pozitif yönlü düşük bir ilişki,

Yöneticiler ile uyum ve prosedürel adalet arasında % 32.9’luk pozitif yönlü düşük bir ilişki, yöneticiler ile uyum dağıtımsal adalet arasında % 14.5’lik pozitif yönlü düşük bir ilişki ve yöneticiler ile uyum ve etkileşimsel adalet arasında % 31.1’lik pozitif yönlü düşük bir ilişki,

Meslekten elde edilen doyum ve prosedürel adalet arasında % 30.9'luk pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki, meslekten elde edilen doyum ve dağıtımsal adalet arasında % 13.7'lik pozitif yönlü çok düşük bir ilişki, meslekten elde edilen doyum ve etkileşimsel adalet arasında % 12.2'lik pozitif yönlü düşük bir ilişki,

Kendini geliştirme olanakları ile prosedürel adalet arasında % 13.4'lük pozitif yönlü düşük bir ilişki mevcuttur.

Oluşturulan tablo 15 incelendiğinde; aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Boyutlar arasındaki ilişkiler göz önüne alındığında ilk olarak hastanenin olanakları ve hizmetleri ile prosedürel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre hastanenin olanakları ve hizmetlerinde, çalışanlara sahip olunan imkanların ne kadarının sunulduğu veya nasıl sunulduğu önemlidir. Çalışanların sahip oldukları imkanların oranları arttıkça moral düzeylerinde de artış meydana gelebilecektir. Prosedürel adalette kişilerin kazanımlar elde etmesinde kullanılan yöntemler, mekanizmalar ve süreçler adalet ilkesine uygun olduğu sürece önemlidir. Buna göre hastane olanakları ve prosedürel adalet arasındaki ilişkiyi ölçen H1a hipotezi, iki boyut arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki kurulamamış olmasından dolayı reddedilmiştir.

Hastanenin olanakları ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişki incelendiğinde ise, hastanenin sahip olduğu imkanları, fiziki şartları çalışanlarına sunabilmesi etkili bir yönetim ile mümkündür. Dağıtımsal adalet fikrinin özünde de eşitlik ilkesi vardır. Bu nedenle yönetici dağıtımı, bireylerin ihtiyaçlarına göre yapar ve eşitliği sağlarsa adalet sağlanmış olur. Buna göre hastanenin olanakları ile dağıtımsal adalet arasında bir anlamlı bağlılık vardır ve H1b hipotezi buna göre kabul edilebilir.

Hastanenin olanakları ve etkileşimsel adalet arasında ilişki olduğu varsayımıyla oluşturulan diğer hipotezde ise, hastane hizmetlerindeki iletişim mutlu bir çalışma ortamının sonucudur. Etkili bir yönetici bunu sağlayabilir. Etkileşimsel adalet ise doğruluk, saygınlık, uygunluk ve gerekçelendirme olmak üzere kendi içinde dört bileşene ayrılır ve bunun için uygun örgüt yapısı gereklidir. Bu durumda hastanenin olanakları ile etkileşimsel adalet arasındaki ilişkiyi ölçen H1c hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerle uyum ve prosedürel adalet arasındaki ilişkiye geldiğimizde, yöneticiler ile uyumda, amirin etkili yönetim becerilerine sahip olması önemlidir ve

bunun için yöneticilik deneyimine sahip amirler ile çalışılmaya gayret gösterilir. Prosedürel adalette yönetici kişi, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecini onaylar ve sürecin tarafsız olarak uygulanmasını sağlar. Buna göre H2a hipotezi, iki boyut arasında uygun bir zemin oluşturduğu için kabul edilir. İki değişken birbirini pozitif yönde ve düşük güç aralığında etkilemiş olur.

Yöneticiler ile uyum ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkide pozitif ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Yukarıda açıklandığı gibi liderliğin önemsendiği, bunun için yönetimde uygun ortam oluşturulmaya çalışıldığı ve eşitlik ilkesine ilişkin olarak “Eşitlik Teorisi”nin ilkelerine dayanan dağıtımsal adalet boyutunda, dağıtım sürecindeki eşitlik ilişkisi olumlu kılmiştir ve H2b hipotezi anlamlı kabul edilmiştir.

Yöneticiler ile uyum ve etkileşimsel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında pozitif ve düşük bir ilişki olduğu görülmektedir. Etkileşimsel adalette yönetici işlemleri uygularken karşı tarafa göstermiş olduğu tutum ve davranışlar önemlidir. İki boyut arasındaki ilişkiyi ölçen bu hipotezde ise, iki değişkenin birbirini pozitif yönde etkilediği görülür. H2c hipotezi anlamlı kabul edilir.

Meslekten elde edilen doyum ile prosedürel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde, işini severek yapması, eve neyi başardığını bilerek gidebilmesi çalışanların elde ettikleri doyum açısından çok önemlidir. Prosedürel adalet algısında meslekten elde edilen doyum için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Bu durumda iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu için H3a hipotezi kabul edilir.

Meslekten elde edilen doyum ile dağıtımsal adalet arasındaki ilişki pozitif yönlü olup düşük anlamlı kabul edilir. H3b hipotezi kabul edilir.

Meslekten elde edilen doyum ile etkileşimsel adalet arasındaki ilişki arasında da pozitif bir ilişki söz konusu olmakla birlikte bu ilişki diğer adalet boyutlarında olduğu kadar güçlü değildir. H3c hipotezi de anlamlı kabul edilmiştir.

Kendini geliştirme olanakları ve prosedürel adalet arasındaki ilişkide, çalışan kendini geliştirme olanaklarını işyerinden yeni beceriler elde edebilme, kendi yeteneklerini kullanabileceği durumlarla başa çıkabilme durumlarından elde ederken, prosedürel adalette de bunların nasıl ortaya çıkarılabileceği önemlidir. Bu iki değişken arasındaki ilişki pozitif, fakat düşük anlamlıdır. H4a hipotezi anlamlı kabul edilir.

Kendini geliştirme olanakları ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkide ise değiş-tokuş önemlidir. Kişi kendi olanakları ile başkalarının imkanlarını kıyaslar. Bu durumda kendini istediği kadar geliştirme imkanı bulamayan kişi olumsuz etkilenir. Bu iki boyut arasında pozitif anlamlı bir ilişki mevcut olmadığından H4b hipotezi reddedilir.

Kendini geliştirme olanakları ile etkileşimsel adalete gelindiğinde ise örgütte bireyler arası ilişkiler önemlidir ve etkileşimsel adalet ile pozitif yönde bir ilişki oluşturmamaktadır. H4c hipotezi anlamlı kabul edilmediğinden reddedilir.

Boyutlar arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla yapılan hipotezlerin sonuçları aşağıda tablo 16’ da belirtilmiştir.

Tablo 16: Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Kullanılan Yöntem-Test	Sonuç
H1a: Prosedürel adalet ile hastanenin olanakları ve hizmetleri arasında bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Red
H1b: Dağıtımsal adalet ile hastanenin olanakları ve hizmetleri arasında bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul
H1c: Etkileşimsel adalet ile hastanenin olanakları ve hizmetleri arasında bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Red
H2a: Prosedürel adalet ve yöneticiler ile uyum arasında bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul
H2b: Dağıtımsal adalet ile yöneticiler ile uyum arasında bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul
H2c: Etkileşimsel adalet ile yöneticiler ile uyum arasında bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul
H3a: Prosedürel adalet ile meslekten elde edilen doyum arasında bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul
H3b: Dağıtımsal adalet ile meslekten elde	Korelasyon Analizi	Kabul

edilen doyum arasında bir ilişki vardır.		
H3c: Etkileşimsel adalet ile meslekten elde edilen doyum arasında bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul
H4a: Prosedürel adalet ile kendini geliştirme olanakları arasında bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul
H4b: Dağıtımsal adalet ile kendini geliştirme olanakları arasında bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Red
H4c: Etkileşimsel adalet ile kendini geliştirme olanakları arasında bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Red
H5: Hemşireler üzerinde oluşan örgütsel adalet duyguları, moral değerlerini etkilemektedir.	Regresyon Analizi	Kabul

3.6.4. Araştırmadaki Değişkenlerle İlgili Analizler

Çalışmada çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 17: Regresyon Analizi Sonuçları

TOPLAM HASTANENİN OLANAKLARI VE HİZMETLERİ	= 8.12E-017 + (-,023) PA (0.700) + ,338 DA (0.000) + ,061 EA (0.298)
	= R= .345; R ² =.119; F (3-257) = 11.414; P= 0.000
TOPLAM YÖNETİCİLER İLE UYUM	= 2.86E-017 + (,329) PA (0.000) + ,145 DA (0.009) + ,311 EA (0.000)
	= R= .476; R ² =.226; F (3-257) = 24.747; P= 0.000
TOPLAM MESLEKTEN ELDE EDİLEN DOYUM	= -9.2E-017 + ,309 PA (0.000) + ,137 DA (0.020) + ,122 EA (0.038)
	= R= .359; R ² =.129; F (3-257) = 12.535; P= 0.000
TOPLAM KENDİNİ GELİŞTİRME OLANAKLARI	= 6.54E-017 + ,134 PA (0.031) + ,054 DA (0.379) + ,079 EA (0.205)
	= R= .165; R ² =.027; F (3-257) = 2.366; P= 0.000

Yukarıdaki tabloya göre, bağımlı değişken faktörlerinden olan hastanenin olanakları ve hizmetleri ile adalet boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (F=11,414 p=,000). Buna göre “prosedürel adalet”, “dağıtımsal adalet” ve

“etkileşimsel adalet” değişkenleri, bağımlı değişken olan “hastanenin olanakları ve hizmetleri”ne ait varyansı % 11.9 oranında açıklamaktadır.

Tablo 17’ de hastanenin olanakları ve hizmetleri ile adalet boyutunun dağıtımsal adalet değişkeni arasındaki ilişki $p<0,05$ düzeyine göre anlamlıdır. Hastanenin olanakları ve hizmetleri ile dağıtımsal adalet arasındaki ilişki şu yöndedir: Dağıtımsal adalet, hastanenin olanakları ve hizmetlerini pozitif yönlü etkilemektedir ($\beta= ,338$). Bunun anlamı dağıtımsal adaletin öne çıkması durumunda hastanenin olanakları ve hizmetleri algısının artacağıdır.

Tablo 17’ ye göre, bağımlı değişken faktörlerinden olan yöneticiler ile uyum ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=24,747$ $p=,000$). Buna göre “prosedürel adalet”, “dağıtımsal adalet” ve “etkileşimsel adalet” değişkenleri, bağımlı değişken olan “yöneticiler ile uyum”a ait varyansı % 22.6 oranında açıklamaktadır.

Tablo 17’ de yöneticiler ile uyum ve adalet boyutunun dağıtımsal adalet değişkeni arasındaki ilişki $p<0,05$ düzeyine göre anlamlıdır. Yöneticiler ile uyum ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişki şu yöndedir: Prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet, yöneticiler ile uyumu pozitif yönlü etkilemektedir. Bunun anlamı prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin öne çıkması durumunda yöneticiler ile uyum algısının artacağıdır. Ayrıca yöneticiler ile uyum üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün prosedürel adalet olduğu ($\beta=,329$), bunu sırasıyla etkileşimsel adalet ($\beta=,311$) ve dağıtımsal adalet ($\beta=,145$) değişkenlerinin izlediği görülmektedir. Böylece; yöneticiler ile uyum üzerinde örgütsel adalet boyutlarından prosedürel adaletin görece en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Meslekten elde edilen doyum ile örgütsel adalet boyutları arasındaki regresyon sonuçları değerlendirildiğinde modelin istatistiksel olarak anlamlı ($F=12,535$ $p=,000$) olduğu görülmektedir. Buna göre “prosedürel adalet” (PA), “dağıtımsal adalet” (DA) ve “etkileşimsel adalet” (EA) değişkenleri, bağımlı değişken olan “meslekten elde edilen doyum”a ait varyansı % 12.9 oranında açıklamaktadır (Tablo 17).

Yukarıdaki tablo 17’ ye göre meslekten elde edilen doyum ile adalet boyutunun prosedürel adalet değişkeni arasındaki ilişki $p<0,05$ düzeyine göre anlamlıdır.

Meslekten elde edilen doyum ile prosedürel adalet arasındaki ilişki şu yöndedir: Prosedürel adalet, meslekten elde edilen doyumunu pozitif yönlü etkilemektedir ($\beta=,309$). Bunun anlamı prosedürel adaletin öne çıkması durumunda meslekten elde edilen doyum algısının artacağıdır.

Tablo 17' ye göre, kendini geliştirme olanakları ve örgütsel adalet boyutları arasındaki regresyon sonuçları değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=2,366$ $p=,000$). Buna göre “prosedürel adalet”, “dağıtımsal adalet” ve “etkileşimsel adalet” değişkenleri, bağımlı değişken olan “kendini geliştirme olanakları”na ait varyansı % 02.7 oranında açıklamaktadır.

Aynı tabloya göre kendini geliştirme olanakları ile adalet boyutunun prosedürel adalet değişkeni arasındaki ilişki $p<0,05$ düzeyine göre anlamlıdır. Meslekten elde edilen doyum ile prosedürel adalet arasındaki ilişki şu yöndedir: Prosedürel adalet, meslekten elde edilen doyumunu pozitif yönlü etkilemektedir ($\beta=,134$). Bunun anlamı prosedürel adaletin öne çıkması durumunda kendini geliştirme olanakları algısının artacağıdır. Ancak prosedürel adalet bu faktör üzerinde düşük anlamlılık düzeyi göstermektedir.

Tablo 17'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet bağımsız değişkenleri ile moral faktörünün alt boyutları olan bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel adalet duyguları, moral değerlerini etkilemektedir. Örgütsel adalet üzerindeki bir birimlik değişim moral değerlerini artırmaktadır. Analiz sonuçlarına göre H5 kabul edilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir örgüt içerisinde çalışan kişiler çalıştığı örgüte yönelik olarak algı ve tutum oluştururken çok sayıda farklı faktörlerden etkilenebilir. Örgütün uyguladığı örgütsel adalet de bu anlamda önemlidir. Çalışanlara uygulanan örgütsel adalet, örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onların örgütle bütünleşmelerini, örgütün amaçlarını benimsemelerini, örgüt bağlılıklarının artmasını, yani örgütü sahiplenmelerini ve dolayısıyla onların daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Bu durumda, bir yandan çalışanın örgütten memnuniyet bazında bir doyuma ulaşmasını sağlarken diğer yandan örgütün başarısını ve kârını artırmaktadır. Örgütü sahiplenerek benimseyen bireyler, bu yönleriyle o örgütün içinde yer alan grubun birer üyesi olurlar. Örgütün içinde yer alan birey o grupla ilgili bir takım algılara sahip olmakta ve davranışlarını ona göre şekillenmektedir. Bireydeki bu algı ve davranışların oluşmasında ise, grup birebir etkili olmaktadır.

Bir örgütün içerisinde çok sayıda kişi çalışmaktadır. Böyle bir ortamda, kişiler karşılıklı bir etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Bu durumda, kişilere uygulanan kaynak ve ödül dağıtımında adil bir dağıtımın olması önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde örgütsel adaletin üç boyutu üzerinde durulmaktadır. Bunlardan ilki, örgütün kaynaklarının örgütteki çalışanlara adil olarak dağıtılmasına odaklanan dağıtım adaletidir. Dağıtımsal adalet sonuçlar veya dağıtılanlara ilişkin algılanan adalettir. “Hak ettiğimi aldım mı?” sorusu adalet ile ilgili tartışmaların temel direğini oluşturur. İkincisi şirket uygulamalarının ne ölçüde adil olduğuna odaklanan prosedür adaletidir. Yani, işgörenlerin gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin işgönerlerce ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir kavramdır. Son olarak üçüncüsü ise, örgüt içindeki kişiler arası ilişkilerin kalitesini ön plana alan etkileşim adaletidir. İşgönerler, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişim kurulmasına ve kararların kendilerine açıklanması konusunda duyarlıdırlar. Bu iletişimin de samimiyet ve saygıya dayanması gibi beklentileri vardır.

Çalışanların işyerlerinde kendilerine ne denli adil davranıldığına ilişkin algılarından ve bu algılamaların bir sonucu olarak ortaya çıkan çeşitli tutum ve davranışlardan meydana gelen bir kavram şeklinde tanımlanan örgütsel adalet, örgütlerinin adil olduğuna yönelik algıları, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel

vatandaşlık, güven, tatmin gibi olumlu tutum ve davranışlarla ilişkilidir. Çalışanların örgütlerinin adil olmadığına ilişkin algıları ise işten ayrılma, işi sabote etme, hırsızlık, saldırganlık vb. gibi olumsuz tutum ve davranışlara yol açabilmektedir. Bu kabulden hareketle, örgütler için çok önemli olan örgütsel adaletin, hem birey hem de örgüt açısından pek çok tutum ve davranışı oluşturan morale etkisi araştırmak amaçlanmış ve bu ilişkiye yönelik olarak bir örnek olay incelemesi gerçekleştirilmiştir.

Yapılan araştırmada standart anket teknikleri kullanılmıştır. Faktör, korelasyon ve regresyon analizlerinin yapıldığı bu çalışmanın sonuçları şu şekildedir:

Likert ölçeğinin kullanıldığı çalışmada örgütsel adalet ve moral ölçeği olmak üzere iki ölçek kullanılmış olup bu ölçeklerle yapılan analiz sonucunda faktörlere ayrılmıştır. Buna göre, örgütsel adalet ölçeğinde prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet faktörleri yer alırken moral ölçeğinde ise, hastanenin olanakları ve hizmetleri, yöneticiler ile uyum, meslekten elde edilen doyum ve kendini geliştirme olanakları faktörleri bulunmaktadır.

Ankete katılanların örgütsel adalet ve moral düzeylerini ölçmek için kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda araştırmada sorulan ifadeler için araştırmanın güvenilirliği yüksek derecede ($\alpha= 0,945$) güvenilir çıkmıştır. Yapılan güvenilirlik analizine göre, prosedürel adalet $\alpha= 0,911$ ile, dağıtımsal adalet $\alpha= 0,814$ ile, etkileşimsel adalet ise $\alpha= 0,857$ ile yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Moral düzeyini belirleyici soruların alt boyutları olan yöneticiler ile uyum $\alpha= 0,861$ ile, hastanenin olanakları ve hizmetleri $\alpha= 0,852$ ile, meslekten elde edilen doyum $\alpha= 0,833$ ve kendini geliştirme olanakları ise $\alpha= 0,839$ ile ölçek yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

Faktör analizi sonuçlarına göre ise, örgütsel adalet ölçeğindeki maddelere ait en yüksek faktör yükü .813, en düşük faktör yükü ise .432'dir. Moral ölçeğindeki maddelere ait en yüksek faktör yükü .842, en düşük faktör yükü ise .483'tür. Faktöre tabi tutulan her iki ölçeğin maddeleri ile ana grup arasında anlamlı bir fark ($P=.000$) oluşmuştur. 'Adalet Tutumlarını Belirleyici Sorular' ölçeğinde yer alan faktörlerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü 0.929 düzeyinde, 'Moral Düzeyini Belirleyici Sorular' ölçeğinde yer alan faktörlerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü 0.893 düzeyinde gerçekleşerek; çok iyi sayılabilecek bir

değeri temsil etmektedir. Ayrıca yapılan analiz sonuçlarına göre Adalet Tutumlarını Belirleyici Sorular ölçeğinin toplam varyansının yüzde 59.379'u, Moral Düzeyini Belirleyici Sorular ölçeğinin toplam varyansının yüzde 64,098'i açıklanmış ve her iki ölçeğin güvenilirlik düzeyinin toplamı 0.945 (α) olarak gerçekleşmiştir.

Toplam örgütsel adalet genel ortalaması ve faktör ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama 2.40' la dağıtımsal adalet faktöründe gerçekleşirken; en yüksek ortalama 2.51' le etkileşimsel adalet faktöründe oluşmuştur. Toplam moral genel ortalaması ve faktör ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama 2.6725'le meslekten elde edilen doyum faktöründe gerçekleşirken; en yüksek ortalama 3.4548'le kendini geliştirme olanakları faktöründedir.

Yapılan korelasyon analizinde genel olarak moral teknikleri arasında pozitif yönlü ve zayıf bir korelasyon olduğu görülmüştür. Elde edilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, hastanenin olanakları ile dağıtımsal adalet arasında % 33.8'lik pozitif yönlü düşük bir ilişki vardır. Hastanenin olanakları iyileşme gösterdikçe dağıtım adaletinde artma görülecektir. Yani, bir hastanede hemşirelerin kullandıkları aletler daha kaliteli ve sorunsuz oldukça hemşireler işlerini hem daha rahat hem de daha çabuk yapabileceklerdir. Bu da hastaların memnuniyetini olumlu yönde etkileyecektir.

Yöneticiler ile uyum ve prosedürel adalet arasında % 32.9'luk pozitif yönlü düşük bir ilişki, yöneticiler ile uyum dağıtımsal adalet arasında % 14.5'lik pozitif yönlü düşük bir ilişki ve yöneticiler ile uyum ve etkileşimsel adalet arasında % 31.1'lik pozitif yönlü düşük bir ilişki söz konusudur. Her üç adalet türünde de yöneticiler ile uyum arasında etkilenme durumu vardır. Diyebiliriz ki, yöneticinin sahip olduğu liderlik vasfı, yönetim adaleti, kişiler arasındaki uyumu sağlayabilme ve idare ettiği kişilikleri anlayabilme yeteneği ne kadar gelişmiş ise sağlayacağı adalet de o yönde pozitif eğilim gösterecektir.

Meslekten elde edilen doyum ve prosedürel adalet arasında % 30.9'luk pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki, meslekten elde edilen doyum ve dağıtımsal adalet arasında % 13.7'lik pozitif yönlü çok düşük bir ilişki, meslekten elde edilen doyum ve etkileşimsel adalet arasında % 12.2'lik pozitif yönlü düşük bir ilişki bulunmaktadır. Bir hemşire eğer nöbet tutarken işini severek yapabiliyor ise, eve giderken o gün yaptığı işten mutlu olduğunu söyleyebiliyor ise ve iş arkadaşlarıyla sağlıklı ilişkiler kurabiliyor ise, onun

için yaptığı işten bir doyum elde etmiş diyebiliriz. Ve bu pozitif doyum da adaletin dağıtımında olumlu olmaktadır. Örneğin, işinde doyum sağlamış bir hemşire için günde beş hasta yerine on hastaya bakmak zor gelmez, çünkü işte yeni olan bir hemşireye göre daha deneyimlidir ve bu onun yorgunluğunu azaltır ve hastalar için olumlu bir sonuç ortaya çıkar.

Kendini geliştirme olanakları ile prosedürel adalet arasında ise % 13.4'lük pozitif yönlü düşük bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Çalışan kişi iş yerinde kendini geliştirmek için daha geniş olanaklar bulabiliyor ise, yeni çıkan bir ürünü herkesten önce kendi deneyebiliyor ise kendini geliştirebilecektir. Günümüzde sağlık sektöründe görülen hızlı teknolojik gelişmelerde hemşireler için önem taşımaktadır. Bir hemşire başka hastanede çalışan arkadaşına göre daha yeni ürünlerle çalışma imkanı bulabilirse performansında artış görülecektir.

Çoklu doğrusal regresyon analizinin yapıldığı çalışmaya göre bağımlı değişken faktörlerinden olan hastanenin olanakları ve hizmetleri ile adalet boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre “prosedürel adalet”, “dağıtımsal adalet” ve “etkileşimsel adalet” değişkenleri, bağımlı değişken olan “hastanenin olanakları ve hizmetleri”ne ait varyansı % 11.9 oranında açıklamaktadır. Yapılan analize göre, hastanenin olanakları ve hizmetleri ile adalet boyutunun dağıtımsal adalet değişkeni arasındaki ilişki $p < 0,05$ düzeyine göre anlamlıdır. Bu algı yükseldikçe moralin arttığı söylenebilir. İşe başlarken hastanenin sunduğu olanaklardan adil olarak faydalanacağı düşüncesi, çalışanları olumlu yönde etkileyerek, morallerinin artmasına katkıda bulunabilir.

“Prosedürel adalet”, “dağıtımsal adalet” ve “etkileşimsel adalet” değişkenleri, bağımlı değişken olan “yöneticiler ile uyum”a ait varyansı % 22.6 oranında açıklayan analize göre, bağımlı değişken faktörlerinden olan yöneticiler ile uyum ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Yöneticiler ile uyum ve adalet boyutunun dağıtımsal adalet değişkeni arasındaki ilişki $p < 0,05$ düzeyine göre anlamlıdır. Yöneticiler ile uyum üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün prosedürel adalet olduğu ($\beta = ,329$), bunu sırasıyla etkileşimsel adalet ($\beta = ,311$) ve dağıtımsal adalet ($\beta = ,145$) değişkenlerinin izlediği görülmektedir. Buna göre; yöneticiler ile uyum üzerinde örgütsel adalet boyutlarından prosedürel adaletin en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Meslekten elde edilen doyum ile örgütsel adalet boyutları arasındaki regresyon sonuçları değerlendirildiğinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre “prosedürel adalet” (PA), “dağıtımsal adalet” (DA) ve “etkileşimsel adalet” (EA) değişkenleri, bağımlı değişken olan “meslekten elde edilen doyum” a ait varyansı % 12.9 oranında açıklamaktadır.

Tablo 17’ ye göre meslekten elde edilen doyum ile adalet boyutunun prosedürel adalet değişkeni arasındaki ilişki $p < 0,05$ düzeyine göre anlamlı olmakla birlikte meslekten elde edilen doyum ile prosedürel adalet arasındaki ilişkinin şu yönde olduğu görülmektedir: Prosedürel adalet, meslekten elde edilen doyum pozitif yönlü etkilemektedir ($\beta = ,309$). Bunun anlamı prosedürel adaletin öne çıkması durumunda meslekten elde edilen doyum algısının artacağıdır. Yapılan analize göre, kendini geliştirme olanakları ve örgütsel adalet boyutları arasındaki regresyon sonuçları değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Kendini geliştirme olanakları ile adalet boyutunun prosedürel adalet değişkeni arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyine göre anlamlı olduğu görülmüştür. Meslekten elde edilen doyum ile prosedürel adalet arasındaki ilişki şu yöndedir: Prosedürel adalet, meslekten elde edilen doyum pozitif yönlü etkilemektedir ($\beta = ,134$). Bunun anlamı prosedürel adaletin öne çıkması durumunda kendini geliştirme olanakları algısının artacağı yönünde olsa da prosedürel adaletin bu faktör üzerinde düşük anlamlılık düzeyi gösterdiği de yadırganmayacak bir gerçektir.

Örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmalara bakıldığında, örgütsel adalet algısının, iş tatmini, iş doyumunu, birey-örgüt uyumu, çalışanın morali gibi örgütsel sonuçlarla ilgili olduğu ve bu sonuçları etkilediği görülmektedir.

Yapılan çalışmalarda, Sencer (1982)’ de ‘moral’ ve ‘iş doyumunu’ kavramlarının ilişkisini araştırmıştır. Elde edilen verilerden iş doyumunun, moralin bir bileşeni olduğu belirtilmiş, morali açıklamak için iş doyumunun tek başına yeterli olmadığı, moralin iş doyumunu aşan ve meslek dahil çeşitli yaşam bağlamlarına ilişkin beklentileri içeren bir kavram olduğu ifade edilmiştir.

Paknadel (1988) tarafından yapılan, “*Örgütsel İklim ve İş Doyumu*” adlı araştırmada, müdürlerin algılarına göre, örgütsel iklimin “moral” boyutu ile müdürlerin

“saygınlık” ve “kendini gerçekleştirme” gereksinim alanlarındaki doyumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu; öğretmen algılarına göre ise örgütsel iklimin “moral” boyutu ile öğretmenlerin “iş doyumu” arasında anlamlı bir ilişki olduğu; ayrıca okulların örgütsel iklimine ilişkin algılar, öğretmenlerin eğitim düzeyleri ve cinsiyetlerine göre örgütsel iklimin “moral” boyutunda anlamlı fark gösterdiği saptanmıştır.

Söyük’ ün (2007)’ de yaptığı ‘Örgütsel Adaletin İş tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma’ da örgütsel adaletin iş tatminini pozitif yönde etkilediği kanıtlanmıştır.

Yerlikaya (2008), ‘İş Yerlerinde Örgütsel Adalet Algısının Duygular Üzerindeki Etkisi’ çalışmasında, işten çıkarılma sürecinde algılanan farklı örgütsel adalet algılarının işten çıkarılma sürecinde yaşanabilecek farklı duygusal deneyimler ile olan ilişkisini incelemiş ve farklı türdeki adalet algısının farklı duygular ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Aykut (2007), ‘Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları’ çalışmasında, işle ilgili kararların planlanması, uygulanması ve çalışanların kararlara katılması durumlarında adil davranan bir yönetimin olması, örgütsel ve bireysel değerler arasında da bir uyumun sağlanması ile çalışanların yaptıkları işlerden tatmin duygusunun algılamalarının yükseleceği ve kendilerini çalıştıkları iş yeriyle daha çok özdeşleştirerek örgüte olan bağlılık duygularının artacağı sonucu çıkmıştır.

Bulduğumuz sonuçlarla yapılan araştırmaların sonuçlarını kıyasladığımız zaman paralel sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Çalışma koşullarında örgütsel adalet ve moral çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Hastanelerde farklı uzmanlık alanlarına göre çok sayıda bölüm bulunmaktadır. Bölümlere ayrılan çalışanların sayısı, malzeme konusunda adil dağıtımın yapılması gibi konular çalışanın adalet ve moral algısını etkileyecek unsurlardır. Hastanelerde iş yükü fazladır ve bu ortamda yapılan adaletsiz bir dağıtım çalışanların olumsuz duygular yaşamalarına neden olmaktadır. Bu durum çalışanın performansında düşmeye neden olmaktadır. Örgütsel adalet algısı düşük olan bireyin morali de düşmekte ve bu nedenle örgütsel adalet önemli olmaktadır.

Son olarak; bir örgütte örgütsel adaletin çalışanlar üzerinde adil bir şekilde uygulandığında onların moral ve motivasyonlarını yükselteceği, örgütteki verim ve başarıyı artıracığı kabulünden hareketle araştırmacı tarafından birkaç öneride bulunulmuştur.

1- Çalışanların moral ve motivasyonlarını yüksek tutmak amacıyla üst yönetim tarafından personeli bir araya getirecek resmi ve gayri resmi organizasyonlar düzenlenebilir.

2- Yapılan işle ilgili bilgilendirme sıkıntısının önüne geçebilmek için gerektiğinde bilgilendirme, ilgili mekanizmalar tarafından yerine getirilmelidir.

3- Çalışanların motivasyonunu arttırıcı yönde üst yönetim tarafından destek gören, etkin bir ödül sistemi oluşturulmalıdır.

4- Yöneticiler mümkün olabildiği ölçüde örgütle ilgili kararlara çalışanlarını dahil etmelidir. Böylelikle çalışanlar örgütü daha fazla benimseyecek ve aidiyet duygusunu yoğun olarak hissedeceklerdir.

5- Örgütsel adaletin çalışanlar üzerinde olumlu bir hava oluşturabilmesi için; çalışanlara karşı destekleyici ve katılımcı bir yönetim tarzı sergilenmeli ve çalışanların katkılarının önemli olduğu hissettirilmelidir.

6- Örgüt tarafından çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ve sosyal aktivitelerden faydalanabilecekleri imkânlar sunulmalıdır.

7- Örgütsel bir adalet algısı için ise; kaynak ve ödül dağıtımındaki kriterler daima tutarlı olmalı, herhangi bir karar alınması gerektiğinde karardan etkilenebilecek kişileri mümkün olduğu ölçüde sürece dahil etmeli, istenmeyen bir durum ya da sonuç karşısında kişilere makul ve gerçekçi açıklamalar yapılmalıdır.

8- Örgütsel adalet ve moral arasındaki ilişkiyle ilgili araştırma yapmak isteyen araştırmacıların, morali etkileyen fiziksel çalışma koşulları, çalışma arkadaşları gibi alt değişkenler üzerinde de değerlendirme yapılmalıdır.

9- Benzer araştırmalar farklı sektörlere yönelik olarak tekrarlayarak örgütsel adalet ve moral algısı ile ilgili var olan sonuçların farklı sektörlerde uygulanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A., Demirtaş, Ö. (2009). “360 Derece performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 23, Sayı:1, 49-71.
- Albou, P. (1975). *Problemes Humaines De L'Entreprise*, Dunod, Paris.
- Alıç, M. (1985). *Okul Müdürünün Liderlik Davranışları ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Ambrose, M.L. (2000). “Drug Testing and Procedural Fairness: The Influence of Situational Variables”, *Social Justice Research*, 13/1, 25-40.
- Ambrose, M. (2002). “Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, 803-812.
- Aslan, C.M. (2006). *Merkezkaç Yönetim Açısından, Sorumluluk Muhasebesi ve Transfer Fiyatlamasının Üretim İşletmelerinin Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Aşkun, İ.C. (1978). *İşgören Morali*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir.
- Ataay, D.İ. (1988). *İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*, Mes Eğitim Kitapları Dizisi: 19. Ankara.
- Aydın, M. (2000). *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları*, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Beugre, C.D. (1998). “Managing Fairness in Organizations”, *Quorum Books Westport*, Greenwood Publishing Group, Connecticut, London.
- Beugre C.D. (2002). “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective”, *Journal of Human Resource Management*, 13/7, 1091-1104.

- Brockner, J. and Siegel, P.; (1996). "Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role Of Trust, Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler (Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, London, New Delhi, 390-413.
- Brockner, J., Chen, Ya-Ru, Mannix, E. A., Leung, K. ve Skarlicki, D. P. (2000). "Culture and Procedural Fairness: When the Effects of What You Do Depend on How You Do It", *Administrative Science Quarterly*, 45, 138-159.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, 4. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Charash, C. ve Spector, P.E. (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Cole, N.D., Flint, D.H. (2004). "Perceptions of Distributive and procedural Justice in Employee Benefits: Flexible Versus Traditional Benefit Plans", *Journal of Managerial Psychology*, Vol:19, Issue:1, 19-40.
- Colquitt. A.J., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, O.L.H., Yee Ng, K. (2001). "Justice at the millennium", *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Cropanzano, R., Ambrose M.L. (2001), "Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda", *Advances In Organizational Justice*, Editor: Greenberg, Stanford University Press, Stanford-California, 119-151.
- Cropanzano R. , Byrne Z.S. , Bobocel R. (2001), "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, 164-209.
- Cropanzona, R. ve Folger, R. (1998). "Organizational Justice and Human Resource Management", London: Sage Publications.
- Cowherd, Douglas M., Levine, David I. (1992). "Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.
- Çakır, Ö. (2006). "Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (Journal of Entrepreneurship and Development)*, 5/1, Ankara.
- Çelebioğlu, F. (1981). *Davranış Açısından İşbilim*, Üçdal Neşriyat, İstanbul.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Dailey, R.C., Dealaney, J.K. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intend to Turnover", *Human Relations*, 45, 305-317.

- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze, 1-172.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erdoğan, B. (2002). "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals", *Human Resource Management Review*, s. 12, 555-578.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Yenilenmiş 4. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*, 8. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eroğlu, Ş.G. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Evans, E.L. (1997). "Understanding Teacher Morale And Job Satisfaction. Teaching and Teacher", *Education*, 13 (8) 831-845.
- Fischer, R. ve Peter B. S. (2004). "Values and organizational justice: performance- and seniority-based allocation criteria in the united kingdom and germany", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, 669.
- Folger, R. (1986). "Relative Deprivation and Referent Cognitions, Distributive and Procedural Justice Effect", *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, pp: 531-546.
- Franz, C. (2004). *A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice*. Wayne State University, Detroit, Michigan, 1-158.
- Freedman, S.M. ve Montanari J.R. (1980). "An Integrative Model of Managerial Reward Allocation", *Academy of Management Review*, Vol.5, No/3, pp: 381-390.
- Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, Vol.12, No/1, 9-22.
- Greenberg, J.(1988). Equity and Workplace Status: A Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 73: 606-613.

- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16/2, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). "The Intellectual Adolescence of Organizational Justice", *Social Justice Research*, 6, 135-148.
- Greenberg, Jerald., James, Claire E. Ashton., Ashkanasy, Neal M. (2007). "Social Comparison Processes in Organization", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 22-41.
- Griffin, R. ve Moorhead, G. (1986). *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company.
- Gümüş, S. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- Günaydın, S.C. (2001). *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güriz, A. (2001). *Adalet Kavramı*, 2.Baskı, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara.
- Gürsel, M. (1995). *Okul Yönetimi*, İnci Ofset, Konya.
- Harrison, J.K., Hubbert,R. (1998). "Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico", *Journal of Social Psychology*, 138(5), 609-624.
- Hartman, S. J., Yrle, A. C., Gale, W. P. (1999). "Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in A University Setting", *Journal of Business Ethics*, 20,4, 337-351.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The Motivation To Work*, Transaction, New Brunswick,NJ.
- Houchard, M. (2005). 'Principal Leadership, Teacher Morale, and Student Achievement in Seven Schools in Mitchell County', North Carolina, Unpublished Disertation, East Tennessee State University.
- Hoy, W.K., Miskel, C. G. (1982). *Educational Administration. Theory, Research and Practice*, Random House, ss.69, New York.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.

- İşbaşı, J. Ö. (2001). “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Ekim 1 (1), 51-90.
- İşler, D.B. (2006). “Korelasyon Analizi”. Şeref Kalaycı (ed), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (115 – 127), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Jones, F., Scarpello, V., Bergmann, T. (1999). “Pay Procedures- What Makes Them Fair?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72.
- Kalaycı, Ş. (2006). “Faktör Analizi”. Şeref Kalaycı (ed), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (321-331), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algular ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, T. (2001). *Sosyal Psikoloji*, Filiz Kitapevi, Ankara.
- Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, No:205, Yön Ajans, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *Yönetim ve Organizasyon, İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Beta Basımevi, İstanbul.
- Kulik, C.T. ve Ambrose, M.L. (1992). “Personel and Situational Determinants of Referrent Choice”, *Academy of Management Review*, 17, 212-237.
- Lambert, E. (2003). “The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff”, *Journal of Criminal Justice*, 31, 155-168.
- Leck,J.D., Saunders, D.M., Charbonneau, M. (1996). “Affirmative Action Programs: An Organizational Justice Perpective”, *Journal of Organizational Behavior*, 17, 79-89.
- Lee, C., Farh, J-L. (1999). “The Effects of Gender in Organizational Justice Perception”, *Journal of Organizational Behavior*, 20, Hong Kong, 133-143.
- Lerner, M.J. (1977). “The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms”, *Journal of Personality*, Vol.45, Issue.1, 1-52.
- Leventhal, G. S. (1976). The distributio of rewards and resources in groups and organizations. L. Berkowitz ve Walster, (Ed.), *Advances in experimantal social psychology* içinde (9-131). New York: Academiz Press.
- Levental, G.S. (1980). “What Should Be Done With Equity Theory?”, Ed. K.J. Gerjen, M.S. Greenberg, *Social Exchange: Advances in Theory and Resarch*, Plenum Press.

- Masterson, S., Lewis, K., Coldman, B.M., Taylor, M. S. (2002). "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedure and Treatment On work Relationships", *Fortcoming in the Academy of Management Journal Integrating Justice and Social Exchange*, Vol: 43/4, 438- 448.
- Mathieu, I., ve Zajac, D. (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Cntecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mcfarlin, D. ve Sweeney, P. (1992), "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35, 626–637.
- Morgan, G. (1998). "Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor", Çev: Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul.
- Nadiri, H.,Tanova C. (2010). "An Investigation of The Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, s. 29, 33–41.
- Özdevecioğlu, M. (2003), "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96, Kayseri.
- Özen, J. (2002). "Örgütsel Adalet Türleri", *HFSA*, Sayı:5, 107-117.
- Özen, J. (2003). "Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet", *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ed: Erdem F., ss: 183-206, Vadi Yayınları, Ankara.
- Paknadel A. C. (1988). *Örgütsel İklim ve İş Doyumu*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Rebore, R. W. (2001). "The Ethics of Educational Leadership", *Prentice- Hall Inc*, New Jersey.
- Robert P. (1991). "Vecchio, Organizational Behavior, The Dryden Press", *Rinehart and Winston Inc*.
- Robinson, K.L. (2004). "The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables", *A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies*, 1-156, Alliant International University, San Diego.
- Sabancı, A. (2009). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Moral Düzeylerinin Örgüt Sağlığına Etkisi", *Yönetim Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Özel Sayısı*, 17/2, ss: 271-303, Sakarya.

- Schmiesing, R.J., Safrit, R.D., Gliem, J.A. (2003). "Factors Affecting O.S.U. Extension Agents' Preceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction", *Journal of International Agricultural and Extansion Education*, Vol. 10, No:2, 28.
- Sencer, M. (1982). "Kamu Görevlilerinde İş Doyumu Ve Moral", *T.O.D.A.İ.E. Dergisi* Cilt: 15, 3-48, Ankara.
- Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink Yayını, İstanbul.
- Skitka, L.J. (2003). "Of Different Minds: An Accessible Identity Model of Justice Reasoning", *Personality And Social Psychology Review*, 7/4, 286-297.
- Solomon, R.C. (2004). *Adalet Tutkusu*. No:404, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stephens, C.U., ve Cobb, A.T. (1999). "A habermasian approach to justice in organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, 12/1, 21-34.
- Takeuchi, R., Marinova, S. V., Lepak, D. P, Moon, H. K. (2004). "Justice Climate As A Missing Link for the Relationship Between High Investment HRM Systems and OCBS", *Academy of Management Best Conference Paper*, pp: 1-6.
- Tanrıöğen, A. (1988). *Okul Müdürünün Etkililiği İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*, (Basılmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Thibaut, J. and Walker, L. (1975). "Procedural Justice: A Psychological Analysis", *Hillsdale Inc.*, s-92.
- Thibaut, J. and Walker, L. (1978). "A Theory of Procedure", *California Law Review*, 66, 541-566.
- Töremen ,F. ve Tan, Ç. (2010). "Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme", *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:14 , 58-70.
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*, Doğan Basımevi, Ankara.
- Tyler, T.R. (1994). "Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice", *Journal of Personel Social Psychology*, 67, 850-863.
- Uyargil, C., ve diğerleri (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- Üstüner, M. (1999) “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkilemekte Kullandıkları Güçler ve Öğretmen Morali”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yaylı, A. ve Çöp, S. (2009). “Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Karşılaştırılması”, *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, s. 17, ss.181-188.
- Yenitepe, D. I. (2008). *Moral ve Motivasyon ile Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında İş Tatmini*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yerlikaya, A. (2008). *İş Yerlerinde Örgütsel Adalet Algısının Duygular Üzerindeki Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Yetim, A. S. (2007). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Moral Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yükçü, S. (1999). *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi*, 4.Baskı, Cem Ofset, İzmir.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi*. (Basılmış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yürür, Ş. (2008). “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, 295-312.
- Walster , E., Berscheid E.ve Walster G.W. (1973). “New Directions in Equity Research”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.25, No/2, 151- 176.
- White, A.T. (2000). ‘My Morale Has Fallen, And It Can’t Get Up’, *The Education Digest*, 65(7), 61-63.
- Wilke M., Rutte C.G, Knippenberg A.V. (2000). “The Resenful Sucker: Do Rewards Ease the Pain?”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 9, No: III.
- Witt, L.A. ve Kacmar, K.M. (2001). “The Interactive Effect of Procedural Justice and Exchange Ideology on Supervisor-rated Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 505-515.

İnternet

- Ellis, T.I. (1984). “Motivating Teachers For Excellence. *ERIC Digest, Number Six*”, ED291017. <http://ericae.net/db/edo/ED259449.htm>. Erişim Tarihi: 04.03.2013.

- Howard, E. E. (2004). “*Teacher Morale In Relation To Likelihood To Leave The Profession*”. www.questia.com/library/1G1-20381960/teacher-participation-in-decision-making-its-relationship Erişim Tarihi: 08.04.2013.
- İşcan, Ö. F., Naktiyok A. (2004). “*Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı*”, www.politics.ankara.edu.tr/dergi. Erişim Tarihi: 07.03.2013.
- Jones, Randal E. (1997). “Teacher participation in decisionmaking--its relationship to staff morale and student achievement”, www.questia.com/library/1G1-20381960/teacher-participation-in-decision-making-its-relationship, Erişim Tarihi: 09.04.2013.
- Johnson, W. L., & Johnson, A. M. (1999). “World Class Schools In The 21st Century”. *NASSP Bulletin [Online]*, 83(606), 26-32. <http://libproxy.uwstout.edu/cgi/bin/webc>. Erişim Tarihi: 05.03.2013

EK -1: Anket Örneği Tablosu

Değerli Katılımcı; Bu anket sonuçları, Yüksek Lisans tezi için kullanılacaktır. Anketi içtenlikle ve gerçekçi doldurmanız bilimsel açıdan oldukça önemlidir. Anket formunda isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederiz.

Yükseklisans Öğrencisi Selcan Çağan Yrd. Doç. Dr. İbrahim Durak

Adalet Tutumlarını Belirleyici Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışma programım adildir.					
2. Maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır					
7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar					
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.					
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.					
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					

18. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.					

Moral Düzeyini Belirleyici Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimi severim.					
2. Hastanemde yeni beceriler geliştirme olanağı buluyorum					
3. Hastane bana önemli faydalar sağlıyor.					
4. Hastanede elde ettiğim maaş diğer hastanelerde çalışan arkadaşlarımdan elde ettiğim maaşlara göre daha adildir.					
5. Hastanede herhangi bir konuda başarılı olduğumda daha fazla takdir edilmeyi beklerim.					
6. Kendimi geliştirme konusunda daha geniş olanaklara sahip olmayı isterdim.					
7. Hastanede yönetsel kademelere yükselme olanakları bulunmaktadır.					
8. Hastanede işimi yapabilmem için gereksinim duyduğum araç-gereç bulunmaktadır.					
9. Hastanede işimi yapmak için ihtiyaç duyduğum fiziki mekanlar yeterlidir.					
10. İşim, yeteneklerimi kullanabileceğim çeşitli durumlarla karşılaşmamı sağlayacak niteliktedir.					
11. Hastanemde etkili iletişim kurulabilmektedir.					
12. Hastanede, işimi yaparken kendimi güvende hissediyorum.					
13. Hastanemde iş güvenliği olduğunu düşünüyorum.					
14. Bağlı olduğum bölüm amirim etkili yönetim becerilerine sahiptir.					
15. Hastanemde iş dışında yeterli etkinlikler yapılmaktadır.					
16. Bir çalışanı olarak hastanenin bana değer verdiğini hissediyorum.					
17. Hastanemde çalışmaktan dolayı gurur duyuyorum					
18. Hastanemde, beni ilgilendiren konularda kararlara katılmam sağlanmaktadır.					
19. Bölüm amirimden bağlı olduğum üst yöneticilerin etkili yönetim becerilerine sahip olduğuna inanıyorum.					

20.İşim ile ailem arasında denge kurmanın kolay olduğunu düşünüyorum.					
21.İşimi yaparken eğlendiğimi hissediyorum.					
22. Çoğu zaman evime işimle ilgili neyi başardığımı farkında olarak gidiyorum.					
23.İş arkadaşlarımla sağlıklı ilişkiler kurabildiğimi hissediyorum.					
24.Hastanemde yönetimin ortaya koyduğu liderliğin etkili olduğunu düşünüyorum.					
25.Hastanede katkı sağlamam konusunda hastane yönetiminin ve arkadaşlarımla beni cesaretlendirdiğini hissediyorum.					
26.Hastanemde yapılması gereken işlerin çalışanlar arasında adil bir şekilde paylaştırıldığına inanıyorum.					
27.Hastanemin amaçlara uygun olarak yönetildiğine inanıyorum.					

1. Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()
2. Yaşınız:
3. Medeni durumunuz: Evli () Bekâr ()
4. Eğitim düzeyiniz: İlköğretim () Lise ()
Meslek Yüksekokulu ()
Lisans () Yüksek Lisans ()
Diğer:.....
5. Kadro durumunuz: Kadrolu () Kadrosuz ()
- 6.Çalıştığınız Bölüm:.....
- 7.Mesleğiniz.....
- 8.İş yerinizdeki çalışma süreniz:
a)0-12 ay b)1-5 yıl c)6-10 yıl d)11-15 yıl
e)16-20 yıl f)21 yıl ve daha fazla

Teşekkürler...

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Selcan ÇAĞAN

Anne Adı: Zeynep

Baba Adı: Ünal

Doğum Yeri ve Tarihi: Bandırma- 1985

Lisans Eğitimi: Pamukkale Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi

Mezuniyet Tarihi: 2009

Yabancı Dil: İngilizce (Orta)