



**T.C.  
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ  
ÖRGÜTSEL ADALETE ETKİSİ: SİVAS NUMUNE HASTANESİ  
ÖRNEĞİ**

**NURHAYAT BERK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**SİVAS-2017**

**T.C.  
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ  
ÖRGÜTSEL ADALETE ETKİSİ: SİVAS NUMUNE HASTANESİ  
ÖRNEĞİ**

**NURHAYAT BERK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI**

**Yrd. Doç. Dr. Ferda ALPER AY**

**SİVAS-2017**

**“İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Adalete Etkisi: Sivas Numune Hastanesi Örneği”** adlı Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmış ve jürimiz tarafından Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü **Sağlık Yönetimi** Ana Bilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ümit NALDÖKEN

Üye (Danışman) Yrd. Doç. Dr. Ferda ALPER AY

ONAY

Bu tez çalışması, ..... tarihinde Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen ve yukarıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Zübeyda AKIN POLAT

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tez, Cumhuriyet Üniversitesi Senatosu'nun 18.02.2015 tarihli ve 4/4 sayılı kararı ile kabul edilen Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna göre hazırlanmıştır.

# ÖZET

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ADALETE ETKİSİ: SİVAS NUMUNE HASTANESİ ÖRNEĞİ

Nurhayat BERK  
Yüksek Lisans Tezi  
Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı  
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ferda Alper AY  
2017, 103 sayfa

Bu çalışmanın amacı, kamu hastanelerindeki insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın örneklemini, Sağlık Bakanlığına bağlı Sivas Numune Hastanesinde çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır (n=425). Araştırma bulgularına göre; İKY uygulamalarının boyutlarından eğitim ve geliştirmenin hem örgütsel adalet, hem de örgütsel adaletin bütün boyutları (işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. İKY uygulamalarının boyutlarından Çalışma ve Fiziki Şartlarının hem örgütsel adaleti hem de örgütsel adaletin boyutlarından işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve bilgisel adaleti pozitif etkilediği saptanmıştır. Benzer şekilde İKY uygulamalarının boyutlarından ücret ve ödül sisteminin, hem örgütsel adaleti hem de boyutlarından dağıtımsal adaleti ve bilgisel adaleti pozitif etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre; İKY uygulamalarının boyutlarından üstlerle iletişimin, sadece işlemsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Yine İKY uygulamalarının boyutlarından işgören bulmanın genel olarak örgütsel adaleti pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Öte yandan İKY uygulamalarına dair algıların sağlık çalışanlarının medeni durum ve yaş açısından farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Benzer şekilde dağıtımsal adalet algısının cinsiyet, medeni durum meslek ve eğitim düzeyi açısından farklılık gösterdiği saptanmıştır. İKY uygulamalarının boyutlarından kariyer sisteminin ise sadece bilgisel adalet üzerinde negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak İKY uygulamalarının örgütsel adaleti pozitif etkilediği ortaya konmuştur. Son olarak bu çalışmanın bazı kısıtlılıkları olduğu belirtilmiş, çalışmada tespit edilen sorunlara yönelik öneriler sunulmuş ve gelecekte bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Adalet, Sağlık Çalışanları

## **ABSTRACT**

### **THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANISATIONAL JUSTICE: AN EXAMPLE OF A SIVAS NUMUNE HOSPITAL**

Nurhayat BERK

MA. Thesis

Department of Health Management

Mentor: Assistant Prof. Dr. Ferda Alper AY

2017, 103 pages

The purpose of this study is to examine the impact of human resource management (HRM) practices in public hospitals on employees' perceptions of organizational justice. The sample of the study consists of health workers in Sivas Numune Hospital of the Ministry of Health (n = 425). According to research findings; It has been determined that training and development from the dimensions of HRM practices have a positive effect on organizational justice and all dimensions of organizational justice (procedural justice, distributive justice, interpersonal justice and informational justice). It has been determined that the Working and Physical Conditions from the dimensions of HRM practices positively affect both the organizational justice and from the dimensions of organizational justice; procedural justice, distributive justice, informational justice. Similarly, it has been found that the wage and salary administration from the dimensions of HRM practices positively influences both the organizational justice and from the dimensions of organizational justice; distributional justice, informational justice.

According to research findings; it has been observed that communication with the supervisors from the dimensions of HRM practices has a positive influence only on procedural justice. Again, employee selection from the dimensions of HRM practices has generally been found to influence organizational justice in a positive direction. On the other hand, perceptions of HRM practices have been shown to differ in terms of their marital status and age distribution. Similarly, the distributional justice perception was found to be different in terms of gender, marital status, occupation and education level. It has been determined that the career planning from the dimensions of HRM practices have a negative effect only on informational justice. In general, HRM practices have been shown to positively influence organizational justice. Finally, it is stated that this study has some limitations, suggestions are given to the problems identified in the study, and some suggestions have been made to the researchers who will work on this field in the future.

**Key words:** Human Resources Management, Organizational Justice, Health Workers

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tezimin planlanması, yürütülmesi ve tamamlanması süreçlerinde desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ferda Alper AY'a, araştırmanın yapıldığı Sivas Numune Hastanesi çalışanlarına, tezimin istatistiksel analizlerinin yapılmasında yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Eylem İtır Aydemir'e, sabrından ve desteğinden dolayı değerli eşim ve aileme teşekkürlerimi sunarım.

Nurhayat BERK



# İÇİNDEKİLER

## Sayfa No

<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>KISALTMALAR/SİMGELER</b> .....	<b>xii</b>
<b>1.GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problemin Tanımı ve Önemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi .....	2
<b>2. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>7</b>
2. 1. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	7
2.1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı .....	7
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....	8
2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	9
2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi .....	10
2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	10
2.1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Faydaları.....	11
2.1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve Fonksiyonları.....	12
2.1.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması .....	13
2.1.7.2. İş Analizi.....	16
2.1.7.3. İşgören Seçimi .....	19
2.1.7.4. Performans Değerlendirme .....	21
2.1.7.5. Kariyer Yönetimi ve Planlanması.....	23



2.1.7.6. Ücret Yönetimi .....	25
2.1.7.7. İş Sağlığı ve Güvenliği .....	27
2.1.7.8. Eğitim.....	29
2.1.7.9. Endüstriyel İlişkiler.....	31
2.1.8. Kamuda ve Kamu Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi .....	32
2.2. Örgütsel Adalet.....	34
2.2.1. Örgüt ve Adalet Kavramları .....	34
2.2.2. Örgütsel Adalet Kavramı .....	34
2.2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	36
2.2.3.1. Dağıtım Adaleti.....	36
2.2.3.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet.....	37
2.2.3.3. Etkileşimsel Adalet.....	38
2.2.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarında Örgütsel Adalet.....	40
2.2.5. Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet.....	42
<b>3. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>44</b>
3.1. Araştırmanın Tipi.....	44
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	44
3.3. Veri Toplama Araçları .....	44
3.4. Verilerin Değerlendirilmesi .....	45
3.5. Araştırmanın Etik Yönü.....	46
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>47</b>
4.1. Güvenilirlik Analizleri .....	47
4.2. Demografik Bulgular .....	48
4.3. Sağlık Çalışanlarının İKY Uygulamaları Algılamalarına İlişkin Bulgular .....	50
4.4. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Bulgular.....	53
4.5. İKY Uygulamalarının Sosyo-demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması .....	56
4.6. Örgütsel Adalet Algısının Sosyo-demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması ..	62

4.7. Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	65
<b>5. TARTIşMA.....</b>	<b>78</b>
<b>6. SONUÇLAR.....</b>	<b>86</b>
<b>7. ÖNERİLER.....</b>	<b>89</b>
<b>8. KAYNAKLAR.....</b>	<b>91</b>
<b>EKLER/İZİNLER.....</b>	<b>98</b>
EK-1 Anket Formu.....	98
EK-2. Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başkanlığı Kurul Kararı.....	100
EK 3. Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği İzin Yazısı.....	102
<b>ÖZGEÇMİş.....</b>	<b>103</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Kavramsal Araştırma Modeli .....	3
Şekil 2. İş Analizi Bilgilerinin Kullanıldığı Alanlar.....	18



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 4. 1. İKY Uygulamaları Algılamaları Ölçeği Cronbach's Alpha Değerleri.....	47
Tablo 4.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Cronbach's Alpha Değerleri.....	48
Tablo 4. 3. Çalışanların Sosyo-demografik Özellikleri .....	49
Tablo 4.4. Sağlık Çalışanlarının İKY Uygulamalarına İlişkin Ölçekte Yer Alan İfadelerin Algı Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	51
Tablo 4. 5. Sağlık Çalışanlarının İKY Uygulamalarına İlişkin Algı Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	53
Tablo 4. 6. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet algısına İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar .....	54
Tablo 4.7. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına ilişkin Ortalamaları.....	55
Tablo 4. 8. İKY Uygulamaları Algısının Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması .....	56
Tablo 4. 9. İKY Uygulamaları Algısının Yaş ve Meslek Dağılımına Göre Karşılaştırılması .....	58
Tablo 4. 10. İKY Uygulamaları Algısının Eğitim Düzeyi ve Görev Süresine Göre Karşılaştırılması .....	60
Tablo 4. 12. Örgütsel Adalet Algısının Sosyo-demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması .....	63
Tablo 4.13. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayıları (Cronbach's Alpha Değerleri).....	65
Tablo 4.14. İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutlarının İşlemsel Adalet Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları .....	68
Tablo 4.15. İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutlarının Dağıtımsal Adalet Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları .....	70
Tablo 4.16. İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutlarının Kişilerarası Adalet Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları .....	72

Tablo 4.17. İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutlarının Bilgisel Adalet Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları .....	74
Tablo 4.18. İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları .....	76
Tablo 4.19. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerine Dair Basit Regresyon Analizi Bulguları.....	77



## KISALTMALAR/SİMGELER

<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>HRM</b>	: Human Resource Management
<b>SDP</b>	: Sağlıkta Dönüşüm Programı
<b>ILO</b>	: International Labour Organisation-Uluslararası Çalışma Örgütü



# 1.GİRİŞ

## 1.1. Problemin Tanımı ve Önemi

Tarih boyunca gerek özel gerekse kamu işletmelerinde, çalışanların etkinliğini ve verimliliği artırmak için çeşitli yöntemler geliştirilmeye çalışılmıştır. Bunlardan biriside işletmelerdeki İKY uygulamalarıdır. İKY, herhangi bir örgütsel ve çevresel alanda insan kaynaklarının örgüte, kişiye ve çevreye faydalı olacak biçimde, kanunlar çerçevesinde, verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Kaynak vd., 1998:16).

Hem kamu hem de özel sektör organizasyonlarının yüksek düzeyde başarılı olabilmeleri; stratejilerini doğru saptamalarına ve sistemi bu strateji kapsamında yürütmelerine bağlıdır. İşletmelerin uygun stratejisini planlaması için de insan kaynaklarının üzerinde önemle durmasını gerektirmektedir. Başka bir boyuta değişen koşullarda rekabetçi olabilmeleri için işletmelerin, kuşkusuz birinci planda tutmaları gereken husus insan kaynaklarının geliştirilmesidir (Demir, 2013:1-2).

İKY uygulamaları; insan kaynaklarının planlanması, iş analizi ve tasarımı, personel bulma, seçme, yerleştirme, ücretlendirme, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, kültürel ve sosyal etkinlikler ile bireysel ve örgütsel performansın artırılmasına yönelik olarak performans değerlendirme, ödüllendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, disipline etme, sonuçları değerlendirme gibi faaliyet alanlarına sahiptir (Ceylan, 2013:13-15).

Gerek uluslararası gerekse ulusal literatürde İKY uygulamalarının çalışanlar ve işletmeler üzerindeki etkilerini ve sonuçlarını irdeleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Örneğin İstanbul'da belediye çalışanlarında yapılan bir araştırmada İKY uygulamalarının çalışanların iş tatminini etkilediği bildirilmiştir (Demir, 2013:1). Özel sektörde faaliyet gösteren altı firmanın çalışanları üzerinde yapılan başka bir çalışmada genç çalışanlarda, İKY uygulamaları algılama düzeyi ile tükenmişlik duygusu boyutları arasında negatif, kısmen güçlü (-,601\*\*) bir ilişki saptanmıştır (Çağlayan, 2015:1-110). Özel sektörde 199 çalışan üzerinde yapılan bir anket çalışmasında ise İKY uygulamalarından eğitim faaliyetleri ve kariyer sistemi algılarının, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu görülmüştür (Kuzugüden, 2011:1-164).

Türkiye’de 2003 yılından sonra “Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP)” uygulamaya konularak kamu ve özel sağlık kurumlarının gerek yönetiminde gerekse işleyişinde köklü değişikliklere gidilmiştir. Bu dönüşümle özellikle sağlık hizmetleri üretiminde yöneticilerin ekonomi ve işletme bilgisi eksikliklerinin giderilmesi için çeşitli yüksek lisans ve sertifika programlarına ağırlık verilmiştir. Bir yandan da bu sürecin tamamlayıcısı olma düşüncesiyle kamu sağlık kurumlarının yönetiminde sözleşmeli kadroları esas alan bir yapı yürürlüğe alınmıştır. Böylece İKY uygulamaları kamu sağlık kuruluşlarında daha önemli bir noktaya gelmiştir (Sayım, 2014:1530-1543).

Bununla birlikte özellikle SDP’ye geçiş sonrasında Türkiye’deki sağlık kurumlarındaki İKY uygulamalarının kurumların işleyişine ve çalışanlar üzerindeki olası etkilerine yönelik yeterli sayıda çalışma ve veri bulunmamaktadır. Bu konu hakkında yapılacak araştırmalar hem yerelde sağlık kurumlarının işleyişini iyileştirecek, hem de ulusal düzeyde etkili sağlık politikalarının geliştirilmesine katkılar sunacaktır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; kamu hastanesindeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini incelemektir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde İKY uygulamaları hakkında genel bilgiler verilmiş, daha spesifik olarak da sağlık kurumlarında İKY uygulamalarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde örgütsel adalet kavramı tartışılmış, örgütsel adalet çeşitleri ve sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısı irdelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise ikinci basamak bir devlet hastanesinde insan kaynakları uygulamalarının sağlık personelinin örgütsel adalet algısı üzerine etkilerini araştıran saha araştırmasının bulguları sunulmuştur.

## **1.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi**

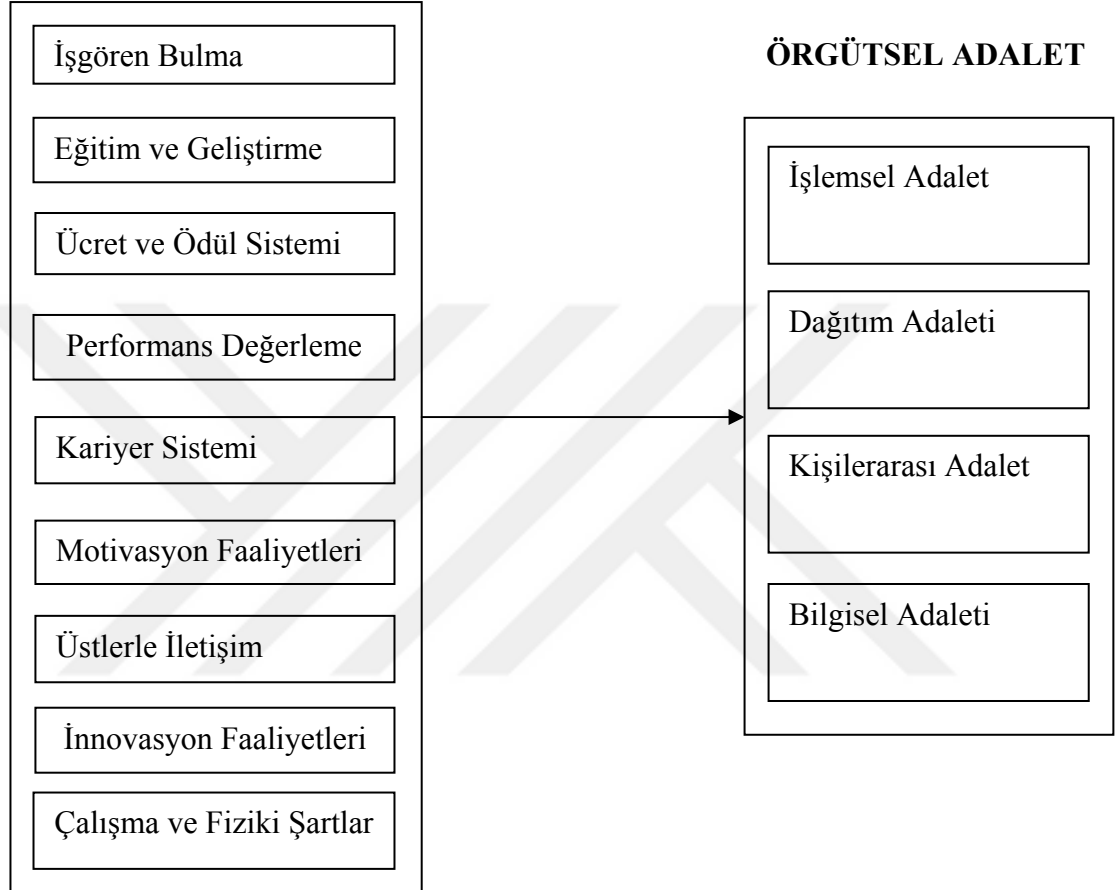
Araştırmanın modelinde, İKY uygulamaları bağımsız değişken, örgütsel adaletin boyutları ise bağımlı değişken olarak incelenmiştir (Şekil 1). Böylece



değişkenler arasındaki ilişkiler ve değişkenlerin birbirlerine olan muhtemel etkileri araştırılmıştır.

Model:

## İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI



**Şekil 1.** Kavramsal Araştırma Modeli

Bu çalışmada geçmiş literatür dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

### **Hipotez 1**

a) İKY Uygulamalarının işgören bulma boyutu, işlemsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

b) İKY Uygulamalarının eğitim ve geliştirme boyutu, işlemsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

c) İKY Uygulamalarının ücret ve ödül sistemi boyutu, işlemsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**d)** İKY Uygulamalarının performans değerleme boyutu, işlemsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**e)** İKY Uygulamalarının kariyer sistemi boyutu, işlemsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**f)** İKY Uygulamalarının motivasyon faaliyetleri boyutu, işlemsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**g)** İKY Uygulamalarının üstlerle iletişim boyutu, işlemsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**h)** İKY Uygulamalarının inovasyon faaliyetleri boyutu, işlemsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**j)** İKY Uygulamalarının çalışma ve fiziki şartlar boyutu, işlemsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

## **Hipotez 2**

**a)** İKY Uygulamalarının işgören bulma boyutu, dağıtımsal adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**b)** İKY Uygulamalarının eğitim ve geliştirme boyutu, dağıtımsal adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**c)** İKY Uygulamalarının ücret ve ödül sistemi boyutu, dağıtımsal adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**d)** İKY Uygulamalarının performans değerleme boyutu, dağıtımsal adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**e)** İKY Uygulamalarının kariyer sistemi boyutu, dağıtımsal adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**f)** İKY Uygulamalarının motivasyon faaliyetleri boyutu, dağıtımsal adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**g)** İKY Uygulamalarının üstlerle iletişim boyutu, dağıtımsal adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**h)** İKY Uygulamalarının inovasyon faaliyetleri boyutu, dağıtımsal adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**j)** İKY Uygulamalarının çalışma ve fiziki şartlar boyutu, dağıtımsal adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

### **Hipotez 3**

- a) İKY Uygulamalarının işgören bulma boyutu, kişilerarası adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- b) İKY Uygulamalarının eğitim ve geliştirme boyutu, kişilerarası adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- c) İKY Uygulamalarının ücret ve ödül sistemi boyutu, kişilerarası adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- d) İKY Uygulamalarının performans değerlendirme boyutu, kişilerarası adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- e) İKY Uygulamalarının kariyer sistemi boyutu, kişilerarası adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- f) İKY Uygulamalarının motivasyon faaliyetleri boyutu, kişilerarası adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- g) İKY Uygulamalarının üstlerle iletişim boyutu, kişilerarası adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- h) İKY Uygulamalarının inovasyon faaliyetleri boyutu, kişilerarası adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- j) İKY Uygulamalarının çalışma ve fiziki şartlar boyutu, kişilerarası adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

### **Hipotez 4**

- a) İKY Uygulamalarının işgören bulma boyutu, bilgisayarlı adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- b) İKY Uygulamalarının eğitim ve geliştirme boyutu, bilgisayarlı adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- c) İKY Uygulamalarının ücret ve ödül sistemi boyutu, bilgisayarlı adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- d) İKY Uygulamalarının performans değerlendirme boyutu, bilgisayarlı adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- e) İKY Uygulamalarının kariyer sistemi boyutu, bilgisayarlı adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- f) İKY Uygulamalarının motivasyon faaliyetleri boyutu, bilgisayarlı adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- g) İKY Uygulamalarının üstlerle iletişim boyutu, bilgisayarlı adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**h)** İKY Uygulamalarının innovasyon faaliyetleri boyutu, bilgisel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**j)** İKY Uygulamalarının çalışma ve fiziki şartlar boyutu, bilgisel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

### **Hipotez 5**

**a)** İKY Uygulamalarının işgören bulma boyutu, örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**b)** İKY Uygulamalarının eğitim ve geliştirme boyutu, örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**c)** İKY Uygulamalarının ücret ve ödül sistemi boyutu, örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**d)** İKY Uygulamalarının performans değerlendirme boyutu, örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**e)** İKY Uygulamalarının kariyer sistemi boyutu, örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**f)** İKY Uygulamalarının motivasyon faaliyetleri boyutu, örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**g)** İKY Uygulamalarının üstlerle iletişim boyutu, örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**h)** İKY Uygulamalarının innovasyon faaliyetleri boyutu, örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**j)** İKY Uygulamalarının çalışma ve fiziki şartlar boyutu, örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 6:** İKY Uygulamaları, örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2. 1. İnsan Kaynakları Yönetimi

#### 2.1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak için gerekli insan kaynağının temini, istihdamı ve geliştirilmesi konularında planlama, yönlendirme, politika üretme, denetleme ve örgütleme uygulamalarını içeren bir disiplin olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2004:8-9). Farklı bilim dallarının hızlı değişim göstermesi, bu bilim dallarında ortak bir dilin kullanılmaması nedeniyle İKY'nin literatürde farklı tanımlamalarını da görmek mümkündür (Tortop, 2010:15-16). Fındıkçı'ya göre, bir işletmede işgören ihtiyacının belirlenmesi, uygun işgörenin seçilerek kurum kültürüne alıştırılması, işgörenlerin motivasyonu, performanslarının değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkinin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, çalışanların eğitimi ve gelişimi gibi faaliyetleri içeren bir disiplindir (Fındıkçı, 1999: 13-14). Tanımlarda bazı farklılıklar olsa da tüm yorumlardaki ortak unsur İKY' nin endüstri ilişkilerine önemli boyutlar kazandırmış ve çalışma ilişkilerini değiştirmiş yeni bir disiplin olduğudur (Büyüksulu, 1998: 77-78). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)' nün yayınlarında İKY'nin ne olduğu sorusuna şu yanıtlar verilmiştir (Özgenç, 2012: 32-33):

- İşgören ile yöneticiler arasındaki ilişkinin yönetsel tasarımıdır.
- İşgören ile işverenin aynı bakış açısına sahip olması ve ortak hedeflere kilitlenmesidir.
- Çalışma standartlarını güvence altına alan bir yönetim yaklaşımıdır.
- İletişime dayalı yönetim modelidir.
- Verimliliği artırırken çalışanların iş tatminlerini üst düzeye çıkarmaya yönelik çalışmalardır.

Başka bir tanımlamaya göre İKY, örgütler için en dinamik iş gücünü bulup geliştirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konan davranışların bütünü şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda günümüzde İKY'nin üç alanda gerçekleştiği belirtilmektedir. Bunlardan ilki, bütün fonksiyonel bölümlerdeki ve tüm hiyerarşik kademelerdeki idareciler birer insan kaynağı yöneticisi olarak da görülmektedir. Burada kastedilen her idarecinin işgören gelişimi ve iş tatmini ile

yakından ilgilenmesidir. Örneğin hiyerarşik kademelerdeki idareciler işgörelere yönelik araştırmalar yürütmekte, kariyerlerini planlamakta, performansını değerlendirmekte ve katılımı isteklendirici ve özendirici yaklaşımlar sergilemektedirler. İkincisi ise tüm işgörelenler rekabet avantajını oluşturan birer örgütsel değer olarak kabul edilmektedirler. Üçüncü olarak da iş görenlerin kurum ile aynı tatmin düzeyine ulaşmalarının sağlanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2011:9).

### **2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi, Sanayi Devrimi, I. ve II. Dünya Savaşları, sendikal faaliyetler, devletin korumacılık güdüsünün gelişmesi, şirketlerin globalleşmesi ve artan global rekabet gibi önemli tarihsel gelişmelerden etkilenmiştir (Gürüz, 2009:32).

1900'ü yılların başları yeni üretim teknolojilerinin gelişmeye başlamasına rağmen çalışanların çalışma koşullarının işverence yeterince önemsenmediği, emeğin bol, ucuz ve savunmasız algılandığı bir dönemdi. İkinci dünya savaşıyla birlikte artan işgücü ihtiyacı şirketleri daha fazla verimlilik elde etme arayışına itmiştir. Böylece endüstriyel psikoloji gelişmeye başlamıştır. Bu dönemde nitelikli personel kazanma ve çalıştırma çalışmaları hız kazanmıştır. 1960'lı yıllardan sonra ülkelerin ekonomik, kültürel ve sosyal bakımdan gelişmeleri, kalifiye insan gücünün çoğalması, davranış bilimlerindeki gelişme, sendikacılık faaliyetlerinin gelişmesi, çalışma şartlarını düzenleyen yeni yasaların uygulanmaya başlanması, işgörelenlerin eğitim, kültür ve refah düzeylerinin artması, beklenti ve taleplerin değişmesi, bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ile İKY anlayışına geçiş süreci başlamıştır ([http://notoku.com/insan kaynaklari yönetiminin gelişim süreci / erişim: 12.07.2017](http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetiminin-gelisim-sureci/)).

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili ilk çalışmalar personel yönetimi adı altında gerçekleştirilmiştir. Bu durum, yaklaşık 50-60 yıldır yaygın olarak çeşitli uygulamaları, personelin yetiştirilmesi, yönetimi ve yöneltilmesiyle ilgili yeterlilikleri ifade etmek için değerlendirilmiştir. Personel yönetimi süreci, örgütün teknik etkinlikleri üzerinden gerçekleştirildiğinden, örgüt personeli denetlenmesi ve yöneltilmesi gereken herhangi bir sermaye olarak görülmüştür. Bu duruma ilave olarak, işlevlerin çeşitliliğindeki ciddi artış tüm yöneticilerde personel yönetme yükümlülüğünü azaltma eğilimini de meydana getirmiştir. 1980'li yıllarda insan

kaynağının sınırsız becerilerini geliştirmenin ve işe koşmanın gerçekleşmesiyle meydana gelen olumsuzlukların giderilebileceği anlayışıyla, insan kaynakları kavramı ortaya atılmıştır (Çelik, 1991:194-195).

1980’li yıllardan beri, bugünkü anlamda insan kaynakları kavramının gelişmeye başladığı ve insan kaynaklarından sorumlu yönetici kademesinin üst kademe yönetimi haline geldiği görülmektedir. Böylece 20.yüzyılın başlarında kullanılan “personel yönetimi” yerine “insan kaynakları yönetimi” kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Tortop, 2010: 17).

### **2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri**

İnsan Kaynakları Yönetiminin özellikleri şunlardır (Fındıkçı, 1999: 13-14):

- Çalışanların kişisel gelişimlerini sağlamaya çalışır.
- İKY, insan merkezli işlevleri kapsayan bir disiplindir.
- İKY’nin amacı, işletmenin hedeflerine başarılı bir şekilde ulaştırılmasıdır.
- İşletmede tüm birim ve bölümlerin her birine katkıda bulunan bir fonksiyona sahiptir.
- Kurum kültürünün gelişmesine, paylaşılmasına ve yerleşmesine katkıda bulunur.
- Temelinde işgörenlerin ilişkilerinin yönetilmesi bulunmaktadır.
- Çalışanlar ile işletmenin ortak hedefler çerçevesinde buluşmalarını sağlamaya çalışır.
- İnsan ilişkilerini bir bütün olarak incelemeye çalışır.
- Örgütsel değişimi sağlayacak temel güç olan insan kaynağının değişime istekli ve hazır kılınması için devamlı güdüleme yapar.
- Sağlıklı işleyen iletişim ortamını geliştirerek, bilgi akışının devamlılığını sağlar.
- Çalışanların tümünün optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedefler.

- Kurumdaki müşterileri iç müşteri yaklaşımıyla değerlendirir.
- Toplumsal değişimin kurumsal ve kişisel düzeyde gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar yapar.
- Uzmanlık alanı, karşılıklı işbirliği ve takım çalışmasını öne çıkarır.
- Bilgi organizasyonlarını oluşturacak insan kaynağının sağlanmasına ortam hazırlar.

#### **2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

İşletmelerin ayakta kalabilmek veya daha fazla gelişebilmek için yeni teknolojileri takip etmeleri, finansal yapılarını güçlendirmeleri gerekmektedir. Ancak tüm bu tedbirler genellikle yeterli olamamaktadır. İnsan odaklı, katılımcı, grup anlayışının hakim olduğu işletmelerin daha fazla rekabet gücü kazandığı görülmüştür. Hakikaten insan kaynaklarının en iyi biçimde kullanılması diğer bütün etmenler üzerinde de etkili olmakta ve örgütler için stratejik bir faktör olarak kendini göstermektedir. Bu bağlamda klasik personel yönetimi ve işgören ilişkisinden farklılaşan, insan kaynağını en iyi biçimde değerlendirmeye çalışan bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır (Çalış, 2000: 74-75). Gerçekten de işe uygun çalışan alınmadığı takdirde verimliliğin azalması, moralsizlik, çatışma, işgücü kaybı, iş kazalarında artma gibi istenmeyen durumların oluşması kaçınılmazdır. Sonuçta hem çalışana hem de işletmeye maliyeti yüksek olan işten çıkma veya işten çıkarılma durumları ortaya çıkacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 73-74). Doğru İKY uygulamaları ve politikaları çalışanların daha gayretli çalışmasına, bu da işletmelerin verimliliğinin artmasına neden olmaktadır (Pate, 2006: 322-329). İşletmenin amaç ve hedefleriyle uyumlu yürütülen İKY çalışmaları, aday bulma, seçme faaliyetleri ve bu faaliyetleri gerçekleştirebilecek kalitede çalışan temini örgütlerin finansman performansında olumlu etkiler sağlamaktadır.

#### **2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

İnsan kaynakları yönetiminin toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel amaçları bulunmaktadır (Bingöl, 1998: 13-14).



Toplumsal Amaç: Toplum tarafından talep edilmesi ve yapılan baskıların örgüt üstündeki olumsuz etkilerini en aza indirerek, toplumun ihtiyaçlarına yönelik sosyal, ahlaki bilince ve sorumluluğa sahip olmaktır. Eğer örgüt, kaynakların kullanımında toplumsal fayda yönünden başarılı olamazsa yasal düzenlemelerle bazı kısıtlamalar getirilebilir.

Örgütsel Amaç: İKY'nin örgütün mevcut etkinliğine katkı sunmak için var olduğu kabul edilmektedir. İKY bir sonuç değil; ana amaçları gerçekleştirmek için örgüte yardımcı olan bir araç olarak görülmelidir.

İşlevsel Amaç: Örgütün hedeflerine uygun bir seviyede birimin katkısını sürdürmektir. İKY, ihtiyaç anlamında örgütün ihtiyacından az ya da fazla karışık olduğunda, kaynakların israf edildiği düşünülebilir. Birimin hizmet seviyesi, hizmet ettiği örgüte göre ayarlanmalıdır.

Kişisel Amaç: İşgörenlere kişisel özellikli hedeflerine varmada katkı sunmaktır. Çalışanların işe alımlarının sürmesi ve motive olmaları isteniyorsa, onların ihtiyaçları karşılanmak zorundadır. İhtiyaçlar karşılanmazsa çalışan verimliliği ve tatmini azalabilir ve çalışanlar işten ayrılabilirler.

Palmer'e göre ise İKY'nin amaçları şu şekilde özetlenmiştir (Palmer, 1993: 25-26):

- İnsan kaynaklarını kurumun hedefleri doğrultusunda verimli bir biçimde kullanmak,
- İşgörenlerin beklentilerini karşılamak ve mesleki yönden gelişmelerini sağlamak,
- Örgütsel değişimi sağlamak ve bunu sürekli hale getirmek,
- Öğrenen ve düşünen örgüt meydana getirmek,
- Örgüte bağlılığı sağlamak.

### **2.1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Faydaları**

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının işçiye, işverene ve işe faydaları şunlardır (Özgenç, 2012: 32-33).

### İşçiye Faydaları

- Emeğin karşılığı adaletli bir biçimde belirlenir.
- İşgörene eğitim ve gelişim olanakları sağlanır, böylece işlerinde daha fazla uzmanlaşma olanağı bulurlar.
- İşyerinde huzur ve barışa katkı sağlar
- İşgörenler kendilerini ifade etme ve kararlara katılım hakkı elde ederler.
- İşgörenlerin hakları güvence altına alınmış olur.
- İşgörenlerin kendilerini ifade edebilecekleri ortam hazırlar.
- İşyerinde kişiler arası iletişimi güçlendirir.
- Çalışanlar arası işbirliği ve dayanışmayı artırır.

### İşverene Faydaları

- İşyerinde yaşanan problemlerin çözümünde kurumsal mekanizmalar sağlar.
- İnsana yakışan iş ortamının oluşmasını sağlar.
- İşyerinde performans ve verimliliği artırır.
- Daha iyi eğitim almalarından dolayı işçilerin niteliği artar.
- İşyerine daha nitelikli işgücünü çeker.
- İşyerinde hatalar azalır, üretim kalitesi ve kâr artar.

### İşe Faydaları

- İş sürekli gelişme gösterir.
- Yeni metotlarla işin kalitesi artar ve problemler azalır.

### **2.1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve Fonksiyonları**

İnsan kaynakları yönetimi, işgören ihtiyacının belirlenmesi ve ilanların yapılması, ihtiyaca uygun nitelikli elemanların seçilerek kuruma kazandırılması, çalışanların motivasyonu, bireyler ve gruplar arası koordinasyonun sağlanması, performanslarının değerlendirilmesi, yeniden yapılanma, yönetim organizasyonunun geliştirilmesi, kurum kültürünün oluşması, çalışanların eğitimi, kariyer gelişimi ve yönetimde etkin olunması gibi konuları kapsamaktadır. Ayrıca hem kamu hem de özel işletmelerin yönetiminde disiplin, ödüllendirme, cezalandırma, emeklilik gibi

mal ve hizmet üretimini doğrudan etkileyen alanları kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999:13-14).

İnsan kaynakları işletmeler için bir taraftan maliyet unsuru, diğer taraftan da üretkenlik unsurudur. Özellikle insan emeğinin yoğun olduğu kurumlarda işgücünün maliyet içindeki oranı arttığından maliyet unsuru olma özelliği daha da ağırlık kazanmaktadır. İnsan kaynaklarının üretkenlik unsuru özelliği ise daha önemli bir boyuttur; çünkü insanlar işletmenin amaçlarının ne olması gerektiğine karar verirler, makineleri çalıştırır, yeni tasarımları hazırlarlar, finansal kaynakları bulur ve harcarlar, mal ve hizmetleri pazarlarlar. O halde örgütte etkin bir İKY mevcut olmazsa örgütte etkin olamaz. Bir işletme toplumun ihtiyaçlarına yanıt veriyorsa etkindir; işgörenler de işyerinde hem örgütün hem de kendi ihtiyaçlarını karşılayabiliyorlarsa etkindirler. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin bütünü olarak da ifade edilebilir (Yüksel, 2007: 29-40). İnsan kaynakları fonksiyonları şunlardır (Uyargil, 2010: 8-9):

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İş Analizi
- İşgören Seçimi
- Performans Değerlendirme
- Kariyer Yönetimi ve Planlanması
- Ücret Yönetimi
- İş Sağlığı ve Güvenliği
- Eğitim
- Endüstriyel ilişkiler

#### **2.1.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynaklarının planlaması; işletmede çalışacak işgörenleri, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamak olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2014:195-196). Örgütler gün geçtikçe giderek daha karmaşık hale geldiğinden, karmaşıklıkla baş edebilecek uzman elemana ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle işe ya uzmanlaşmış personel alınmakta veya mevcut personelin belirli bir maliyet karşılığında eğitilmesi yöntemine başvurulmaktadır. Uzman personelin işlerinden

ayrılmaları durumunda yerlerinin doldurulması güç olmaktadır. Ayrıca işgörenlerin haklarını savunan yasalar ve toplu sözleşme, toplu pazarlık, sendikal haklar gibi konulardaki ilerlemeler, işletmenin ekonomik durgunluk ya da gerileme dönemlerinde çalışanın işten çıkarılmasını güçleştirmektedir. İşe alma ve işten çıkarmanın muhtemel olumsuz sonuçları nedeniyle işletmelerin insan kaynakları ihtiyaçlarını en iyi şekilde planlamaları gerekmektedir. Örgüt içi personel hareketleri (emeklilik, terfi, işten ayrılma vb.), örgütün geleceğe yönelik büyüme, küçülme planları, yatırım, insan kaynaklarının temini ve geliştirilmesi için finansal kaynaklardan ayrılan pay gibi örgüt içi değişkenler örgüte alınacak veya örgütten çıkarılacak çalışanın sayısı ve özellikleri hakkında karar vermeyi sağlayan temel unsurlardır (Yüksel, 2007: 68-69).

İnsan kaynakları planlaması süreci, bir organizasyonun personel ihtiyacının tahmini ve tahmin edilen bu ihtiyacın karşılanması için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılması, sürecin bitiminde, örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlayacak gerekli özelliklere sahip ve uygun sayıda işgücünün, gereken zamanda tedarik edilmesini sağlayacak hareket programının yapılması ile başlar (Sabuncuoğlu, 2000:73). İnsan kaynakları planlamasında ilk aşamada durum değerlendirmesi yapılarak örgüt ve çevre değerlendirilir. İkinci aşamada organizasyon için gerekli işgücü talebi tahmin edilir. Üçüncü aşamada gerek işletme içi gerekse işletme dışı işgücü arzı analiz edilir. Son aşamada ise atılacak adımlara yönelik hareket programları oluşturulur. Sonraki süreçte, ortaya çıkan çalışan ihtiyacını karşılamak için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyona sahip işe uygun adayları araştırma ve işletmeye çekebilmek için yapılan diğer faaliyetler şeklinde devam eder. Hareket programı dâhilinde yapılan, organizasyon için uzun dönem personel istihdamı ve ihtiyaçlarının karşılanmasının yanı sıra, acil ihtiyaç durumlarında devreye giren yedek personel temini gibi ayrıntı fakat önemli hususlar da insan kaynakları planlaması kapsamında ele alınır (Çağlayan, 2015: 12).

İnsan kaynakları planlamasının amaçları şunlardır (Eröz, 2013: 26; Barutçugil, 2004: 37):

- Örgütün insan kaynaklarıyla ilgili gereksinimlerine yönelik uzun ve kısa dönemli öngörüler yapmak,

- Örgüt faaliyetlerinin devamı için insan kaynakları ihtiyaçlarının zamanında ve tam olarak karşılanmasını sağlamak,
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterince geri dönüşümünü sağlamak,
- Çalışanların yüksek motivasyonlu ve performanslı işgörenler olarak örgütte kalmalarını sağlayacak planlamalar yapmak,
- Örgüt çıkarlarını korumak için sektördeki, emek piyasasındaki, yasalardaki ve sosyal–ekonomik şartlardaki değişimleri takip etmek, bu değişimlere uyum için gereken tedbirleri almak,
- Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak,
- Yeni çalışan bulmak ve işe almak,
- Çalışanların eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Bilinçli bir örgütsel tasarımı gerçekleştirerek, örgütün insana uyarlanmasını hedefleyen önlemler almak suretiyle üretimde artışlar sağlamak.

İnsan kaynakları planlamasının yararları şunlardır (Can, 2009:133);

- Örgütün gereksinim duyduğu kalifiye insan gücünü kalite bakımından ve miktar olarak temin eder ve çalışanlarda örgütsel bağlılığın oluşmasına katkı sağlar.
- Örgüt işgörenlerinden en verimli şekilde yararlanılmasını sağlar.
- Örgütte zaman içinde teknolojik gelişmelere bağlı ortaya çıkan insan gücü fazlalığının örgüte vereceği olası zararları öngörerek önceden gerekli tedbirlerin alınmasına olanak sağlar.
- Yapılan yatırımın kârlılığı göz önünde tutularak, personel maliyetlerinin normalin üzerine çıkmasını önler.
- Çalışanlarla ilgili problemlerin çözümünü kolaylaştırır ve bu husustaki yükü azaltır.
- Etkili insan kaynakları planlaması ile yönetimin denetimle ilgili iş yükünün azaltmasını sağlar.

Türkiye’de sağlıkta dönüşüm programının uygulamaya konulduğu son 10-15 yıllık süreçte sağlık sektöründe insan kaynakları planlaması önemini giderek artırmaktadır. Sağlık insan kaynakları planlaması ve yönetimi birçok disiplini ve

sektörü kapsamaktadır. Türkiye’de sağlık personeli sayısının yetersiz olduğu, personel dağılımının dengesiz olduğu bilinmektedir. Sağlık hizmetlerinde de daha iyi sağlık hizmeti sonuçları elde etmek için sağlık personelinin sayısal yetersizliğini gidermeye yönelik tıp fakültesi, hemşirelik yüksekokulları, diş hekimliği ve eczacılık fakülteleri öğrenci kontenjanları ve sayıları artırılmıştır. Buna paralel öğretim elemanı sayısı da arttırılmıştır. Sağlık insan gücü dağılımı açısından bölgelerarası dengesizliği gidermeye yönelik 4/B’li sözleşmeli personel alımı, doğrudan sözleşmeli personel alımı, mecburi hizmet uygulaması, vekil hemşire ve ebe alımı gibi uygulamalar dengesizliğin azalmasına katkıda bulunmuş ancak bunlar tek başına yeterli olmamıştır (Özkan, 2015: 221-238).

Manisa ilinde kamu, özel ve eğitim–araştırma hastanelerinde çalışan sağlık çalışanlarına yönelik yapılan bir çalışmada insan kaynakları planlamasına etki eden en önemli faktörün siyaset olduğu, üst yönetim desteğinin ile yasal düzenlemelerin de önemli faktörler olduğu bildirilmiştir. Yine bu çalışmada yönetimin tercih ettiği insan kaynaklarının işe alındığı, başvuran kişinin özellikleri ve hastanenin insan kaynakları gereksiniminin işe alımlarda adam kayırmadan daha az etkili olduğu bildirilmiştir. Çalışanların performans değerlendirmesinde siyasetin etkili olduğu, eğitim geliştirmeye etki eden faktörlerin üst yönetimin konuya bakışı, ücret düzeyini belirlemeye etki eden faktörlerin asgari ücret düzeyi ve hastanenin kârlılık durumu olduğu, kariyer geliştirmeye etki eden faktörlerin ise iş analizi ve iş tanımlarının olması ile çalışanların nitelikleri olduğu vurgulanmıştır (Eröz, 2013: 1-128).

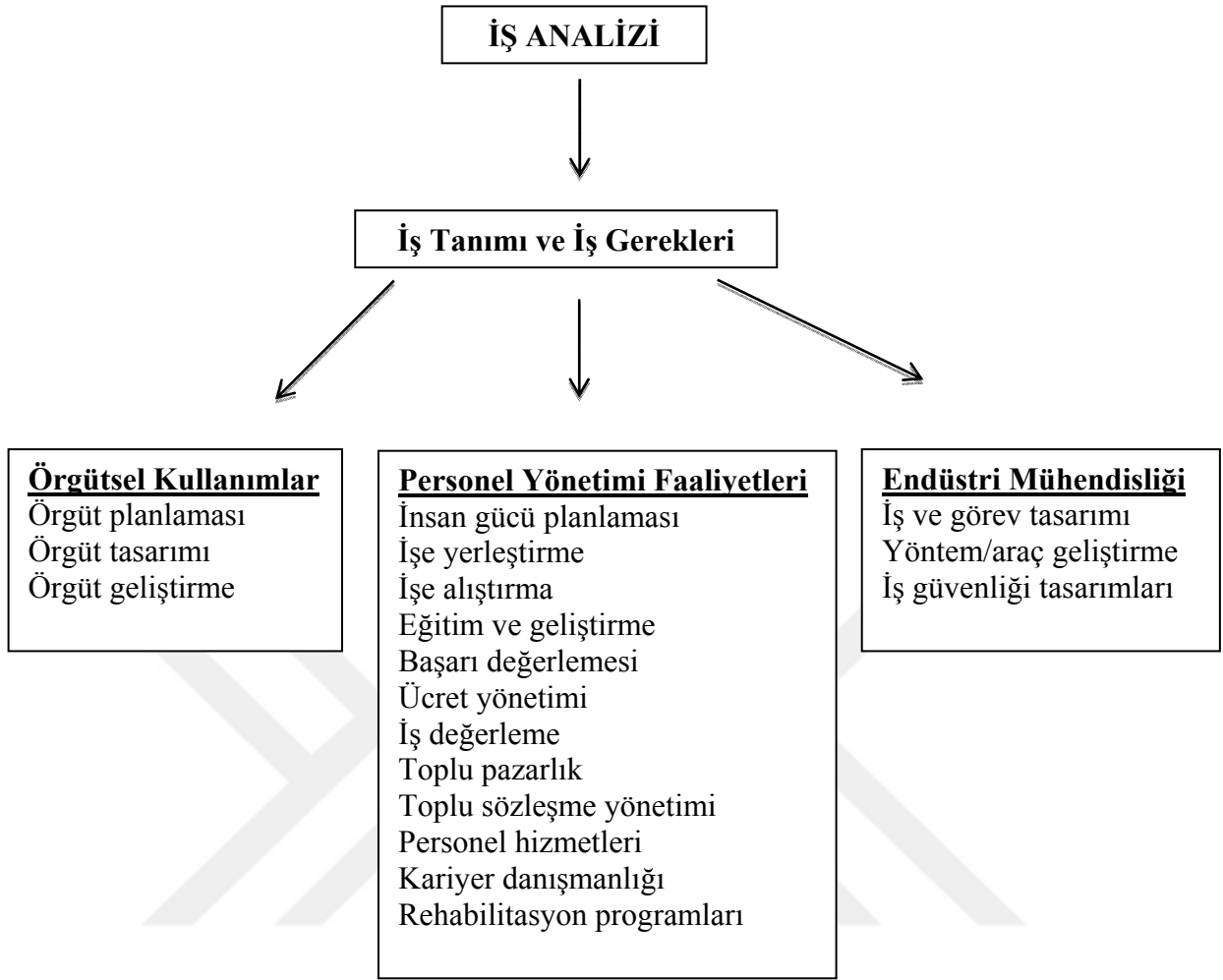
#### **2.1.7.2. İş Analizi**

İş analizi; işle ilgili güvenilir verilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir. Başka bir ifadeyle işgörenlerin; yaptıkları işler, kullandıkları yöntemler ve teknikler, kullandıkları makine ve aletler, ürettikleri mal ve hizmetler, işleri için gereken yetenek, bilgi ve nitelikler hakkında bilgi toplamaktır (Yüksel, 2007:81-86).

İş analizi çalışmaları neticesinde; işin özellikleri ile çalışanın görev ve sorumlulukları belirlenir. İyi bir işgören seçimi yapılabilmesi için öncelikle çalışanların yapacağı işlerin iyi belirlenmesi gereklidir. Bu amaçla, ilk etapta

çalışanlarca birer birer veya toplu halde yerine getirilen işlerin detaylı biçimde incelenmesi gerekir. İş analizi olarak ifade edilen bu süreç, bir işin nitelikleri, gerekleri ve çalışma şartlarını farklı metotlarla araştıran bilimsel bir çalışma sürecidir. İş analizi sürecinin tüm bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde tasarlanması büyük önem taşımaktadır (Çelikten, 2005:127-135).

İşletmelerde iş analizinden birçok alanda yararlanılmaktadır. İş analizlerinde işletmelerde hangi işlerin yapıldığına dair özetler çıkarılır. Bunlara *iş tanımları* denir. Bu işleri yapabilmek için işgörende bulunması gereken özelliklerin belirlenmesiyle de *iş gerekleri* ortaya çıkar. İş analizleri; iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanması için temel oluşturduğundan yeni işe alınacak kişilerle yapılan görüşmelerde işgören seçiminde yararlıdır. Ayrıca o işi yapan işgörenler için açılacak eğitim programlarında işin gerektirdiği niteliklerin geliştirilmesine çalışılır. İş analizleri çeşitli testlerin geliştirilmesinde de yararlıdır. İşgören başarılarının değerlendirilmesinde iş analizleri başarı ile iş arasındaki ilişkinin kurulmasına yardım eder. İş analizi iş değerlemesine esas teşkil etmek üzere hazırlanıyorsa işletmedeki maaş, ücret, pirim, tazminat gibi ödemelerle ilgili kararlara yardımcı olur (Yüksel, 2007: 82). İşletmelerde iş analizlerinin kullanıldığı alanlar Şekil 2’de gösterilmiştir.



**Şekil 2.** İş Analizi Bilgilerinin Kullanıldığı Alanlar (Yüksel, 2007: 83)

İş analizlerinin yapılmasında kullanılan başlıca yöntemler anket, mülakat, gözlem ve diğer yöntemler olarak sayılabilir. Bu yöntemlerin birbirlerine karşı göreceli olarak güçlü ve zayıf yönleri bulunabilmektedir. Bu nedenle yöntemlerden sadece teki kullanıldığında zayıf yön iş analizi sonuçlarının etkinliğinin azalmasına sebep olabilir. Bazı iş analizi yöntemlerinde hem mülakat hem de anket yöntemleri birlikte kullanılmaktadır. Bu yöntemler daha ayrıntılı bir yapıya sahiptirler. Bahsedilen yöntemler arasında; pozisyon analiz anketi, yönetimsel pozisyon anketi, fonksiyonel iş analizi, mesleki unvanlar sözlüğü, iş envanteri, Fleishman iş analizi, kontrol listeleri tekniği, iş elemanı yöntemi, çok yönlü iş analizi, genel ölçek anketi ve kritik olaylar yöntemi sayılabilir (Kurgun, 2007).



İş analizi sayesinde (Bingöl, 2014:195-196);

- Yapılan işler hakkında ve bu işi yapanın sahip olması gereken beceri, bilgi düzeyi, sorumluluk, niteliklerine dair veriler elde edilir.
- İşlerin bütünüyle yapılabilmesi için sistematik bilgiler toplanır ve ulaşılmaması gereken standart performanslar belirlenir.
- Standartlara uyabilmek için işlerin nasıl yapılması gerektiği saptanır.
- Etkin performans için gerekli olan bilgi, beceri gibi özellikler belirlenir.
- Eğitim noksanlığından kaynaklanan sorunlar saptanır.

### 2.1.7.3. İşgören Seçimi

İnsan kaynağını bulma süreci ihtiyaç duyulan özellikte adayları aramakla başlar. Arama ve bulma faaliyetleri kapsamlı araştırmalar gerektirir. Bulma faaliyetlerinin çeşidinin ve kapsamının belirlenmesinde maliyet unsuru etkili olur. Örgütün politikaları da işgören bulma kararını etkiler. Politikalar karar almada çerçeve oluşturan kurallardır. Örgütte mevcut formal veya enformel politikalar işgören bulmada, hangi kaynaklara başvurulacağı konusunda yol göstericidir. İşgören bulma için örgüt içi ya da örgüt dışı kaynaklardan yararlanılır. Örgüt içinden kaynak bulmada halen örgütte mevcut insan kaynaklarından yararlanılırken, örgüt dışından insan kaynağı sağlanması ise örgüte yeni fikirlerin, yöntemlerin, tekniklerin kazandırılmasına katkı sağlar (Yüksel, 2007: 102-105).

Kurumların hepsi doğal olarak en iyi elemanlarla çalışmak istemektedir. En iyiyi seçmek için ihtiyacın tanımlanması, başvuru yönetimi, seçme ve yerleştirme süreçleri takip edilir. Eleman ihtiyacı belirlendikten sonra açık duyuru sistemi, gazete ilanı, e-ortam, insan kaynakları danışmanları, üniversiteler gibi yöntem ve sistemler kullanılarak adaylara ulaşılmaya çalışılır. Ulaşılan adayların seçme ve yerleştirilmesi için ön eleme, sayısal veya sözel sınavlar, kişilik envanterinin değerlendirilmesi, mülakatlar ve simülasyon gibi süreçler işletilerek karar verilir. Aday da işi kabul ederse iş sözleşmeleri ile işe başlama süreci gerçekleşir (Yarımkaya, 2011: 21-24).

İç ve dış kaynaklardan işgörenliğe alma; Açık pozisyonları, örgüt içinden ve örgüt dışından temin etme, örgütte alınan üst düzey bir karardır (Şimşek ve Öge, 2012: 133-134). İşletme içinden terfi, genelde iyi çalışmanın ödüllendirilmesi

açısından olumlu bir güç olarak değerlendirilmekte ve bazı işletmeler bunu iyi bir şekilde kullanmaktadır. Ancak yalnızca bu yöntemle başvurulursa örgüt, faaliyetlerinde eski yöntemlerin sürdürülmesi gibi önemli bir dezavantaj oluşturabilmektedir. Ayrıca işletme içeriden işe almayı benimsemiş olsa bile örgüt yapısı içinde aşağıdan yukarıya boş pozisyonların içeriden doldurulması örgüt yapısında alt pozisyonlarda yine dışarıdan işe almayı mecburi kılacaktır. Dış kaynaklardan işe alma örgüte yeni fikirleri aşılayabilir. Ayrıca, daha az vasıflı insanları organizasyon içinde geliştirmektense dışarıdan profesyonellerin istihdamını sağlamak daha maliyetsiz olabilir. Dış kaynaklardan işe alımdan kaynaklanan dezavantaj ise mevcut adayların terfisi yerine dış kaynaklardan istihdamın gerçekleştirilmesinin mevcut çalışanlar üzerinde olumsuz etkisinin bulunmasıdır. (Mathis, 1999: 253; Geylan, 2013: 1-244).

İnsan kaynağının örgüt içinden temininde şu yöntemler kullanılabilir (Yüksel, 2007:104-105):

- Açık pozisyonlar örgütte ilan edilir ve nitelikli, istekli personelin başvuruları sağlanır. Bu yöntem şeffaf ve herkese eşit hak tanıdığı için tercih edilen bir yöntemdir.
- Çalışanlar kendileri gelip üst düzey bir iş için istekte buldukları takdirde bu talepler değerlendirilir.
- Örgütte beceri envanteri tutulur. Açık bir pozisyon olduğunda bu envanter taranarak en uygun aday işe seçilir.
- Örgütte belirli bir kariyer sistemi varsa açık iş pozisyonu için adaylar değerlendirilir.
- Örgütte çalışanlar açık iş pozisyonu için kendi arkadaşlarını veya yakınlarını da önerebilirler. Önerilen adaylar örgüt içinden ya da dışından olabilir. Önerilenlerin, örgütte tanıdıkları olduğundan örgütün olumlu ve olumsuz yönlerini tanımaları daha kolay olacaktır. Böylece örgütten beklentileri daha gerçekçi olacak, işe daha kısa sürede uyum sağlayabileceklerdir.

Dış kaynaklardan işgören bulmada kullanılacak yöntemler ise şunlardır (Yüksel, 2007: 106):

- Üniversitelerin kendi iş bulma birimleri aracılığıyla üniversite öğrencileri ile görüşmeler yapılarak öğrencilerin mezun olurken örgüte müracaatları sağlanabilir.
- Diğer eğitim kurumlarından (liseler, mesleki ve teknik eğitim okulları, çeşitli mesleki eğitim kursları) yararlanılabilir.
- Kendiliğinden işletmeye gelip iş için başvuruda bulunanlar değerlendirilebilir.
- Resmi ya da özel iş ve işçi bulma kurumlarından yararlanılabilir. Türkiye’de iş ve işçi bulma kurumu iş arayanlarla eleman arayanların başvurduğu resmi kuruluştur. Bazı özel reklam ajansları da müşterileri için eleman temini yapmaktadırlar.
- Yüksek eğitimli mesleki personel için meslek birliklerinden yararlanılabilir.
- Reklam ve kitle iletişim araçları kullanılarak daha çok sayıda kişinin başvuruda bulunmaları sağlanabilir.

#### **2.1.7.4. Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir ifadeyle, personelin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir (Sabuncuoğlu, 2005:184). Erdoğan’a göre ise performans değerlendirme, yöneticinin önceden belirlenen standartlarla, işgörene ait sonuçlardan elde edilen raporlar ve edindiği bilgilere göre, işgörenin işe yönelik davranışlarını analiz ederek, performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesidir (Erdoğan, 1991:153-154).

Performans değerlendirmesinin amaçları şunlardır (Sabuncuoğlu, 2005:185-186):

- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- Çalışanların eğitim ihtiyacını belirlemek,
- Tayin ve terfilerde objektif kriterlere göre hareket etmek ve seçim yapmak,

- Yeterliliği temel alan ücret artırımları hususunda yöneticilerin aldıkları kararlara yardımcı olmak,
- Ödül ve ceza sistemlerinde kullanmak üzere girdi temin etmek,
- Çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkileri geliştirmek,
- Çalışanlara yetersiz oldukları konular hakkında bilgi vererek bu konularda kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve onları bu yönde motive etmek,
- İşte başarısız olduğu belirlenen çalışanların işten uzaklaştırılmasını sağlamak.

Performans değerlendirmesi önceden belirlenen standartlar çerçevesinde periyodik olarak; işgörenin bağlı olduğu en yakın üst veya amir tarafından, iş arkadaşları ve astlar tarafından, bir komite veya gurup tarafından, müşteriler tarafından veya işgörenlerin kendileri tarafından yapılabilir (Akçakanat, 2009: 18-19).

İşgörenin iş performansını belirlemek ve geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonu olarak da tanımlanan performans değerlendirme ile çalışanlar hakkında bireysel karar verme imkânı elde edilir. Ayrıca çalışanın başarısı ve başarıım gücü hakkında da bilgiler edinilir. Elde edilen bilgiler ilgili birimlerde değişik yaklaşım ve amaçlar için kullanılabilir. Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre yetersizlik saptanan çalışanların eğitimi, başka bir işe kaydırılması, işten ayrılması ya da terfi etmelerinin engellenmesi, yeterli ve başarılı olanlarında ödüllendirilmesi gibi uygulamalara gidilebilir (Erdoğan, 1991: 153-154).

Performansa dayalı ücret sisteminin başarı bir şekilde uygulanabilmesi için bireysel performansın adil, objektif ve rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi gereklidir. Performans değerlendirilirken kriterler iyi belirlenmelidir. Değerlendirme ölçütleri temel olarak işle ilgili olmalı, işle ilgili bilgi düzeyini, işin derinliğini ve üretilen işin kalitesini kapsayacak şekilde olmalıdır. Yöneticiler yönünden ise planlama ve bütçeye uyma kriterleri de performans değerlendirme sürecine eklenmelidir. Kriterler mümkün olduğunca objektif olmalı, doğru bir biçimde tanımlanmalıdır. Yapılan işin hedefleri ve bunlara ulaşılp ulaşılamadığını

saptamaya yarayacak kriterler her sene yeniden belirlenmelidir. Her işçi kendi iş hedefinin belirlenmesi sürecine katılmalı ve kendisine süreçle ilgili gerekli açıklamalar yapılmalıdır. Ayrıca hedefler çalışanın yaptığı işin bütününe kapsayıcı nitelikte olmalıdır (Murlis, 1994: 18-19).

Performans değerlendirme süreci sağlıklı bir şekilde işletilmezse, performansa dayalı ücretlendirme sistemi negatif yönde etkilenir. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapıldığına dair algıların oluşmasına ve güvensizlik ortamının doğmasına neden olarak, davaların açılmasına, kurumun saygınlığının azalmasına ve yönetimin zayıflamasına neden olabilir (Lavvler, 1996: 539-540).

#### **2.1.7.5. Kariyer Yönetimi ve Planlanması**

Kariyer; bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, statü, güç ve saygınlık elde etmek ister (Adıgüzel, 2009: 278-279). Kariyer, çalışanlarca yalnızca dikey ilerleme olarak algılanmamalı, en temel anlamıyla kişinin belli bir iş alanında ihtisaslaşması olarak tanımlanmalıdır (Erdoğan, 2013: 33).

Kariyer yönetimi, insan kaynakları planlamaları ile kariyer geliştirme planlarının ilişkilendirilerek bütünlük oluşturulması, iş olanaklarının ve iş analizlerinin yapılarak açık iş pozisyonlarının belirlenmesi, bu pozisyonların ilanı, çalışılanların ve işe alınacak adayların değerlendirilmesi, gerekli eğitimlerin planlanması ve yapılması, kariyer kavramının personele aktarılması ve bu konuda danışmanlık verilmesi, bireyin işletme içerisinde yükselme yolları ve stratejilerin belirleme aşamaları olan kariyer ve gelişim planının hazırlanması olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2013: 33). Daha basit bir ifade ile kariyer yönetimi, kişilerin iş yaşamına yönelik planlar yapmaları olarak tanımlanmaktadır (Geylani, 2013:141).

Kariyer yönetimi süreci; potansiyel adayların belirlenmesi, gelişim ihtiyacının belirlenmesi, gelişim programının uygulanması ve sonuçların izlenmesi aşamalarından oluşur. Bu aşamaların titizlikle yapılarak uygulandığı kariyer yönetimi sürecinden elde edilecek yararlar şunlardır (Yarımkaya, 2011: 21-24):

- Kişisel motivasyonu artırır.

- Kişisel gelişimi sağlar.
- Çalışan memnuniyetinin artırılmasını sağlar.
- Kilit çalışanların aidiyet duygularının güçlendirilmesine katkı sunar.
- Performans artışını sağlar.
- Kaynakların verimli kullanılmasına olanak sunar.
- Organizasyon hedeflerine daha çabuk ulaşılmasına katkı sunar

Kariyer planlama; çalışanın fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyerle ilgili hedefleri saptaması, bu hedeflere ulaşmada yön tespit etmesi ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişim faaliyetlerinin programlanması işlemidir (Ersen, 1997: 112-113).

Günümüzde kariyer planlama sürecinde başvurulan yöntemlerin içerisinde, seminerler, kurslar, kişisel gelişim kitapları, kariyer planlamayla ilgilenen danışmanlık kuruluşları, işletmenin kültürüne göre işletme içerisinde hazırlanan dergiler, kitaplar, yetenek ve ilgileri ölçmek için hazırlanmış testler gibi metotlar yer almaktadır. İşletmeler kariyer planlamalarında etkinliği artırmak amacıyla gerektiğinde bünyelerinde kariyer birimleri ve kariyer danışmanları bulundurmaktadır. Kariyer planlama, çalışanı mesleki ve kişisel olarak motive ederek, amaçları doğrultusunda sürekli etkin olmasını sağlar. Ayrıca işletmenin hedeflerine ulaşma sürecini hızlandırarak, işletmeye ve işine hakim, yetenekli çalışanların kurumda yükselmesine olanak sağlayacaktır (Erdoğan, 2013: 34).

Kariyer planlamanın amaçları şunlardır (Tunçer, 2012: 203-233):

- Örgütte gelecekte oluşacak boş pozisyonlara eleman yetiştirmek
- Verimlilik kayıplarını en aza indirmek
- İşgörenlerin iş doyumunu ve işe bağlılığını artırmak
- Örgütte yaratıcı düşüncenin gelişmesine olanak sağlamak
- İşgörenlerin yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamak
- İnsan kaynaklarını etkili kullanmak
- Kişisel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını daha iyi belirlemek
- Yeni ve farklı bir alana yönelen personeli değerlendirmek
- Eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısını yükseltmek
- Yükselme ihtiyacının tatmini için personelin eğitimi ve geliştirilmesi

Kariyer planlamasının gerek örgütler gerekse kişiler açısından pek çok yararı bulunmaktadır. Bunlar (Çiftçi, 2011: 137-164):

Örgüt açısından yararları:

- İş gücü çeşitliliğine katkı sunar.
- Çalışanın işe sadakatini artırır.
- Açık kadrolara yetenekli elemanların yerleşimini sağlar.
- Örgütsel yedeklemeyi sağlar.
- Terfi edecekleri belirlenmesine olanak sunar.
- Örgütsel hareketliliği sağlar.
- Geleceğe yönelik planlama yapmayı kolaylaştırır.

Kişisel yararları:

- İşletme içinde terfi olanağı yarattığı için çalışanlara yükselme fırsatı verir.
- Kişisel gelişimi artırır.
- Çalışanları motive ederek ilerlemelerini sağlar.
- Çalışanların özellikli konulardaki kariyer hedeflerini belirleyerek, potansiyel yeteneklerinin harekete geçirilmesine yardımcı olur.
- Yöneticilerin işgörenlerin fiziksel, sosyal ve zihinsel özelliklerinden haberdar olmalarını sağlar.

Kısacası, kariyer planlaması sonucunda birey özellikle psikolojik açıdan doyuma ulaşmakta ve örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Bunun yanında, bireyin doyuma ulaşması sonrasında performansında görülen artışla birlikte örgütün başarısı da yükselmektedir.

### **2.1.7.6. Ücret Yönetimi**

Bireyleri işletmeye çekebilmek, işletmede tutabilmek ve daha verimli çalışmasını sağlayabilmek için cazip bir ücrete gereksinim vardır. Bu ücret düzeyi aynı zamanda maliyetler açısından işletmeye aşırı yük getirmeyecek miktarda olmalıdır. Yani ücretlendirme politikaları işgören ve işveren açısından hassas

dengeler üzerinde planlanmalıdır. İyi planlanmayan bir ücret sistemi, ya çalışanları küstürerek işgücü devrinin artmasına ya da işletmenin maliyetlerini artırarak kurumun zarar etmesine neden olacaktır (Yüksel, 2007: 212).

Doğru ve etkin bir ücretlendirme politikasının için aşağıdaki ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 209).

- Eşitlik ilkesi: En yalın hali ile eşit işe eşit ücret ödenmesi yani ücret, iş görenin eğitimi, becerisi ve gayreti ile orantılı ve dengeli olmalıdır.
- Dengeli ücret ilkesi: Ücret çalışan için ihtiyaçlarını karşılayabileceği gelir, işveren için ise maliyet unsurudur. O halde, ücret çalışana belli bir hayat düzeyini sağlayacak şekilde doyurucu, işletmenin rekabet menfi şekilde etkilemeyecek şekilde dengeli ve ölçülü olmalıdır.
- Kıdeme göre ücret ilkesi: Ücretin motive edici olabilmesi için üstün asttan daha yüksek ücret alması sağlanmalıdır.
- Bütünlük ilkesi: İşletme mavi yakalı, beyaz yakalı, kadın, erkek ayrımı yapmadan çalışanlarının hepsini kapsayan bir ücret sistemi uygulamalıdır.
- Objektiflik ilkesi: Ücretler ve ücret artışları, objektif, nesnel ve herkesin hak ettiği ölçüde belirlendiği kriterlere bağlanmalıdır.
- Esneklik ilkesi: Ücret sistemi değişen yasal, sosyal, ekonomik ve çevre şartlarına uyum sağlayacak şekilde esnek olmalıdır.
- Açıklık ilkesi: Çalışanların eşitsizlik ve adaletsizlik algılamalarına fırsat vermeyecek şekilde bütün çalışanların anlayabileceği kolaylıkta bir ücret sistemi uygulanmalıdır.

İşletmelerde ücret düzeyini etkileyen iç etmenler örgütün büyüklüğü, örgütün amaçları, politikaları ve stratejileridir. Örgüt büyüdükçe ücret düzeyi de yükselir. Örgütler, sektördeki ücret düzeyinin şekillerinden herhangi birisini yöntem olarak benimsemiş olabilirler. Ödeme stratejilerinin seçimi kuşkusuz ki işletmenin ödeme gücünden etkilenmektedir (Yüksel, 2007: 212).

Ücretin belirlenmesinde dış eşitliği sağlamak kadar iç eşitliği sağlamak da önemlidir. İç eşitlik eşit işe eşit ücret vermekle olur. Burada işlerin değerinin nasıl saptanacağı sorunu ortaya çıkmaktadır. İşlerin değerini belirleyecek en objektif yöntem iş değerlemesidir. Ücret farklılıklarının varlığını kabul etmek ve aynı



zamanda işgörenlerin işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulabilmesi için adil bir ücret düzeyi oluşturabilmektir (Yüksel, 2007: 212-213).

İşletmelerde iyi bir ücretlendirme sisteminin kurulmasından önce işlerin birbirlerine karşı nispi değerlendirmesine gerekir. Bu yapıldığı takdirde her iş için ödenecek ücretin belirlenmesi de daha kolay olacaktır. İşte, işlerin birbirleriyle kıyaslanarak nispi önemlerine göre sıralanmasına *iş değerlemesi* denir. İşletmelerde ücret belirlenmesinde iş değerlemesi yapılması önerilmektedir. İş değerlemesinin yararları şunlardır (Paterson, 1974: 2-3; Öznur, 2007: 212-229):

- Ücret sisteminde karşılıklı kabul edilmiş ilkelerle bir çerçeve oluşturarak eşitsizliği ve keyfi ödeme yapısını kaldırılarak rasyonelliği sağlar.
- İş değerlemesine esas olan iş analizleri yapılırken elde edilen bilgiler işletmede işlerin daha iyi bir şekilde organize edilmesine yardımcı olur.
- İyi hazırlanmış iş tanımları elemanların seçim ve işe alınmalarında temel teşkil eder. Aynı bilgiler işgörenin işteki başarısının değerlendirilmesi ve diğer işgörenlerle mukayesesinde ve dolayısıyla da eğitimi ve geliştirilmesinde de kullanılabilir.
- Çok sayıda yöneticinin bulunduğu büyük işletmelerde yöneticilerin geliştirilmesi amacıyla bir yerden diğer bir yere transferler gerektiğinde bu işler büyük ölçüde ücret sorunları yaratılmadan çözülebilir.
- Üretim hattında ve bürolarda çalışan personel arasında da ödemelerin adil dağılımına yardımcı olur.

#### **2.1.7.7. İş Sağlığı ve Güvenliği**

21. yüzyılda ülkelerin en büyük sermayelerinin başında yetişmiş insan gücü olduğu kesin olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple ülkeler ve örgütler daha verimli, daha nitelikli ve etkin çalışan, daha eğitilmiş insan gücü yetiştirebilmek için çok daha büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Ancak teknolojik gelişmeler ve sanayileşmenin artması ile birlikte işyerlerinde oluşan kötü çalışma koşulları iş güvenliğini, iş sağlığını ve dolayısıyla da toplum sağlığını tehdit eder duruma gelmiştir. Örgütlerde yaşanan iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu büyük emekler harcanarak çok zor şartlarda yetişen, kalifiye çalışanlar kaybedilmektedir. İşyerlerinde iş sağlığı ve iş güvenliği konusu ekonomik boyutu yanında insani

boyutuyla da önem taşımaktadır. İnsanların güvenli ve sağlıklı işyeri ortamlarında çalışmaları onların en temel haklarından yaşama ve çalışma haklarıyla doğrudan ilişkilidir. Günümüzde planlanan hedeflere ulaşmaya çalışan tüm işletmelerde işgörenlerin verimliliği ve tatminini sağlamak İKY'nin amaçlarından biri olarak kabul edilmektedir. Buna bağlı olarak, işletmelerde iş sağlığı ve iş güvenliği de büyük ölçüde İKY'nin en önemli fonksiyonlarından birisi olarak kabul edilmekte ve gün geçtikçe de İKY'nin daha fazla önem verilen sorumluluk ve faaliyet alanlarından biri hâline geldiği görülmektedir (Geylan, 2013: 221).

İş sağlığı ve güvenliği çalışmaları, iş yerlerinde işin yürütülmesi esnasında farklı nedenlerden kaynaklanan çalışan sağlığına zarar verebilecek durumlardan korunmak için yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalardır. Başka bir ifadeyle çalışanların ruh ve beden sağlıklarını işyerinin olumsuz etkilerinden korumak, meslek hastalıkları ve iş kazalarına karşı tedbirler almaktır. Bu çalışmalar işgörenleri hastalık, iş kazası, tehdit ve tehlikelerinden korumayı, çalışma ortamının güvenli olmasını sağlamayı amaçlar. Çalışanların iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ile işgücü kayıplarının azaltılması, çalışma barışının sağlanması, verimliliğin artırılması sağlanarak, iş kazaları ve meslek hastalıklarının neden olacağı maddi ve manevi zararlar en aza indirilecektir (Yüksel, 2007: 235-237).

İş güvenliği daha çok çalışanın vücut bütünlüğüne ve yaşamına yönelik tehlikelerin ortadan kaldırılmasını amaç edinir. Vücut bütünlüğüne yönelik tehlikeler şu şekilde sıralanabilir (Çağlayan, 2015: 27):

- İş kazaları; iş yerinde veya iş esnasında meydana gelen ve bir yaralanma ile tüm kazalardır.
- Meslek hastalıkları; yapılan işten veya iş koşullarından kaynaklanan ya da iş nedeni ile kötüleşen hastalık, sakatlık, fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarının tümüdür.

Her yıl çok sayıda insan rahatlıkla engellenebilecek ve hukuken de engellenmesi zorunlu olan iş kazaları ve meslek hastalıklarından yaşamını yitirmekte veya engelli hale gelmektedir (TÜİK, 2014:1-27):

İşletme, iş ile ilgili risk faktörlerini azaltmak için işgörenlerini eğitmeli ve iş ile ilgili destek sağlamalıdır. İşletmeler çeşitli sağlık politikaları kullanarak ve ya geliştirerek, iş görenini işletme faaliyetlerinden kaynaklanabilecek sağlık

sorunlarına karşı korumalıdır. Bu sayede iş kazaları yok edilir veya en aza indirgenir, çalışanların fiziksel gücü, yeterliliği ve beceri düzeyleri korunarak iş yerindeki devamlılığı sürdürülebilir (Akduman, 2014:1-174).

### **2.1.7.8. Eğitim**

İşgörenin eğitimi, bireylerin veya onların oluşturduğu gurupların işletme içinde yüklendikleri veya yüklenecekleri görevleri daha başarılı ve etkili şekilde yapabilmeleri için mesleki bilgilerini geliştiren, düşüncelerinde, rasyonel karar alma yeteneklerinde, tutum, davranış ve alışkanlıklarında olumlu gelişmeler sağlamayı, bilgi ve beceri yeteneklerini artırmayı amaçlayan eğitimsel uygulama ve uğraşların bütünüdür. İşgörenin görevlerini en etkili ve verimli biçimde yapmasının tek yolu da iyi bir eğitim sürecinden geçmesidir (Kariavi, 2014: 24).

Çalışan eğitimi için yapılan yatırım, gelecekte rekabet üstünlüğü sağlamada ve yenilikleri işletmeye taşımada stratejik bir rol oynamaktadır. Bundan dolayı eğitim ve geliştirme, oldukça önemli yönetimsel bir görevdir (Gök, 2006).

Üretim ve işgücü giderlerini azaltmak, verimliliği ve kaliteyi yükseltmek eğitim ve geliştirme yoluyla mümkün olur. Çalışanların niteliklerinin artırılması için teknolojik değişiklik ve gelişmelere uyum sağlamaları da gerekmektedir. Çalışanların niteliklerini eğitimle geliştirerek işletmeye katkıları artırılmış olur. Bu da işletmeye artı değer kazandırır. İşletmelerde başlıca sosyalleştirme eğitimi, değişikliklere uyum eğitimi, bilgi tazeleme eğitimi ve üst düzey görevlere hazırlama eğitimi gibi hizmet içi eğitim yöntemleri uygulanmaktadır. Hizmet içi eğitimin nedenleri ve amaçları şunlardır (Yüksel, 2007:200):

- Yeni işgörenleri işe alıştırmak: Yeni işe başlayanlar bazı becerilere sahip olsalar dahi yeni bir iş yeni bazı becerilerin öğrenilmesini gerektirebilmektedir.
- Başarıyı artırmak: Özellikle, üretim maliyetleri, işgücü maliyetleri, kalite, verimlilik gibi konularda sayısal veriler değerlendirilerek mevcut başarının eğitim yöntemiyle daha da artırılmasına çalışılabilir.
- Aynı başarı düzeyini sürekli kılmak: Belirli bir seviyedeki çalışan yeni teknolojilerin gerektirdiği bilgi ve becerileri öğrenip kendini geliştirmese

zamanla “yetersizleşme” sorunu ortaya çıkar. İnsan kaynağının seçimi, değerlendirilmesi ve danışmanlığı iyi yapıldığında ve esnek bir personel politikası izlendiğinde “yetersizleşme” azalabilir. İşlerin yeniden tasarlanması, karar almada daha fazla mesleki katkı ve iş rotasyonu da yetersizleşmeyi azaltan önlemlerdir. Bu ikinci grup önlemler eğitim ve geliştirme programlarına ihtiyaç duyarlar.

- İnsan kaynağını yeni işlere hazırlamak: Örgütlerde bir bölümdeki açık iş pozisyonu için diğer bölümlerde çalışan işgörenlerden faydalanmak istendiğinde genellikle ek bir eğitime ihtiyaç duyulmaktadır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde, çalışanların öğrenme süresi azalır; iş verimliliği ve iş tatmini artar; işgörenin kendisine güveni artar; işgörenin işletmeye karşı olumlu duygular geliştirmesini sağlar; işe devamsızlık azalır; örgütte süreklilik ve esneklik sağlanır; ayrılan çalışanların yerine geçecek olası personelin önceden eğitilmesi ile zaman ve maliyet tasarrufu sağlanır (Yüksel, 2007: 198-211).

İşletmelerde bir eğitim ve geliştirme programı süreci;

- 1) İhtiyacın analizi
- 2) İçeriğin tasarlanması
- 3) Eğitimin yapılması
- 4) Sonuçların değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Eğitim ihtiyacı analiz edildikten sonra eğitim içeriği planlanır, sonrasında geleneksel veya e-öğrenme yöntemleri kullanılarak eğitimler gerçekleştirilir (Geylan, 2013: 91-108).

Geleneksel eğitim yöntemleri;

- İş başı yöntemleri
  - Yönetici gözetiminde eğitim
  - İşe alıştırma eğitimi
  - İş rotasyonu
  - Takım çalışması

- Yetki göçerimi
- Eğitim formeni aracılığıyla eğitim
- İş dışı yöntemler
  - Konferans, seminer ve kurslar
  - Açık hava eğitimleri
  - T grup
  - Örnek olay
  - Rol oynama
  - İşletme oyunu
  - Beklenen sorunlar
  - Eş benzetim

#### E- öğrenme yöntemleri

Senkron e-öğrenme

Asenkron e-öğrenme

#### **2.1.7.9. Endüstriyel İlişkiler**

Endüstriyel ilişkiler, üretimin yapıldığı her yerde ekonomik ve sosyal koşullara bağlı olarak değişen nitelikte olan, işçilerle işgörenler arasında yürütülen ve merkezinde ücret pazarlığı olan kurumsallaşmış ilişkiler bütünüdür. Bu ilişkiler temelde sendikalar aracılığıyla toplu pazarlık süreci ile ücret pazarlığı şeklinde sürdürülür (Önsal, 2010: 18).

Endüstriyel ilişkiler uygulamalarının amaçlarını şunlardır (Aksu, 1993:1-134):

- Uyumlu bir işgören işveren ilişkisi sayesinde her iki tarafa güven vermek
- İşgören ve işverenin organizasyonların ortak hedeflerine yönelik ortak hamleler yapmak
- Her iki taraf içinde maddi manevi oluşabilecek eksiklikleri gidermek
- İşgörenin iş hayatına katılımını sağlamak
- İş hayatında rekabet üstünlüğü sağlamak

Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları politikaları işletmelerin verimliliğinde ve karlılığında çok önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle bu politika ve uygulamalardaki farklılıkların bir işletmenin başarısında önemli bir etkisi olduğu kabul edilir (Miner, 1995: 19-20).

Endüstri ilişkileri işçi, işveren ve sendika arasındaki kolektif ilişkileri temsil eden, çoğunlukla toplu pazarlıkla yürütülen iletişim, katılım, tartışma gibi işbirlikçi süreçleri azaltan, pazarlık temelli ve stratejik olmayan bir fonksiyon olarak görülmektedir. Ayrıca endüstri ilişkileri uygulaması işçilerden çok sendikaları kapsamaktadır. Ancak endüstri ilişkileri giderek daha stratejik önem taşıyan uygulamalara geçmelidir. Bunun en önemli örneklerinden bir tanesi olan işletme ve işyeri düzeyindeki pazarlıkların artması, endüstri ilişkilerinin işyerinin ihtiyaçları ve konularına daha fazla yoğunlaşmasına ve aynı zamanda işçilerin pazarlıklara direkt olarak katılmasına imkân vermektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile endüstriyel ilişkilerin birlikte var olup olamayacağı tartışmaların konusu olmuşken bu iki olgunun birbirinin karşıtı değil birbiri sayesinde var olan sistemler olduğu kabul edilmelidir (Kağncıoğlu, 2000: 38).

### **2.1.8. Kamuda ve Kamu Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları uygulamalarında kamu-özel kurum ayırımı bulunmamakla birlikte niteliksel bazı farklılıklar bulunmaktadır, bunlar (Can, 1998: 13-14):

1. Devlet kurumlarında amaç “kamu yararı” olduğundan özel kurumlardaki “kazanç” hedefinden ziyade hizmetin sürekliliği esastır.
2. Devletin verdiği hizmetler tekelci ya da yarı tekelcidir.
3. Verimlilik ölçümleri özel örgütlerde daha kolay yapılmaktadır.
4. Kamu kurumlarının hizmetleri belirli yasal mevzuat çerçevesinde sıkı kurallara bağlı olarak sürdürülürken, özel kurumlar daha dinamik ve esnektir.
5. Kamu kurumlarının faaliyetleri kamuya açık bir şekilde denetim ve gözetim altında olduğundan kamuoyu özel sektöre göre kamu faaliyetlerine karşı daha duyarlıdır.

Kamu kurumlarında İKY uygulamalarının yararları şunlardır (Ekinci, 2008: 175-185):

1. Nitelikli insan kaynağının sağlanması ve çalışanın mutlu olması ile kamu kurumundan beklenen verimin alınması sağlanır.

2. Akılcı bir insan kaynakları planlaması ile hangi birimde ne sayıda çalışana ihtiyaç olduğu saptanarak o alanda eğitime ağırlık verilebilir. Böylece, nitelikli çalışan eksikliği giderilirken, kimi alanlarda da gereğinden fazla sayıda çalışan olmasının önüne geçilmiş olur.

3. Kamu kurumlarında çalışanların, kadro ve görev tanımlamalarının net olarak yapılması ve buna göre personel istihdam edilmesi, bir taraftan kurumlar arasında unvan birliğini sağlarken diğer taraftan ücret farklılıklarını önleyecektir.

4. Kamu Kurumu yöneticilerinin çağdaş yönetim tekniklerini öğrenmeleri, çalışma psikolojisi ve sosyolojisi konularında bilgilendirilmeleri ile hizmet verimliliğinin artmasına katkı sunacaktır.

5. Kamu çalışanlarının sicil raporlarının mesleki başarıyı ölçen ve çalışanların görevleriyle ilgili genel durum ve davranışlarını belirleyen sorulardan oluşması kurumsal verimliliğin artmasını sağlayacaktır.

6. Yöneticilerin personelle görüşerek açık bir biçimde sicil raporu düzenlemesi çalışanların motivasyonunu artırarak iş veriminin artmasına katkı sunacaktır.

7. İKY uygulamaları ile personel yönetimindeki aksaklıklar görülerek bu aksaklıkların giderilmesi sağlanacak ve çalışan verimliliği artırılabilecektir.

Kamu hastaneleri ve sağlık kuruluşlarının personel ihtiyaçları genellikle Sağlık Bakanlığı tarafından karşılanır. Sağlık Bakanlığı kamu personeli seçimini merkezi bir sınavla gerçekleştirir. Yeterli puanı alan sağlık elemanları (hemşire, ebe, laboratuvar teknisyeni, fizik tedavi teknikeri, sağlık memuru, hizmetli vb.) ilan edilen kadrolara atanırlar. Ayrıca bazı kadrolara sözleşmeli statüde de memur alımı yapılmaktadır.

Kamu kurumlarında İKY planlamasında, kurum çalışanlarına her yıl hizmet içi eğitimler verilmekte böylece personel gelişiminin sağlanması amaçlanmaktadır. Kamuda İKY uygulamaları merkezi bir yönetim anlayışı içinde yapılmaktadır.

Bilgiler tek elde toplanır. Sınavlar merkezi idare tarafından gerçekleştirilir. Yeni atanan sağlık çalışanı oryantasyon eğitimi sürecine tabi tutulur. Kamu hastaneleri, İKY planlamasında hizmet kalite standartlarını gözeterek planlamalar yaparlar(<https://www.medikalakademi.com.tr/hastanelerde-nsan-kaynaklari-yonetimi/> /erişim: 12.02. 2017).

Türkiye’de 2003 yılı itibariyle sağlıkta dönüşüm programı (SDP) uygulamaya başlanmıştır. Bu program: planlayıcı ve denetleyici bir sağlık bakanlığı, tek çatı altında toplanan genel sağlık sigortası, kolay ulaşılabilir sağlık hizmeti, güçlendirilmiş temel sağlık hizmeti ve aile hekimliği sistemi, kademeli sevk zinciri, idari ve mali özerkliğe sahip sağlık işletmeleri, bilgili becerikli, yüksek motivasyonla donanımlı sağlık insan gücü, kamu hastanelerinin tek çatı altında birleştirilmesi, akılcı ilaç ve tıbbi malzeme yönetim süreci, nitelikli etkili sağlık hizmeti için kalite ve akreditasyon, sistemi destekleyecek eğitim ve bilim kurumları kurulması gibi bileşenlerden oluşmaktadır (Akdağ, 2011:1-90). 2017 yılı itibariyle de halen SDP uygulamaları çeşitli bileşenleri ile devam etmektedir.

## **2.2. Örgütsel Adalet**

### **2.2.1. Örgüt ve Adalet Kavramları**

Örgüt; belirli bir amaç çerçevesinde toplanmış kişilerin oluşturduğu kuruluşlardır. Bu kuruluşlar iş yapmak için bir araya gelen bireylere uygun ortam hazırlarlar. Örgütlerde çeşitli görevler alan bireyler, onların beklentileri, çalışma koşulları, faaliyetleri örgüt yaşantısının temelini oluşturur (Abbasoğlu, 2015: 1-2).

Adalet, tarafsız olmak, her koşulda hukuk kurallarına bağlı kalmak, inanç ve prensiplerini duruma göre değiştirebilmek, tüm bunları yaparken, kişilerin hatalarından fayda sağlamamaktır. Adaletli olmak öncelikle herkese eşit davranmayı gerektirir (Özkalp, 2013: 113-511).

### **2.2.2. Örgütsel Adalet Kavramı**

Örgütsel adaletin temeli Adams’ın “Eşitlik Teorisine” dayanmaktadır. Bu teoriye göre üretim sonucu elde edilen kazanımların dağıtımı ve paylaşımında



adaletli olunması adaletin de herkesin katkısı ölçüsünde pay almasıyla sağlanacağı şeklinde açıklanmıştır (Nowakowski, 2005: 4-29).

Örgütsel adalet yalnızca hakkaniyet kavramıyla değil, örgüt içi tutum, davranış, amaç ve değerlerin, stratejilerin ve politikaların objektif uygulanmasıyla da yakından ilgilidir. Bu bağlamda maddi unsurlarla beraber soyut değerlerin de örgütsel adalet kavramı içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Greenberg, 1987: 15-19).

Tanım olarak örgütsel adalet; çalışma ortamının algılanan hakkaniyet derecesi olarak ifade edilebilir (Folger, 1997: 108-119). Başka bir ifadeyle; çalışanların görev dağılımı, yetki verilmesi, mesaiye uyma, ücret düzeyi, ödül dağıtımı, ekonomik ve sosyal olarak adaletli bir çalışma ortamı ve etkileşimi gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme süreci ve örgüt içerisinde alınan kararların nasıl alındığı ve bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi olarak da tanımlanabilir (İnce, 2005: 76).

Kapsam olarak, adil, ahlâki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde hakim kılınmasını ve teşvik edilmesini kapsamaktadır. Adaletli bir örgütte çalışanlar yöneticilerinin tutumlarını adil, rasyonel ve ahlaki olarak değerlendirirler. Çalışanlar kurumlarında “*karar verme sürecinin adil olduğu*” na inanırlarsa, düşük ücret gibi olumsuz örgütsel politikalara karşı daha az tepki göstermektedirler (Pfeffer, 1993: 382-407).

Beugre’ye göre örgütsel adalet şu nedenlerden dolayı önemlidir (Beugre, 1998: 33-34):

- Adalet sosyal bir olgu olup her türlü sosyal, örgütsel ve hatta günlük hayat da ortaya çıkabilecek bir unsurdur.
- Örgütlerin en önemli kaynağı işgörenlerdir. İşgörenlere adaletli davranılıp davranılmadığı onların örgüte bağlılık ve güvenini, performans, işten ayrılma ve saldırgan olma gibi tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir.
- Daha eğitimli bir işgücüne doğru bir dönüşüm ve gelişim süreci söz konusudur. Çalışanlar daha eğitimli ve vasıflı hale geldikçe yöneticilerinden daha iyi işler talep etmekle yetinmemekte, örgütünden saygı ve samimiyet de beklemektedirler

Örgütsel adaletin örgütsel davranış ve İKY alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni, adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir. Örgütün adil algılanması çalışanlarda olumlu davranışlara yol açarak, kendilerini örgütün saygın ve değerli üyeleri olarak hissetmelerini, yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarlar. Diğer taraftan adaletsizlik algılamasının artması hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açarak örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştırır (Beugre, 2002: 7).

### **2.2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları**

#### **2.2.3.1. Dağıtım Adaleti**

İlk kez 1965 yılında Adams'ın eşitlik teorisinden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Adams'ın eşitlik teorisi; işgörenlerin yaptıkları iş ve gösterdikleri performansın karşılığında bekledikleri kazanım varsayımına dayanır. Bu teoriye göre çalışan bilgi ve becerisi çerçevesinde kuruma yaptığı katkının karşılığını alıp almadığını, diğer çalışanlarla kıyaslama yaparak karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda hakkaniyet düzeyi değerlendirilir. Bu nedenle bu adalet türüne dağıtım adaleti denmiştir. Ancak pek çok kurumda işgören diğer çalışanların kazancını bilmediğinden kurumun adaletliliği konusunda sağlıklı değerlendirme yapamamaktadır (Ünler, 2015: 4-5).

Örgütsel adaletin ilk türü olarak kabul edilen dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içerisinde yer alır. Eşitlik teorisi birçok araştırmada incelenmiş ve kabul görmüş bir teoridir. Eşitlik teorisi bireyin diğerlerinin kazanç ve nitelikleri yani girdi-çıkı oranlarıyla ilgili yaptığı kıyasa dayanmaktadır. Ancak bu noktada kişilerinin karşısındaki kişinin elde ettikleri maaş gibi kazanımları hakkında ne oranda doğru bilgiye sahip oldukları belirsizdir. Kurumlar çoğunlukla maaş gizlilik politikaları uyarınca başkalarının maaşlarını bilemeyeceklerinden kişi karşılaştırma yapabileceği bilgiye ulaşamayacaktır. Böylece örgütsel adalet değerlendirmesi de yapamayacaktır (Boss, 1997: 95-104; Ünler, 2015: 4-5).

Eşitlik teorisi dört temel varsayım üzerine kurulmuştur. Birincisi, çalışanlar kazanımlarını sürekli olarak arttırmaya çalışırlar; ikincisi, çalışma grupları, ödüllerin

ve ücretlerin eşit dağılımını öngören bir sistem geliştirebilirler; üçüncüsü, çalışanların çalışma ortamlarında eşitlik olgusundan uzaklaştıklarını hissettiklerinde stres düzeyleri artabilir. Son olarak, çalışanlar eşitlikten uzak bir ilişki içerisine girdiklerinde, eşitliği yeniden kurmaya çalışarak, streslerini ortadan kaldırmaya çalışırlar (Taşkiran, 2011: 102).

Örgüt içinde adaletli dağıtım bazı kriterlere göre yapılmalıdır, Bunlar; dağıtımla ilgili alınacak kararlar tutarlı olmalı (tutarlılık); çalışanlara karşı ön yargılı olunmamalı; bilgiler doğru olmalı (doğruluk); alınan kararlara itiraz edilebilmeli ve kararlar düzeltilebilmeli (düzeltilibilme); çalışanlarla ilgili karar süreçlerinde onlardan temsilciler seçilebilmeli (temsilcilik); dağıtımla ilgili alınan kararlar etik olmalıdır (etik kural) (Özdevecioğlu, 2003: 79).

#### **2.2.3.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet**

İlk kez 1975’li yıllarda tanımlanmıştır. İşletmelerde fazla veya az ödemelerden kaçınma, kurumda alınan kararlara katılım, sonuçlarla ilgili bilgi verme gibi örgütsel uygulamaların işgörenler arasında eşit yapılması olarak tanımlanabilir (Colquitt, 2002: 591-610)

Bir işletmede dağıtım adaleti ödüllerin eşit olup olmadığına olan duyarlılıkla ilişkili iken, işlemsel adalet ödüllerin dağıtım sürecindeki kararlara olan duyarlılık ve çalışanların kurumda sorun çözmek için yapılan işlemlere tepkisi ile ilişkilidir (İşcan, 2010: 195-216).

Bir kurumda işlemsel adaletin var olması için şu kriterler gereklidir (Leventhal, 1976: 91-131):

1. İşlemler aynı şekilde zaman ve kişilerden bağımsız olarak uygulanmalı
2. İşlemlerin uygulanması tarafsız olmalı
3. Tüm bilgilerin toplandığından ve bu bilgilerin karar verme sürecinde kullanıldığından emin olunmalı
4. Yanlış veya eksik kararların düzeltilmesi için karar mekanizmaları olmalı
5. Ahlaki ve etik kurallara uyulmalı
6. Karardan etkilenebilecek herkesin dikkate alındığından emin olunmalı.

İşlemsel adalet iki boyutta ele alınabilir. Birinci boyut, çoğunlukla biçimsel süreçle ilgili konuları kapsamaktadır. Bu boyut karar alma sürecinde kullanılan işlemler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Herhangi bir konuyla ilgili karar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı tanınması, düşünce ve görüşlerinin dinlenmesi gibi yaklaşımlar bu boyuta örnek olarak verilebilir. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan yaklaşımların karar alıcılar tarafından uygulanma biçimi ile ilişkilidir (Özdevecioğlu, 2003: 77-96).

Folger ve Greenberg çalışma ortamında işlemsel adaleti ilk uygulayan araştırmacılardandır. Bunların araştırmalarından esinlenerek günümüze kadar konu ilgili hakkında birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların önemli pratik sonuçlar çıkarılmıştır. Günümüzde artık kanıtlar göstermektedir ki, insanlar karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, işverenlerine daha az bağlı olmakta, daha fazla hırsızlık yapmakta, iş değiştirme isteği daha fazla olmakta, daha az performans göstermekte ve daha az yardımsever olmaktadır. İnsanlar kendilerine karşı nasıl davranıldığına dikkat etmektedir ve bu onların yöneticileriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: 2-5).

İşlemsel adalet, çalışanların örgütleri hakkındaki görüş ve düşüncelerini etkilemektedir. Örgütleri hakkında işlemsel adaleti olumlu algılayan çalışanlarda, örgüte bağlılık ve örgüt çıkarlarına göre davranma isteği daha fazladır. Ayrıca örgüte ve kendi yöneticilerine karşı olumsuz tutum takınma ve ihanet etme olasılığı da daha azdır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 34-48).

### **2.2.3.3. Etkileşimsel Adalet**

Etkileşimsel adalet; kural ve prosedürlerin işleyişi sırasında bireylere yapılan muamelelerin kalitesi olarak tanımlanmıştır. İlk kez 1986'da Bies ve Moag tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre yöneticiler karar verme süreçlerinde işgörenlere karşı dürüst, açık, saygılı olmalı, önyargılı yaklaşımlardan kaçınmalı, süreçler hakkında çalışanlara gerekli açıklamaları samimi bir şekilde yapmalıdırlar. Bies etkileşimsel adaletle ilgili dört temel kural ileri sürmüştür (Bies, 1986: 43-55):

- Doğruluk: Yöneticiler ve karar vericiler karar verme süreçlerini uygulama esnasında çalışanlarına karşı doğru, dürüst, açık ve samimi olmalıdır.

- Açıklama: Yöneticiler, çalışanlarına karar verme süreçlerinin sonuçları hakkında gerekli açıklamayı yapmalıdır.
- Saygı: Yöneticiler çalışanlara karşı kaba davranışlardan kaçınmalı, onlara içten, samimi ve kibar davranmalıdırlar.
- Kurallara uymak: Yöneticiler, çalışanlara karşı uygun olmayan sorular sormaktan ve önyargılı konuşmalar yapmaktan imtina etmelidir. Çalışanlarda huzursuzluk yaratacak yaş, cinsiyet, mezhep, ırk ve din ile ilgili konularda ayrımcılığa fırsat vermemelidir.

Etkileşimsel adalet kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayrılır (Robinson, 2004: 1-156). Bilgisel adalet, çalışanların kendileriyle ilgili bilgiye ne oranda sahip oldukları ile ilgilenirken, kişilerarası adalet bu bilginin verilmesi sırasında gösterilen muamele üzerinde durmaktadır. Örneğin, kurumların gerçekleştirdikleri işe alım ve performans değerlendirme gibi İKY uygulamalarının nasıl yürütüldüğü kişilerarası adaletin konusu dâhilindedir. İşe alım mülakatlarında adaylara sorulan soruların ve soru soruş tarzının onların kişisel haklarını ihlal etmeyen, küçük düşürmeyecek biçimde sorulması gerektiği bu adalet türünün kapsamındadır. Ayrıca performans değerlendirme sonucunda dağıtılan kazanımların kişilere açıklanması yine aynı kriterler esas alınarak yapıldığında kişilerarası adalet ile ilgili bir değerlendirme yapılabilecektir (Ünler, 2015: 7-13).

#### Kişilerarası adalet

İşletmelerde ödüllerin çalışanlara dağıtılmasıyla ilgi olarak alınan kararların çalışanlara nasıl aktarıldığı ile ilgilidir. Yöneticiler bu kararları çalışanlara saygılı ve kurallara uygun nitelikte aktarırsa çalışanlarca adil olarak algılanırlar (İçerli, 2010: 67-92). Yöneticilerin işgörenlere olumsuz performanslarını “üzülerek” dile getirmesi işgörenlerin çalıştığı kurumda kişilerarası adaletli olduğunu düşündürecektir (Ünler, 2015: 13).

Organizasyonlarda çalışanlar yöneticilerinin tüm çalışanlar ile aynı düzeyde iletişim kurmalarını ve herkese eşit şekilde davranmalarını beklemektedirler. Çalışanlar yönetici-işgören arasında kurulan bu iletişimde adalet ararlar. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapan yöneticiler ve karar vericiler adil olarak algılanmazlar. Dolayısıyla kişilerarası adaletsizlik algısının artmasına neden olarak çalışanların

yöneticilerine karşı olumsuz davranışlar sergilemesine ve tepki vermesine olurlar (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 67-82).

### Bilgisel Adalet

Çalışanların kendileri hakkındaki uygulamalar (ücretlendirme, terfi, ödül, performans değerlendirme vb.) konusunda yeterli bilgi edinebilmeleri ile ilgilidir (Schappe, 1996: 337-364). Bu adalet türü daha çok işe alım ve performans değerlendirme süreçlerinde kişilere performans sonuçları hakkında yapılan açıklama ve işe alınmamışsa eğer alınmama nedeninin açıklanması da ne ölçüde adaletli olduğuyula ilişkilidir (Ünler, 2015: 13).

Bilgilendirme ya da açıklama yapma, dağıtım kararının altında yatan mantık, kararın etkilediği çalışanlara yeterince ve açık olarak anlatılması ve açıklanmasıyla ilişkilidir. Bireyler istemediklerin bir sonuçla karşılaştıkları takdirde, yöneticilerince kendilerine yeterli açıklama yapılırsa örgüte ve yöneticilerine karşı daha toleranslı tutum sergileyebilmektedir (Gürcü, 2012: 19). Bilgilendirme tanım olarak, süreçlerin yapısal yönlerini ve sürecin nasıl işlediğini görebilmek için gerekli enformasyonu sağlamaktadır. Ancak bu açıklamaların adaletli olarak algılanabilmeleri için; bilgilendirmeler içten olmalı, art niyetsiz bir şekilde paylaşılmalı, gerçekçi bir enformasyon temeli ve sağlam bir mantık ilişkisi üzerine kurulmuş olmalı, keyfi uygulamalarla değil yasal etmenlerle belirlenmiş olmalıdır (Keskin, 2008: 91-106).

### **2.2.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarında Örgütsel Adalet**

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıyla ilgili uygulamalar örgütün işleyişini ve çalışanların örgütle ilgili çeşitli algılarını doğrudan etkileyebilmektedir. Örneğin performans değerlendirme ve ödüllendirmede eşitlik ve adalet çalışanların motivasyonunu ve örgüte bağlılığını artıracak, çalışanın işinde gösterdiği çaba ve gayreti artırarak kişisel performansını yükseltecektir (Uysal, 2012: 21).

Performans değerlendirme; kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve işini başarma derecesinin saptanması olarak tanımlanabilir. İşgören çalışanın iş yaşamını diğer çalışanlarla karşılaştırarak sistematik olarak ölçer (Erdoğan, 1991:153; Yücel,

1999:137). Çalışma yaşamında performans değerlendirme sistemleri örgüt çalışanlarının etkinliğini ve verimliliğini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. İşgören işinde başarılı olduğunda ücret artışı, prim, ikramiye, terfi vb. maddi unsurlarla ödüllendirildiğinde performans-ödül ilişkisini adil bir biçimde algıladığı sürece daha yüksek iş tatminine sahip olacak, daha verimli çalışarak performans düzeyini daha da arttıracaktır (Uyargil, 2008:1-207).

İKY fonksiyonlarından birisi olan iş analizi, bir işin özellikleri, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır (Çelikten, 2005: 127-135). Personel seçim sürecinin önemli bir bileşeni olan iş analizi ile elde edilen bilgiler, adil ve rasyonel faktörlere göre oluşturulan ücretlendirme sistemine dönüştürülerek çalışanların örgütsel adalet algılamalarını yükseltmektedir (Kuzugüden, 2011: 70).

Örgütlerde insan kaynaklarının verimli ve etkin olabilmesi için, çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini ve duygusal bağlılığı sağlaması gerekmektedir. Aksi halde çalışanlar, örgütlerde nakil, tayin, terfi ve örgütsel fiziksel kaynakların paylaşımı yetki ve sorumluluk verme gibi işlemde dolayı adaletsizlik algıladıkları zaman iş doyumunu elde edemezler. Böylece işe karşı istek ve motivasyonlarını kaybederler. Erzurum'da devlet hastanesi çalışanlarında yapılan çalışmada örgütsel işlem adaletinin iş tatmini, iş tatmininin de duygusal bağlılığa katkı sağladığı bildirilmiştir (Tutar, 2007: 97-120).

Eşit iş başarısına sahip adayların eşit seçilme şansının olmaması olumsuz düşüncelerin kaynağı olabilir. İşe alınan yeni çalışan, örgütsel adaletin olmadığını düşünerek örgütsel bağlılık davranışı geliştirmeyebilir ve örgütün kendisi için çalışmaya uygun bir işyeri olmadığını düşünebilir. Seçim süreci sırasında üstler tarafından tüm adaylara eşit davranılması yeni çalışanların da örgütsel bağlılık davranışı geliştirmelerini teşvik edecektir (Çağlayan, 2015:14). Öğretmenlerde yapılan bir çalışmada örgütsel adalet algısının tükenmişlikle ters yönlü bir ilişki içinde olduğu ve iş tatmininin bu etkileşimde önemli bir aracı değişken rolü bulunduğu bildirilmiştir (Şeşen, 2011: 82-83).

Çalışanların işyerinde adil sonuçlar, adil işlemler ve adil muameleyle karşılaştıklarına inanmaları önemlidir. Çünkü örgütsel adalet pek çok çalışan davranışını yordamaktadır. Örneğin örgütte kullanılan süreçlere ilişkin işlemsel

adaletin yüksek olduğu durumlarda çalışanların daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları ve işe bağlılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Fischer, 2006: 555). Yine benzer olarak adalet algısının yüksek olduğu koşullarda çalışanların daha fazla sorumluluk üstlenme davranışı gösterdikleri bildirilmiştir (Organ, 1988: 4). Yüksek düzeyde işlemsel ve etkileşim adaleti algısının olduğu durumlarda çalışanlar da yüksek düzeyde örgüte bağlılık göstermektedirler (Thompson, 2005: 338-404).

### **2.2.5. Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet**

Sağlık kuruluşlarında çalışanların örgütsel adalet algıları kurumun başarısı açısından oldukça önemlidir. Çünkü sağlık kuruluşları emek yoğun işletmeler olup; kurumların çalışana bağımlılığı üst düzeydedir. Bu nedenle gerek örgüte gerekse yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler tüm çalışanlara eşit durarak ödül, ceza gibi dağıtımlarda, bilgi paylaşımında, iletişimde, görev ve sorumlulukların paylaşılmasında adil davranarak olumlu örgütsel adalet algısının oluşmasına katkı sunabileceklerdir (Cihangiroğlu, 2011: 9-16).

Sağlık alanındaki işletmelerde örgütsel adaleti etkileyen faktörler pek çok araştırmacı tarafından irdelenmiştir. İstanbul, Kocaeli ve Yalova illerinde yapılan güncel bir çalışmada özel sağlık kuruluşlarında sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu, bu algının çalışanların, görev, cinsiyet, yaş, gelir durumu, eğitim gibi demografik özelliklerine göre farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Çalışmanın sonuçları daha ayrıntılı irdelendiğinde erkek çalışanların kadınlara göre, ileri yaştaki çalışanların genç çalışanlara göre, hekim ve teknik personelin diğer sağlıkçılara göre, özel hastane çalışanlarının kamu hastanesi çalışanlarına göre daha olumlu adalet algısına sahip oldukları saptanmıştır. Örgütsel adalet algısının çalışma süresi ile ilişkisi saptanmamışken ebe/hemşire, acil tıp teknisyeni ve laborantların daha düşük adalet algısına sahip olması bu meslek grubu çalışanların daha fazla ve yoğun mesai yapmaları ile ilişkilendirilmiştir (Deniz, 2016: 329-343).

Türkiye’de yapılan başka bir araştırmada da özel hastane çalışanları ile kamu hastanesi çalışanları arasında örgütsel adalet algısının farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonucun nedeni olarak özel hastanelerde çalışanların “daha



verimli çalışmaları durumunda yöneticileri tarafından daha fazla takdir görecekləri” yönünde bir algıya sahip olmaları, buna karşılık; kamu sağlık kuruluşlarında çalışanların “yöneticilerinden aynı takdiri göremedikleri, bilakis daha fazla tehdit ve hakarete maruz kaldıklarını ifade etmeleri” gerekçe gösterilmiştir. Aynı çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının yüksek oluşunun örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği de vurgulanmıştır (Işık, 2012: 254-265). Aynı konuda 327 hemşire üzerinde yapılmış başka bir çalışmada da özel hastanede çalışan hemşirelerin kamu ve üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelere göre örgütsel adalet algısı düzeylerinin daha yüksek ve tükenmişlik durumlarının daha düşük olduğu bulunmuştur. Aynı çalışmada hemşirelerin daha çok ücret, terfi, ödöl, gibi dağıtımsal adaletle ilişkili boyutta adaletsizlik algıladıkları bildirilmiştir (Gür, 2014: 1-84).

Türkiye’de ilaç sektörü çalışanlarına yönelik yapılan bir araştırmada örgütsel adalet boyutları ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir korelasyon olduğu gösterilmiş, çalışma sonucunda ilaç sektöründe örgütsel adaletin sağlanması ile çalışanların bilgi ve bilgi paylaşımına bakışının olumlu yönde etkileneceği vurgulanmıştır (Demirel, 2011:99-119).

Literatürde sağlık çalışanlarının İKY uygulamaları algıları, örgütsel adalet algıları ve bunların birbirleriyle etkileşimi konusunda sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada ikinci basamak bir kamu hastanesinde hekim, hemşire ve diğer sağlık çalışanlarında İKY uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerine muhtemel etkisinin araştırılması planlanmıştır.

### **3. GEREÇ VE YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Tipi**

Araştırma kesitsel bir araştırmadır.

#### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini Sağlık Bakanlığına bağlı Türkiye'deki kamu hastanelerinde çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır. Ancak evrendeki bütün sağlık çalışanlarına ulaşmak mümkün olmadığından örneklem seçimine gidilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın örneklemini Sağlık Bakanlığına bağlı Sivas Numune Hastanesinde çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır. Çalışmadaki örneklem büyüklüğü ise;  $n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$  formülüne göre hesaplanmıştır. Buna göre  $p=0.50$ ,  $d=0.05$ ,  $N=1611$  olarak belirlendiğinde %95 güven seviyesinde  $n:471$  olarak belirlenmiştir. Parametrik test varsayımlarının bozulmaması açısından gözlem sayısı 30'dan büyük olan sağlık çalışanları, çalışmaya dâhil edilmiştir. Sonuçta araştırmanın 471 sağlık çalışanı (hekimler, ebeler, hemşireler, röntgen ve laboratuvar teknisyenleri ile idari personel) üzerinde yapılmasına karar verilmiştir. Toplam 550 çalışana anket dağıtılmış ve eksik doldurulan anketler değerlendirme dışı bırakıldıktan sonra toplam 425 anket geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %77,2'dir. Bu oran bilimsel açıdan yeterli kabul edilmiştir (Kavuncubaşı, 2002: 310).

#### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Verilerin elde edilmesinde üç bölümden oluşan, yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanan bir anket kullanılmıştır (Ek 1). Anket 01.03.2016 - 15.05.2016 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anketin birinci bölümü çalışanların sosyal ve demografik özelliklerini irdeleyen açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere Colquitt (2001: 386-400) tarafından tasarlanan ve 20 ifadeden oluşan "Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği" (Organizational Justice Scale) kullanılmıştır (Colquitt, 2011: 386-400). Bu ölçekte ilk 7 ifade (1,2,3,4,5,6,7) işlemsel adalet, sonraki 4 soru (8,9,10,11) dağıtımsal adalet, ondan sonraki 4 ifade (12,13,14,15)

kişilerarası adalet ve son 5 soru (16,17,18,19,20) ise bilgisel adalet algısı ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Soru formunda 5'li likert ölçeği kullanılmıştır (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne katılıyorum ne katılmıyorum, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği 2007 yılında Özmen, Arbak ve Özer tarafından yapılan çalışmayla gösterilmiştir (Özmen vd, 2007). Özmen'in çalışmasında güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerleri, dağıtım adaleti algısı boyutu için 0,94, işlemsel adalet algısı boyutu için 0,86, etkileşim adaleti algısı boyutu için 0.88 olarak bulunmuştur (Özmen, 2007: 17-33). Bu sonuçlar örgütsel adalet ölçeğine verilen yanıtların güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilirlik sınırı olan 0,70'in üzerinde olduğu için ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmiştir (Nunnally, 1994:1-761).

Anket formunun üçüncü bölümünde ise çalışanların insan kaynakları uygulamaları ile ilgili algılarını ölçmek için hazırlanan ve 32 ifadeden oluşan İKY uygulamaları ölçeği yer almaktadır. Anket; Çetin (2009), Saymal (2009), Gürbüz ve Bekmezci (2011: 317-321) tarafından uygulanan anketteki ifadelere göre hazırlanmıştır. Kuzugüden tarafından yapılan araştırmada İKY Uygulamaları Algılamaları Ölçeği Cronbach's Alpha değerleri çeşitli parametreler için 0,84 ile 0,97 arasında bulunmuş olup, anketin Türkçe geçerliliğinin olduğu vurgulanmıştır (Kuzugüden, 2011:1-164). Soru formunda 5'li likert kullanılmıştır (*Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum*). Ölçekteki 1-3 arası ifadeler işgören bulma uygulamaları, 4-8 arası ifadeler eğitim faaliyetleri, 9-12 arası ifadeler ücret ve ödül sistemi, 13-16 arası ifadeler performans değerlendirme sistemi, 17-20 arası ifadeler kariyer sistemi, 21-25 arası ifadeler motivasyon uygulamaları, 26,27 nolu ifadeler üstlerle iletişim, 28-31 arası ifadeler inovasyon uygulamaları ve 32 nolu ifade çalışma şartlarına ilişkin algı ölçekleri olarak kullanılmıştır.

### **3.4. Verilerin Değerlendirilmesi**

Anket formunu eksik ya da okunaksız dolduran 9 kişi çalışma dışı bırakılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 22.00 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Başlangıçta araştırmada kullanılan İKY ve örgütsel adalet ölçeklerinin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında katılımcıların

sosyo-demografik özellikleri tanımlayıcı istatistikler ve frekans tabloları aracılığıyla incelenmiştir. Çalışanların İKY uygulamaları algıları ölçeği ifadelerine verdikleri cevapların ortalama, standart sapma ve yüzde dağılımları belirlenmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde parametrik test varsayımlar yerine getirildiğinde bağımsız gruplarda iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t-testi), varyans analizi (post-hoc için Tukey testi) ile korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. İstatistiksel anlamlılık için testlerde  $p \leq 0.05$  alınmıştır.

### **3.5. Araştırmanın Etik Yönü**

Araştırma için Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başkanlığının 19.02.2016 tarihli etik kurul kararı ile izin alınmıştır (Ek 2). Ayrıca araştırmanın Sivas Numune Hastanesinde yürütülmesi için Sağlık Bakanlığı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu, Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinden izin alınmıştır (Ek 3).

## 4. BULGULAR

### 4.1. Güvenilirlik Analizleri

Çalışmaya katılanların anket formundaki sorulara doğru yanıt verip vermediğini inceleyebilmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre İKY uygulamaları anketi içerisinde yer alan tüm algı ölçeklerinin Cronbach's Alpha değerleri kabul edilebilir alt sınır değer olan 0,70 in üzerinde bulunmuştur. Genel olarak İKY uygulamaları anketinin Cronbach's Alpha değeri 0,97 olarak oldukça yüksek bir değerde yani güvenilir olarak bulunmuştur (Tablo-4.1).

**Tablo 4. 1. İKY Uygulamaları Algılamaları Ölçeği Cronbach's Alpha Değerleri**

İKY Uygulamaları	Cronbach's Alpha
İşgören Seçimi Algı Ölçeği	0,82
Eğitim Faaliyetleri Algı Ölçeği	0,88
Ücret ve ödül Sistemi Algı Ölçeği	0,92
Performans Değerlendirme Algı Ölçeği	0,94
Kariyer sistemi Algı Ölçeği	0,92
Motivasyon Faaliyetleri Algı Ölçeği	0,86
Üstlerle İletişim Algı Ölçeği	0,86
İnovasyon Uygulamaları Algı Ölçeği	0,93
Çalışma ve Fiziki Şartlar Algı Ölçeği	(N/A)*
<b>İKY uygulamaları (Genel)</b>	<b>0,97</b>

\*N/A: Not applicable – ankette tek ifade içerdiğinden hesaplanamaz.

Güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri; İşlemsel adalet için 0,838, dağıtımsal adalet için 0,91, kişilerarası adalet için 0,74, bilgisel adalet için 0,94, ölçeğin bütünü için 0,94 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen Cronbach's alpha değerleri incelendiğinde anketin güvenilirlik düzeyi yüksek olarak kabul edilmiştir (Tablo 4.2).

**Tablo 4.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Cronbach's Alpha Değerleri**

<b>Örgütsel Adalet Boyutları</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
İşlemsel Adalet	0,90
Dağıtımsal Adalet	0,91
Kişilerarası adalet	0,74
Bilgisel Adalet	0,94
<b>Örgütsel Adalet (Genel)</b>	<b>0,94</b>

#### **4.2. Demografik Bulgular**

Araştırmaya katılan ve anket formunu eksiksiz dolduran 425 sağlık çalışanının %60,2'si erkek olduğu, %58'inin 26-40 yaş aralığında bulunduğu belirlenmiştir. Çalışanların %76,7'sinin evli, %29,6'sının yüksekokul mezunu olduğu, %43,1'inin hemşire/ebe olarak çalıştığı saptanmıştır. Ayrıca mesleklerinde ortalama çalışma süreleri  $14,2 \pm 8,3$  yıl olarak hesaplanmıştır. Çalışanların %50,2'sinin nöbet tuttuğu, 40 (%9,4) sağlık çalışanının ise yönetici görevinin bulunduğu belirlenmiştir (Tablo 4.3).

**Tablo 4. 3. Çalışanların Sosyo-demografik Özellikleri**

	<b>Parametreler (n=425)</b>	<b>n (%)</b>
Cinsiyet	Erkek	258 (60,7)
	Kadın	167 (39,3)
Yaş Grubu (yıl)	18-25	40 (9,4)
	26-40	248 (58,4)
	≥41	137 (32,2)
Medeni durum	Evli	326 (76,7)
	Bekâr	99 (23,3)
Eğitim Durumu	Lise	76 (17,9)
	Yüksekokul	126 (29,6)
	Lisans	135 (31,8)
	Yüksek lisans	27 (6,4)
	Doktora/tıpta uzmanlık	61 (14,4)
Görevi	Hemşire/ebe	183 (43,1)
	Doktor	66 (15,5)
	İdari personel	34 (8,0)
	Sekreter	35 (8,2)
	Diğer <sup>φ</sup>	53 (12,5)
	Laboratuvar/röntgen teknisyeni	54 (12,7)
Görev süresi (yıl)	0-5	78 (18,4)
	6-10	79 (18,6)
	11-15	97 (22,8)
	16-20	69 (16,2)
	≥21	102 (24,0)
Nöbet	Var	213 (50,2)
	Yok	212 (49,8)
Yöneticilik görevi var mı?	Evet	40 (9,4)
	Hayır	385 (90,6)

<sup>φ</sup>Diğer: Eczacı, fizyoterapist, biyolog, tekniker, diyetisyen, paramedik, iş güvenliği uzmanı, sosyal hizmet uzmanı

### **4.3. Sağlık alışanlarının İKY Uygulamaları Algılamalarına İlişkin Bulgular**

Ankete verilen yanıtla ra göre algı ortalamaları 1,0-1,8 arasında ise çok düşük; 1,81-2,60 düşük; 2,61-3,40 orta; 3,41-4,20 yüksek; 4,21-5,0 ise çok yüksek memnuniyet algısı olarak kabul edilmiştir.

Çalışanların İKY uygulamaları algılarına ilişkin ifadelerin ortalamalarının dağılımını 2,1-3,2 arasında değişmektedir. En yüksek ortalama 3,19 ile “*Kurumumda eğitim ve seminer programları yeni teknolojiler ile desteklenmektedir*” ifadesine aitken en düşük ortalama 2,11 ile “*Kurumumda gayretlerin ödüllendirilmesi uygulamaları yeterlidir*” ifadesine aittir. Bu verilere göre kurumun eğitim ve seminer faaliyetleri konusunda başarılı olduğu sonucunu çıkarabiliriz (Tablo 4.4).



**Tablo 4.4. Sağlık Çalışanlarının İKY Uygulamalarına İlişkin Ölçekte Yer Alan İfadelerin Algı Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

(1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Ne katılıyorum Ne katılmıyorum 4- Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum)

İKY Uygulamaları (n=425)	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	ss
<b>İşgören Bulma Faaliyetleri</b>							
1. İşe alınacak aday seçiminde, kurum içinden ve dışından başvurular birlikte değerlendirilir.	16,5	16,9	46,8	12,0	7,8	2,78	1,10
2. Kurumumda doğru personelin seçimi için büyük çaba harcanır.	19,5	29,2	32,7	13,9	4,7	2,55	1,09
3. Kurumumda adil bir personel seçim süreci vardır.	24,5	26,4	32,9	12,0	4,2	2,45	1,11
<b>Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri</b>							
4. Kurumumda eğitim ihtiyaçlarını belirleme çalışmaları kapsamlı yapılmaktadır.	9,9	25,4	29,4	30,1	5,2	2,95	1,07
5. Kurumumda eğitim değerlendirmesi bilimsel metotlarla yapılır.	11,3	23,5	35,1	26,4	3,8	2,88	1,04
6. Kurumumda eğitim faaliyetleri konusunda görüşlerim dikkate alınır.	17,9	30,6	23,3	24,2	4,0	2,66	1,14
7. Çalışanlara, ihtiyaç olduğunda yeterli ölçüde eğitim verilmektedir.	12,0	19,1	26,8	36,7	5,4	3,04	1,12
8. Kurumumda eğitim ve seminer programları yeni teknolojiler ile desteklenmektedir.	10,4	16,9	24,0	40,9	7,8	<b>3,19</b>	1,12
<b>Ücret Ve Ödül Sistemi</b>							
9. Kurumumda aldığım ücret yaptığım işe uygundur.	34,8	30,8	8,0	18,4	8,0	2,34	1,33
10. Kurumumda uygulanan ücretlendirme sisteminden memnunum.	37,9	33,2	5,9	15,1	8,0	2,22	1,31
11. Kurumumda gayretlerin ödüllendirilmesi uygulamaları yeterlidir.	38,4	32,2	14,8	9,4	5,2	<b>2,11</b>	1,16
12. Kurumumda objektif kriterlere göre hazırlanan ücret sistemi uygulanmaktadır.	34,8	28,7	16,5	14,1	5,9	2,28	1,23
<b>Performans Değerlendirme Sistemi</b>							
13. Kurumumda performans değerlendirme sistemi ile ilgili bilgilendirme yeterlidir.	27,5	35,3	21,4	12,5	3,3	2,29	1,09
14. Kurumumda uygulanan performans değerlendirme sistemi performansımı ölçmede yeterlidir.	27,1	37,4	20,9	11,5	3,1	2,26	1,07
15. Kurumumda perf. Hed.belirlenirken gör. alınır.	30,8	39,1	17,2	9,2	3,8	2,16	1,07
16. Kurumumda performans değerlendirme sonuçları geri bildirimini uygundur.	28,9	35,5	20,2	11,5	3,8	2,26	1,10
<b>Kariyer Sistemi</b>							
17. Kurumumda çalışanlara kariyer planlaması ile ilgili yeterli bilgi verilir.	26,8	29,9	25,4	15,3	2,6	2,37	1,11
18. Kurumumda kariyer sistemi performans değerlendirme ile ilişkilidir.	25,6	31,1	28,7	10,8	3,8	2,36	1,09
19. Terfi sistemi beklentilerimi karşılayacak düzeyde yeterlidir.	28,0	28,5	26,8	13,2	3,5	2,36	1,12

20. Kariyer gelişimim için açık bir yola sahibim.	25,2	27,3	25,2	18,1	4,2	2,49	1,17
<b>Motivasyon Faaliyetleri</b>							
21. Kurumumda üstlerim, kararlara katılmamı ve inisiyatif kullanmamı destekler.	23,5	33,6	15,5	23,8	3,5	2,50	1,18
22. Kurumumda ödül sistemi üstün nitelikli çalışanları motive edecek şekildedir.	31,5	35,3	16,7	13,4	3,1	2,21	1,11
23. Kurumumda bana sağlanan fiziki şartlar yeterlidir.	23,1	31,1	11,8	28,2	5,9	2,63	1,27
24. Kurumumda bana uygulanan esnek çalışma saatleri yeterlidir.	20,5	27,5	14,8	32,7	4,5	2,73	1,23
25. Kurumun başarısı motivasyonumu artırır.	16,7	21,4	15,3	38,8	7,8	3,00	1,25
<b>Üstlerle İletişim</b>							
26. Kurumumda başarısızlıklara karşı her zaman yüreklendirilirim.	21,9	30,1	25,6	19,1	3,3	2,52	1,12
27. Yöneticiler ile çalışanlar arasında sağlıklı ve kaliteli iletişim vardır.	22,8	27,5	19,8	24,9	4,9	2,62	1,22
<b>İnovasyon Faaliyetleri</b>							
28. Kurumumda yenilikler ve yeni çözümler geliştirmek için her zaman teşvik edilirim.	24,7	30,8	18,4	21,9	4,2	2,50	1,20
29. Kurumumda ise alındığımız pozisyonun görev tanımı dışında firmaya değer katacak farklı görevleri de yerine getirmemiz için yüreklendirilirim.	21,9	30,4	25,9	17,9	4,0	2,52	1,13
30. Proje ve çözüm takımlarında görev almamız sağlanır.	23,1	32,2	20,0	21,2	3,5	2,50	1,16
31. Kurumumda yönetim tarafından çalışanlara değer verilir.	21,4	29,2	23,5	21,6	4,2	2,58	1,16
<b>Çalışma ve Fiziki Şartlar</b>							
32. Kurumumda güvenli ve sağlıklı çalışma ortamı vardır.	21,6	32,9	12,2	26,6	6,6	2,64	1,26

Aşağıda verilen Tablo 4.5 irdelendiğinde tüm İKY uygulamalarının alt bileşenlerinin ortalamaları 3,0'ın altında bulunmuştur. En yüksek memnuniyet ortalaması 2,94 ile “Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri” iken, en düşük memnuniyet 2,24 ile “Performans Değerlendirme Sistemi” olarak belirlenmiştir. İKY uygulamalarının genel ortalaması 2,52 olarak hesaplanmış olup çalışanların kurumlarındaki İKY uygulamalarından memnuniyetinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 4.5).

**Tablo 4. 5. Sağlık Çalışanlarının İKY Uygulamalarına İlişkin Algı Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

<b>İKY Uygulamaları</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart sapma</b>
İşgören Bulma Faaliyetleri	2,52	1,06
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri	2,94	0,91
Ücret Ve Ödül Sistemi	2,61	0,97
Performans Değerlendirme Sistemi	2,24	1,00
Kariyer Sistemi	2,39	1,01
Motivasyon Faaliyetleri	2,61	0,97
Üstlerle İletişim	2,56	1,10
İnovasyon Faaliyetleri	2,52	1,06
Çalışma ve Fiziki Şartlar	2,64	1,26
<b>İKY (Genel)</b>	<b>2,52</b>	<b>0,83</b>

#### **4.4. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Bulgular**

Ankette yer alan örgütsel adalet algısıyla ilgili İfadelerden ilk 7'si işlemsel adalet, 8-11. İfadeler dağıtımsal adaleti, 12-15 kişiler arası adaleti, 16-20. İfadeler ise bilgisel adaleti ölçmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algısını ölçen sorulara verdiği yanıtlar irdelendiğinde en yüksek ortalama 3,48 ile “*Bana saygılı davranır*” ifadesine aitken en düşük ortalama 2,60 ile “*Bu süreçler önyargulardan uzak uygulanıyor*” ifadesine ait olduğu görülmüştür (Tablo 4.6).

**Tablo 4. 6. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet algısına İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar**

(1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Ne katılıyorum Ne katılmıyorum 4- Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Sıra No	Soru formunda yer alan “kazanımlar” aldığımız ücret, ilerleme, takdir vb. ifade eder. “Süreçler” ifadesi ise; kazanımlarımız ile ilgili karar vermede yöneticinizin kullandığı işlemleri ifade eder.	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort	ss
<b>İşlemsel adalet</b>								
1	Fikirlerimi ve duygularımı bu süreçler esnasında ifade edebiliyorum.	11,3	25,9	9,4	45,4	8,0	3,13	1,21
2	Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır.	13,4	30,4	19,8	28,5	8,0	2,87	1,19
3	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor.	11,8	32,9	28,9	23,8	2,6	2,72	1,03
4	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor.	14,6	37,4	24,7	19,8	3,5	<b>2,60</b>	1,06
5	Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır.	11,8	31,8	30,1	21,6	4,7	2,76	1,06
6	Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim.	10,6	28,9	21,6	32,2	6,6	2,95	1,14
7	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur.	12,2	26,1	26,6	26,4	8,7	2,93	1,16
<b>Dağıtımsal adalet</b>								
8	Kazanımlarım çalışmam sırasındaki çabamı karşılıyor.	21,4	28,2	14,8	28,5	7,1	2,72	1,27
9	Kazanımlarım tamamladığım işe uygundur.	15,8	28,5	15,3	31,8	8,7	2,89	1,25
10	Kazanımlarım çalıştığım kuruma yaptığım katkıyı karşılıyor.	15,8	25,2	17,6	31,8	9,6	2,94	1,26
11	Performansımı düşündüğümde kazanımlarım adildir.	22,4	32,2	12,5	23,8	9,2	2,65	1,30
<b>Kişilerarası Adalet</b>								
12	Bana nazik davranır.	8,0	14,6	11,8	54,1	11,5	3,47	1,12
13	Bana değer verir.	8,7	16,0	21,2	42,1	12,0	3,33	1,14
14	Bana saygılı davranır.	7,8	14,4	12,5	52,5	12,9	<b>3,48</b>	1,12
15	Bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltir	14,1	34,1	19,5	24,9	7,3	2,77	1,18
<b>Bilgisel Adalet</b>								

16	Benimle olan diyaloglarımda samimidir.	9,9	16,9	25,2	38,4	9,6	3,21	1,13
17	Süreçleri bütünüyle açıklar.	9,6	23,1	24,2	32,7	10,4	3,11	1,16
18	Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır.	9,2	18,6	25,2	37,6	9,4	3,20	1,12
19	Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır.	9,2	25,4	19,1	36,5	9,9	3,12	1,17
20	Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur.	7,3	18,4	19,1	42,6	12,7	3,35	1,13

Araştırmaya katılanların örgütsel adaletin algısının alt boyutlarına ilişkin ortalamaları incelendiğinde en düşük ortalama “dağıtımsal adalet”, en yüksek ortalama ise “kişilerarası adalet”(sırasıyla 2,80; 3,26) olarak tespit edilmiştir. Genel olarak örgütsel adalet algısı ortalaması 3,01 hesaplanmış olup çalışanların örgütsel adaletle ilişkin memnuniyet algılarının orta derecede olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 4.7).

**Tablo 4.7. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamaları**

Örgütsel Adaletin Boyutları	Ortalama	Standart sapma
İşlemsel adalet	2,85	0,90
Dağıtımsal adalet	2,80	1,13
Kişilerarası Adalet	3,26	0,86
Bilgisel Adalet	3,19	1,03
<b>Örgütsel Adalet (Genel)</b>	<b>3,01</b>	<b>0,82</b>

#### 4.5. İKY Uygulamalarının Sosyo-demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Çalışanların İKY uygulamaları ve İKY'nin boyutları ile ilgili algıları sosyo-demografik özelliklerden cinsiyet ve medeni durumları yönünden karşılaştırıldığında cinsiyet yönünden farklılık saptanmıştır. Ancak bekâr olanların İKY algısı ile İKY bileşenlerinden işgören bulma faaliyetleri, eğitim geliştirme faaliyetleri, performans değerlendirme, kariyer sistemi, üstlerle iletişim, inovasyon faaliyetleri, çalışma ve fiziki şartlar ile ilgili algıları evli olanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Başka bir ifadeyle bekâr çalışanlar İKY'nin bu bileşenleri hakkında evli olanlara göre daha olumlu düşünceye sahiptiler (Tablo 4.8).

**Tablo 4. 8. İKY Uygulamaları Algısının Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması**

Parametreler	Cinsiyet			Med.D.Evli		
	E(n=258) K(n=167)	ort±ss	t / p	Bekâr (n=99)	ort±ss	t / p
İKY Uygulamaları	Erkek	2,52±0,84	t=-0,181	Evli	2,47±0,81	t=-2,488
	Kadın	2,52±0,83	p=0,856	Bekâr	2,71±0,88	p= <b>0,013</b>
İşgören Bulma	Erkek	2,58±0,95	t=-0,137	Evli	2,52±0,94	t=-2,84
	Kadın	2,60±0,94	p=0,891	Bekâr	2,82±0,91	p= <b>0,005</b>
Eğitim ve Geliştirme	Erkek	2,97±0,92	t=0,837	Evli	2,89±0,91	t=-1,972
	Kadın	2,89±0,90	p=0,403	Bekâr	3,10±0,92	p= <b>0,049</b>
Ücret Ve Ödül Sistemi	Erkek	2,61±1,08	t=-1,660	Evli	2,19±1,14	t=-1,242
	Kadın	2,50±1,13	p=0,098	Bekâr	2,36±1,14	p=0,215
Performans Değerlenme	Erkek	2,23±0,98	t=-0,096	Evli	2,19±0,99	t=-2,080
	Kadın	2,24±1,03	p=0,923	Bekâr	2,42±1,04	p= <b>0,038</b>
Kariyer Sistemi	Erkek	2,36±1,06	t=-0,848	Evli	2,33±1,00	t=-2,353
	Kadın	2,44±1,01	p=0,397	Bekâr	2,60±1,04	p= <b>0,019</b>
Motivasyon Faaliyetleri	Erkek	2,61±0,98	t=0,110	Evli	2,58±0,94	t=-1,185
	Kadın	2,60±0,96	p=0,913	Bekâr	2,71±1,05	p=0,237
Üstlerle İletişim	Erkek	2,61±1,08	t=1,010	Evli	2,50±1,09	t=-2,289
	Kadın	2,50±1,13	p=0,313	Bekâr	2,78±1,10	p= <b>0,023</b>
İnovasyon Faaliyetleri	Erkek	2,54±1,04	t=0,572	Evli	2,44±1,05	t=-2,779
	Kadın	2,48±1,09	p=0,568	Bekâr	2,78±1,04	p= <b>0,006</b>
Çalışma ve Fiziki Şartlar	Erkek	2,55±1,16	t=-1,647	Evli	2,47±0,81	t=-2,663
	Kadın	2,76±1,39	p=0,100	Bekâr	2,71±0,88	p= <b>0,008</b>

Çalışanların İKY uygulamaları algıları yaş ve meslek dağılımına göre karşılaştırıldığında bir bütün halinde İKY uygulamaları algısı 18-25 yaş grubunda

41 yaşın üzerindeki çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksek iken ( $p < 0,05$ ), çalışanların mesleklerine göre İKY algısında farklılık saptanmamıştır. İKY'nin alt boyutları ile yapılan karşılaştırmalarda ise işgören bulma faaliyetleri, ücret ve ödül sistemi, performans değerlendirme, kariyer sistemi, inovasyon faaliyetleri algılarının yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği, genel olarak 18-25 yaş grubu genç çalışanların daha ileri yaştaki çalışanlara göre İKY boyutları hakkında daha olumlu algıya sahip oldukları belirlendi. Mesleklere göre yapılan karşılaştırmada ise İKY boyutlarından eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül sistemi, çalışma ve fiziki şartlarla ilgili İKY algıları mesleki özelliklere göre farklılık göstermekteydi. Hemşire ve ebelerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili algı ortalamaları doktorlardan daha yüksek bulunmuşken, ücret ve ödül sistemi ile çalışma ve fiziki şartlar konusunda sekreterlerin diğer çalışanlara göre daha olumlun algıya sahip olduğu belirlenmiştir (Tablo-4.9).

**Tablo 4. 9. İKY Uygulamaları Algısının Yaş ve Meslek Dağılımına Göre Karşılaştırılması**

<u>Parametreler</u>	<u>Yaş (yıl)</u>			<u>Mesleği</u>		
	18-25,n=40	26-40,n=248	≥41,n=137	Hemşire/ebe,n= 183	Doktor,n=66	İdari personel,n= 34
				Sekreter, n=35	‡Diğer, n=53	
		ort±ss	F / p	Lab.tekn. n=54	ort±ss	F / p
İKY Uygulamaları	18-25	2,84±0,92	F=3,526	Hemşire/ebe	2,57±0,88	F=0,837
	26-40	2,52±0,80	p= <b>0,030</b>	Doktor	2,41±0,86	p= 0,524
	≥41	2,44±0,86		İdari personel	2,43±0,85	
			<b>1&gt;3</b>	Sekreter	2,53±0,68	
				‡Diğer	2,42±0,85	
İşgören Bulma Faaliyetleri	18-25	3,01±1,05	F=5,794	Lab.tekn.	2,65±0,71	
	26-40	2,60±0,89	p= <b>0,003</b>	Hemşire/ebe	2,65±0,99	F=0,594
	≥41	2,44±0,97		Doktor	2,47±1,01	p= 0,704
			<b>1&gt;2</b>	İdari personel	2,47±0,85	
			<b>1&gt;3</b>	Sekreter	2,58±0,89	
Eğitim ve Geliştirme	18-25	3,18±1,00	F=2,748	‡Diğer	2,52±0,91	
	26-40	2,97±0,87	p= 0,065	Lab.tekn.	2,67±0,83	
	≥41	2,82±0,94		Hemşire/ebe	3,02±0,91	F=2,380
				Doktor	2,68±1,00	p= <b>0,038</b>
				İdari personel	2,91±0,85	
Ücret Ve Ödül Sistemi	18-25	3,07±0,94	F=,177	Sekreter	2,70±0,93	<b>1&gt;2</b>
	26-40	3,01±0,79	p= <b>0,016</b>	‡Diğer	2,95±0,90	
	≥41	2,97±0,82		Lab.tekn.	3,14±0,76	
			<b>1&gt;2</b>	Hemşire/ebe	2,15±1,14	F=4,701
				Doktor	2,10±0,95	p= <b>0,000</b>
Performans Değerlenme	18-25	2,60±1,12	F=3,032	İdari personel	2,22±1,20	<b>4&gt;1</b>
	26-40	2,22±0,95	p= <b>0,049</b>	Sekreter	3,00±1,16	<b>4&gt;2</b>
	≥41	2,16±1,04		‡Diğer	1,94±1,19	<b>4&gt;3</b>
			<b>1&gt;3</b>	Lab.tekn.	2,43±1,07	<b>4&gt;5</b>
				Hemşire/ebe	2,29±1,01	F=0,932
Kariyer Sistemi	18-25	2,76±1,05	F=3,163	Doktor	2,03±0,91	p= 0,460
	26-40	2,38±0,97	p= <b>0,043</b>	İdari personel	2,23±0,95	
	≥41	2,30±1,05		Sekreter	2,14±1,03	
			<b>1&gt;3</b>	‡Diğer	2,24±1,11	
				Lab.tekn.	2,38±0,94	
Motivasyon Faaliyetleri	18-25	2,77±1,03	F=0,772	Hemşire/ebe	2,39±1,05	F=0,657
	26-40	2,62±0,95	p= 0,463	Doktor	2,43±0,99	p= 0,656
	≥41	2,55±0,99		İdari personel	2,33±0,87	
				Sekreter	2,25±1,01	
				‡Diğer	2,27±1,15	
Üstlerle İletişim	18-25	2,82±1,15	F=2,836	Lab.tekn.	2,57±0,85	
	26-40	2,61±1,08	p= 0,060	Hemşire/ebe	2,66±1,04	F=0,277
	≥41	2,40±1,09		Doktor	2,60±0,98	p= 0,926
				İdari personel	2,49±1,03	
				Sekreter	2,58±0,83	
İnovasyon Faaliyetleri	18-25	2,94±1,09	F=4,781	‡Diğer	2,55±0,92	
	26-40	2,54±1,04	p= <b>0,009</b>	Lab.tekn.	2,58±0,81	
	≥41			Hemşire/ebe	2,68±1,10	F=1,811
				Doktor	2,46±1,06	p= 0,109
				İdari personel	2,25±1,06	



	≥41	2,36±1,06	<b>1&gt;3</b>	İdari personel	2,32±0,95	
				Sekreter	2,20±0,98	
				‡Diğer	2,35±1,11	
				Lab.tekn.	2,61±0,95	
Çalışma ve Fiziki Şartlar	18-25	2,83±1,19	F=0,574	Hemşire/ebe	2,62±1,17	F=3,512
	26-40	2,60±1,24	p= 0,564	Doktor	2,38±1,23	p= <b>0,004</b>
	≥41	2,44±0,97		İdari personel	2,56±1,28	<b>4&gt;1</b>
				Sekreter	3,40±1,45	<b>4&gt;2</b>
				‡Diğer	2,45±1,32	<b>4&gt;5</b>
				Lab.tekn.	2,72±1,22	

‡Diğer: Eczacı, fizyoterapist, biyolog, tekniker, diyetisyen, paramedik, iş güvenliği uzmanı, sosyal hizmet uzmanı

İKY uygulamaları algıları çalışanların eğitim düzeyi ve çalışma sürelerine göre karşılaştırıldığında farklılık saptanmazken, İKY boyutlarında performans değerlendirme, kariyer sistemi ve inovasyon faaliyetleri algısının eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği, İşgören bulma faaliyetleri algısının ise çalışanların görev süresine göre farklı olduğu belirlenmiştir. Post-hoc analizlerde yükseköğretim mezunlarının performans değerlendirmede doktora mezunlarından, kariyer sistemi algısında lisans mezunlarından; inovasyon faaliyetlerinde ise lisans mezunlarının, lise mezunlarından daha yüksek algı ortalamasına sahip olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Ayrıca görev süresi 0-5 yıl arasında olan çalışanların kurumlarındaki işgören bulma faaliyetleri konusunda 21 yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha olumlu düşündükleri belirlenmiştir ( $p<0,05$ ) (Tablo 4.10).

**Tablo 4. 10. İKY Uygulamaları Algısının Eğitim Düzeyi ve Görev Süresine Göre Karşılaştırılması**

Parametreler	Eğitim			Görev süresi		
	Lise, n=76 Y.okul,n=126 Lisans, n=135 Y.Lisans,n= 27 Doktora,n= 61	ort±ss	F / p	0-5, n=78 6-10 , n=79 11-15, n=97 16-20, n=69 ≥21, n=102	ort±ss	F / P
İKY Uygulamaları	Lise	2,44±0,85	F=1,555 p=0,185	0-5	2,67±1,03	F=0,940 p=0,441
	Y.okul	2,66±0,79		6-10	2,47±0,71	
	Lisans	2,51±0,86		11-15	2,53±0,77	
	Y.Lisans	2,55±0,96		16-20	2,54±0,82	
	Doktora	2,37±0,77		≥21	2,44±0,83	
İşgören Bulma Faaliyetleri	Lise	2,66±0,97	F=0,76 p=0,546	0-5	2,82±1,09	F=2,668 <b>0,032</b> <b>1&gt;5</b>
	Y.okul	2,64±0,89		6-10	2,50±0,81	
	Lisans	2,59±0,95		11-15	2,69±0,95	
	Y.Lisans	2,56±1,14		16-20	2,57±0,86	
	Doktora	2,40±0,92		≥21	2,40±0,94	
Eğitim ve Geliştirme	Lise	2,95±1,03	F=2,375 p=0,051	0-5	3,00±1,11	F=1,180 p=0,319
	Y.okul	3,03±0,80		6-10	2,86±0,77	
	Lisans	2,90±0,92		11-15	3,04±0,81	
	Y.Lisans	3,14±0,87		16-20	3,01±0,96	
	Doktora	2,63±0,93		≥21	2,81±0,90	
Ücret Ve Ödül Sistemi	Lise	3,12±0,94	F=0,899 p=0,464	0-5	2,41±1,22	F=2,025 p=0,090
	Y.okul	2,98±0,71		6-10	2,00±0,99	
	Lisans	2,96±0,86		11-15	2,12±1,11	
	Y.Lisans	3,29±0,84		16-20	2,21±1,06	
	Doktora	2,88±0,70		≥21	2,39±1,24	
Performans Değerleme	Lise	2,17±1,08	F=3,23 p= <b>0,01</b>	0-5	2,40±1,21	F=0,921 p=0,452
	Y.okul	2,48±0,98		6-10	2,19±0,86	
	Lisans	2,18±1,00		11-15	2,25±0,95	
	Y.Lisans	2,15±1,05		16-20	2,26±0,94	
	Doktora	1,98±0,84		≥21	2,12±1,00	
Kariyer Sistemi	Lise	2,25±1,06	F=3,12 p= <b>0,015</b>	0-5	2,60±1,17	F=2,046 p=0,087
	Y.okul	2,65±0,95		6-10	2,43±0,90	
	Lisans	2,25±1,01		11-15	2,28±0,94	
	Y.Lisans	2,35±1,22		16-20	2,50±0,93	
	Doktora	2,36±0,90		≥21	2,23±1,06	
Motivasyon Faaliyetleri	Lise	2,43±0,93	F=0,989 p=0,413	0-5	2,66±1,11	F=0,177 p=0,950
	Y.okul	2,70±0,95		6-10	2,61±0,92	
	Lisans	2,64±1,01		11-15	2,60±0,89	
	Y.Lisans	2,63±1,08		16-20	2,65±0,94	
	Doktora	2,56±0,92		≥21	2,55±1,00	
Üstlerle İletişim	Lise	2,52±1,24	F=0,509 p=0,729	0-5	2,75±1,22	F=1,271 p=0,281
	Y.okul	2,64±1,03		6-10	2,54±1,04	
	Lisans	2,58±1,11		11-15	2,63±1,13	
	Y.Lisans	2,57±1,14		16-20	2,51±0,95	
	Doktora	2,40±1,00		≥21	2,40±1,10	
İnovasyon Faaliyetleri	Lise	2,20±1,04	F=2,587 p= <b>0,036</b>	0-5	2,71±1,18	F=1,226 p=0,299
	Y.okul	2,62±1,00		6-10	2,54±0,96	
	Lisans	2,63±1,08		11-15	2,54±1,07	
	Y.Lisans	2,61±1,16		16-20	2,49±0,98	
	Doktora	2,42±1,06		≥21	2,36±1,07	
Çalışma ve Fiziki Şartlar	Lise	2,59±1,48	F=0,944 p=0,439	0-5	2,67±1,31	F=0,489 p=0,744
	Y.okul	2,66±1,25		6-10	2,67±1,18	
	Lisans	2,75±1,15		11-15	2,56±1,22	
	Y.Lisans	2,67±1,30		16-20	2,51±1,20	
	Doktora	2,38±1,18		≥21	2,75±1,36	

Çalışanların İKY uygulamaları ve İKY uygulamalarının bileşenleri hakkındaki algıları yönetici görevi olup olmaması ve gece nöbeti tutup tutmamasına göre karşılaştırılmıştır. Buna göre nöbet tutan-tutmayan personel arasında farklılık saptanmazken, yönetici görevi olan çalışanların İKY ve İKY'nin tüm bileşenlerindeki algı ortalamaları yönetici görevi olmayan çalışandan daha yüksek saptanmıştır (Tablo-4.11).

**Tablo 4. 11. İKY Uygulamaları Algısının Çalışanların Çalışma Şekillerine Göre Karşılaştırılması**

Parametreler	Gece Nöbeti			Yönetici Görevi		
	Var (n=213)	Yok(n=212)		Var (n=40)	Yok(n=385)	
		ort±ss	t / p		ort±ss	t / p
İKY Uygulamaları	Var	2,52±0,88	t=0,110	Var	2,93±0,89	t=3,222
	Yok	2,53±0,79	p=0,913	Yok	2,48±0,82	p= <b>0,001</b>
İşgören Bulma Faaliyetleri	Var	2,57±1,00	t=0,40	Var	2,99±1,00	t=2,814
	Yok	2,61±0,89	p=0,686	Yok	2,55±0,93	p= <b>0,005</b>
Eğitim ve Geliştirme	Var	2,92±0,94	t=0,33	Var	3,22±0,94	t=2,041
	Yok	2,95±0,89	p=0,738	Yok	2,91±0,91	p= <b>0,042</b>
Ücret Ve Ödül Sistemi	Var	2,98±0,87	t=0,274	Var	2,73±1,26	t=2,935
	Yok	3,06±0,76	p=0,784	Yok	2,18±1,12	p= <b>0,004</b>
Performans Değerlenme	Var	2,27±1,03	t=-0,59	Var	2,60±1,07	t=2,389
	Yok	2,21±0,97	p=0,554	Yok	2,20±0,99	p= <b>0,017</b>
Kariyer Sistemi	Var	2,44±1,04	t=-1,05	Var	2,70±1,00	t=2,007
	Yok	2,34±0,98	p=0,292	Yok	2,36±1,01	p= <b>0,045</b>
Motivasyon Faaliyetleri	Var	2,58±1,03	t=0,668	Var	3,06±1,02	t=3,111
	Yok	2,64±0,90	p=0,505	Yok	2,56±0,95	p= <b>0,002</b>
Üstlerle İletişim	Var	2,57±1,12	t=-0,63	Var	2,93±1,12	t=2,246
	Yok	2,56±1,08	p=0,950	Yok	2,48±0,82	p= <b>0,025</b>
İnovasyon Faaliyetleri	Var	2,52±1,08	t=0,024	Var	3,03 ±1,08	t=3,199
	Yok	2,52±1,04	p=0,981	Yok	2,47±1,04	p= <b>0,001</b>
Çalışma ve Fiziki Şartlar	Var	2,52±1,22	t=1,951	Var	3,23±1,18	t=3,134
	Yok	2,75±1,29	p=0,052	Yok	2,57±1,25	p= <b>0,002</b>

Sonuç olarak Tablo 4.8; Tablo-4.9; Tablo-4.10; Tablo-4.11 incelendiğinde çalışanların kurumlarındaki İKY uygulamaları ile ilgili algılarının onların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiğini söyleyebiliriz.

#### **4.6. Örgütsel Adalet Algısının Sosyo-demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması**

Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel adaletin boyutları hakkındaki algıları sosyo-demografik özelliklerine göre karşılaştırıldığında; kadınlarda dağıtım adaleti algısının erkeklere göre daha yüksek olduğu saptanırken ( $p<0,01$ ), bütünsel olarak örgütsel adalet ve adaletin diğer boyutları algısı için cinsiyet farklılığı saptanmamıştır. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet ve adaletin boyutları ile ilgili algısı; yaş, görev süresi, çalışanın nöbet tutup tutmamasına göre değişiklik göstermemektedir. Diğer taraftan bekâr çalışanların dağıtım adaleti algısı evlilere göre ( $p<0,05$ ), yöneticilik görevi bulunan çalışanların diğer çalışanlara göre işlemsel adalet ve bütünsel olarak örgütsel adalet algıları daha yüksek bulunmuştur (sırasıyla  $p<0,01$ ;  $p<0,05$ ) (Tablo 4.12).

Eğitim düzeyine göre yapılan karşılaştırmalarda çalışanlar arasında yalnızca dağıtım adaleti algısı arasında farklılık bulunmuş, post-hoc analizlerde lise mezunu olan çalışanlarda doktora mezunlarına göre dağıtım adaleti algısının az da olsa daha yüksek olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ) (Tablo 4.12).

Mesleklere göre yapılan karşılaştırmalarda yine dağıtım adaletinde anlamlı farklılık saptanmış olup, kurumda sekreter olarak çalışanların doktor, hemşire ve diğer sağlık çalışanlarına göre daha yüksek dağıtım adaleti algısına sahip olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ) (Tablo 4.12).

Sonuç olarak Tablo-4.12 incelendiğinde; sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının çalışanların cinsiyet, medeni durum, eğitim, meslek ve yöneticilik görevine göre farklılık gösterdiğini söyleyebiliriz.

**Tablo 4. 12. Örgütsel Adalet Algısının Sosyo-demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması**

Parametreler	n	İşlemsel adalet		Dağıtım adaleti		Kişilerarası adalet		Bilgisel adalet		Örgütsel Adalet	
		Ort ± ss	Ort ± ss	Ort ± ss	Ort ± ss	Ort ± ss	Ort ± ss	Ort ± ss	Ort ± ss	Ort ± ss	
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	258	2,87±0,88	2,66±1,11	3,29±0,85	3,24±1,05	3,01 ± 0,79				
	Kadın	167	2,81±0,93	3,00±1,13	3,21±0,86	3,12±1,02	3,01 ± 0,85				
			t= 0,69 p=0,48	t= -3,08 p= <b>0,002</b>	t= 0,98 p=0,32	t= 1,15 p=0,24	t= -0,001 p=0,99				
<b>Yaş (yıl)</b>	18-2	40	2,92±0,90	3,01±1,11	3,16±1,06	3,27±1,18	3,07±0,94				
	26-40	248	2,87±0,89	2,78±1,10	3,26±0,87	3,20±1,05	3,01±0,79				
	≥41	137	2,80±0,92	2,76±1,18	3,27±0,76	3,16±0,98	2,97±0,82				
			F= 0,38 p=0,67	F= 0,83 p=0,43	F= 0,26 p=0,76	F= 0,19 p=0,82	F= 0,24 p=0,78				
<b>Medeni D.</b>	Evli	326	2,82±0,90	2,73±1,12	3,25±0,84	3,16±1,03	2,97±0,81				
	Bekâr	99	2,95±0,88	3,01±1,14	3,29±0,90	3,30±1,05	3,12 ±0,84				
			t= -1,33 p=0,18	t= -2,13 p= <b>0,03</b>	t= -0,37 p=0,71	t= -1,12 p=0,26	t= -1,54 p=0,12				
<b>Eğitim</b>	Lise	76	2,88±0,91	3,05±1,26	3,32 ±1,00	3,37±1,22	3,12±0,94				
	Yüksekokul	126	2,88±0,83	2,79±1,00	3,15±0,77	3,14±0,91	2,98±0,71				
	Lisans	135	2,78±0,94	2,70±1,15	3,27±0,89	3,18±1,08	2,96±0,86				
	Yüksek lisans	27	3,14±0,93	3,15±1,33	3,51±0,82	3,44±1,00	3,29±0,84				
	Doktora	61	2,76±0,93	2,55±0,99	3,26±0,76	3,00±0,92	2,88±0,70				
			F=1,06 p=0,37	F=2,63 p= <b>0,034</b>	F= 1,17 p=0,32	F= 1,56 p=0,18	F= 1,70 p=0,14				
<b>1&gt;5</b>											
<b>Meslek</b>	Hemşire	183	2,90±0,93	2,73±1,12	3,30±0,90	3,26±1,07	3,04±0,85				
	Doktor	66	2,85±1,00	2,64±1,07	3,31±0,81	3,08±0,99	2,96±0,80				
	İdari personel	34	2,68±0,76	2,86±0,96	3,09±0,70	2,86±0,79	2,84±0,65				
	Sekreter	35	3,13±0,79	3,38±1,28	3,42±0,74	3,58±1,10	3,35±0,86				
	Diğer <sup>†</sup>	53	2,60±0,92	2,59±1,24	3,13±0,95	3,05±1,10	2,82±0,84				
	Lab.teknisyeni	54	2,84±0,75	2,99±0,96	3,18±0,82	3,19±0,92	3,02±0,69				
			F= 1,81 p=0,10	F= 2,96 p= <b>0,01</b>	F= 0,99 p=0,42	F= 2,19 p=0,54	F= 2,18 p=0,55				
<b>4&gt;1,2,5</b>											
<b>Görev</b>	0-5	78	2,88±1,02	2,88±1,18	3,19±1,02	3,24±1,15	3,03±0,95				
<b>Süresi (yıl)</b>	6-10	79	2,87±0,75	2,84±1,11	3,31±0,83	3,33±0,99	3,07±0,68				
	11-15	97	2,88±0,94	2,81±1,12	3,22±0,90	3,17±1,02	3,01±0,84				
	16-20	69	2,73±0,88	2,65±1,00	3,32±0,79	3,05±1,04	1,91±0,76				
	≥21	102	2,86±0,89	2,78±1,19	3,26±0,74	3,17±0,99	3,00±0,82				

			F=0,38 p=0,82	F=0,42 p=0,78	F=0,31 p=0,86	F= 0,74 p=0,56	F= 0,36 p=0,83
<b><u>Nöbet</u></b>	Yok	212	2,88±0,85	2,77±1,12	3,30±0,80	3,25±0,99	3,05±0,76
	Var	213	2,82±0,95	2,83±1,14	3,22±0,91	3,13±1,08	2,82±0,95
			t= 0,62 p=0,53	t= -0,55 p=0,58	t =0,97 p=0,33	t= 1,19 p=0,23	t= 0,67 p=0,50
<b><u>Yönetici</u></b>	Var	40	3,27±0,92	3,08±1,28	3,41±0,92	3,38±1,09	3,29±0,94
<b><u>Görevi</u></b>	Yok	385	2,80±0,89	2,77±1,11	3,24±0,85	3,17±1,03	2,98±0,80
			t= 3,12 <b>p=0,004</b>	t=1,65 p=0,99	t= 1,20 p=0,22	t= 1,16 p=0,24	t= 2,28 <b>p=0,023</b>

‡Diğer: Eczacı, fizyoterapist, biyolog, tekniker, diyetisyen, paramedik, iş güvenliği uzmanı, sosyal hizmet uzmanı

#### 4.7. Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

**Tablo 4.13. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayıları (Cronbach's Alpha Değerleri)**

Değişkenler	Aritmetik Ort.	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.İşgören Bulma	2,59	,94	1														
2.Eğitim ve Geliştirme	2,94	,91	,683**	1													
3.Ücret ve Ödül Sistemi	2,23	1,14	,548**	,458**	1												
4.Performans Değerleme	2,24	1,00	,627**	,573**	,699**	1											
5.Kariyer Sistemi	2,39	1,01	,624**	,619**	,659**	,793**	1										
6.Motivasyon	2,61	,97	,608**	,643**	,585**	,618**	,713**	1									
7.Üstlerle İletişim	2,56	1,10	,640**	,607**	,508**	,612**	,658**	,759**	1								
8. İnnovasyon	2,52	1,06	,595**	,599**	,552**	,654**	,716**	,798**	,806**	1							
9.Çalışma ve Fiziki Şartlar	2,63	1,26	,517**	,435**	,563**	,419**	,475**	,646**	,507**	,580**	1						
10.İKY Uygulamaları	2,52	,83	,786**	,783**	,773**	,839**	,874**	,875**	,820**	,862**	,657**	1					
11.İşlemsel Adalet	2,85	,90	,544**	,537**	,483**	,469**	,502**	,567**	,565**	,564**	,536**	,642**	1				
12.Dağıtım Adaleti	2,80	1,13	,451**	,409**	,540**	,415**	,386**	,414**	,374**	,368**	,483**	,517**	,605**	1			
13.Kişilerarası Adalet	3,26	,86	,375**	,447**	,266**	,206**	,250**	,392**	,354**	,334**	,353**	,400**	,593**	,440**	1		
14.Bilgisel Adalet	3,19	1,03	,423**	,469**	,329**	,247**	,277**	,447**	,414**	,400**	,426**	,458**	,652**	,525**	,768**	1	
15.Örgütsel Adalet	3,01	,82	,548**	,563**	,496**	,417**	,441**	,557**	,527**	,516**	,550**	,620**	,885**	,768**	,804**	,875**	1

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (Çift Yönlü)

Tablo 4.13''deki Pearson korelasyon analizi bulguları incelendiğinde, sağlık çalışanlarının işgören bulma ( $r= ,544$ ;  $p<0.01$ ), eğitim ve geliştirme ( $r= ,537$ ;  $p<0.01$ ), ücret ve ödül sistemi ( $r= ,483$ ;  $p<0.01$ ), performans değerlendirme ( $r= ,469$ ;  $p<0.01$ ), kariyer sistemi ( $r= ,502$ ;  $p<0.01$ ), motivasyon ( $r= ,567$ ;  $p<0.01$ ), üstlerle iletişim ( $r= ,565$ ;  $p<0.01$ ), inovasyon ( $r= ,564$ ;  $p<0.01$ ) ve çalışma ve fiziki şartlara ( $r= ,536$ ;  $p<0.01$ ) ilişkin algıları ile işlemsel adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde İKY uygulamaları ile işlemsel adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r= ,672$ ;  $p<0.01$ ).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre sağlık çalışanlarının işgören bulma ( $r= ,451$ ;  $p<0.01$ ), eğitim ve geliştirme ( $r= ,409$ ;  $p<0.01$ ), ücret ve ödül sistemi ( $r= ,540$ ;  $p<0.01$ ), performans değerlendirme ( $r= ,415$ ;  $p<0.01$ ), kariyer sistemi ( $r= ,386$ ;  $p<0.01$ ), motivasyon ( $r= ,414$ ;  $p<0.01$ ), üstlerle iletişim ( $r= ,374$ ;  $p<0.01$ ), inovasyon ( $r= ,368$ ;  $p<0.01$ ) ve çalışma ve fiziki şartlara ( $r= ,483$ ;  $p<0.01$ ) ilişkin algıları ile dağıtımsal adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Buna ilaveten, İKY Uygulamaları ile dağıtımsal adalet arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r= ,517$ ;  $p<0.01$ ).

Pearson korelasyon analizinin araştırma bulguları dikkate alındığında; işgören bulma ( $r= ,375$ ;  $p<0.01$ ), eğitim ve geliştirme ( $r= ,447$ ;  $p<0.01$ ), ücret ve ödül sistemi ( $r= ,266$ ;  $p<0.01$ ), performans değerlendirme ( $r= ,206$ ;  $p<0.01$ ), kariyer sistemi ( $r= ,250$ ;  $p<0.01$ ), motivasyon ( $r= ,392$ ;  $p<0.01$ ), üstlerle iletişim ( $r= ,354$ ;  $p<0.01$ ), inovasyon ( $r= ,334$ ;  $p<0.01$ ) ve çalışma ve fiziki şartlara ( $r= ,353$ ;  $p<0.01$ ) ilişkin algıları ile kişilerarası adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespiti yapılmıştır. Aynı şekilde İKY Uygulamaları ile kişilerarası adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ( $r= ,400$ ;  $p<0.01$ ).

Korelasyon analizi araştırma bulgularına göre işgören bulma ( $r= ,423$ ;  $p<0.01$ ), eğitim ve geliştirme ( $r= ,469$ ;  $p<0.01$ ), ücret ve ödül sistemi ( $r= ,329$ ;  $p<0.01$ ), performans değerlendirme ( $r= ,247$ ;  $p<0.01$ ), kariyer sistemi ( $r= ,277$ ;  $p<0.01$ ), motivasyon ( $r= ,447$ ;  $p<0.01$ ), üstlerle iletişim ( $r= ,414$ ;  $p<0.01$ ), inovasyon ( $r= ,400$ ;  $p<0.01$ ) ve çalışma ve fiziki şartlara ( $r= ,426$ ;  $p<0.01$ ) ilişkin algıları ile bilgisayarlı adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespiti yapılmıştır. Bunun yanı sıra İKY Uygulamaları ile bilgisayarlı adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ( $r= ,458$ ;  $p<0.01$ ).



Korelasyon analizi sonuçlarına göre sağlık çalışanlarının işgören bulma ( $r= ,548$ ;  $p<0.01$ ), eğitim ve geliştirme ( $r= ,563$ ;  $p<0.01$ ), ücret ve ödül sistemi ( $r= ,496$ ;  $p<0.01$ ), performans değerlendirme ( $r= ,417$ ;  $p<0.01$ ), kariyer sistemi ( $r= ,441$ ;  $p<0.01$ ), motivasyon ( $r= ,557$ ;  $p<0.01$ ), üstlerle iletişim ( $r= ,527$ ;  $p<0.01$ ), inovasyon ( $r= ,516$ ;  $p<0.01$ ) ve çalışma ve fiziki şartlara ( $r= ,550$ ;  $p<0.01$ ) ilişkin algıları ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bir bütün olarak İKY Uygulamaları ile örgütsel adalet arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r= ,620$ ;  $p<0.01$ ).

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde değişkenler arasındaki ilişkilerin nispeten yüksek ve anlamlı olduğu görülmektedir. Böylece regresyon analizinin ön koşulunun sağlandığı söylenebilir.

İnsan Kaynakları Uygulamalarının boyutlarının bağımsız değişkenler, işlemsel adaletin ise bağımlı değişken olarak varsayıldığı Model I çoklu regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir. Regresyon analizi bulguları aşağıda Tablo 4.14’de verilmiştir. Model I’de VIF değerleri 2,064 ila 4,156 arasında yer almakta olup, bu değerler en üst sınır olarak kabul edilen 10’dan çok düşüktür. En düşük tolerans değeri 0.241’dir ve bu değer en alt sınır değer olan 0.10’dan yüksektir. Bu nedenle Model I de çoklu bağıntı sorununa rastlanmamıştır. Ayrıca bu modelde Durbin-Watson katsayısı 1,635 olduğu için otokorelasyon sorunu ile karşılaşmamıştır.

Model I’in istatistiksel açıdan anlamlı olduğu çoklu regresyon analizi bulgularından anlaşılmaktadır ( $R^2=0.455$ ;  $F_{(9,415)} = 38,517$ ;  $p<0.01$ ). Bu modelde bağımsız değişken olan İKY Uygulamalarının boyutlarının işlemsel adaletteki varyansın %45.5’ini açıklamaktadır. Regresyon analizi bulguları incelendiğinde İKY Uygulamalarının boyutlarından Eğitim ve Geliştirme ( $\beta = 0.182$ ;  $p< 0.01$ ), Üstlerle İletişim ( $\beta = 0.162$ ;  $p<0.05$ ) ve Çalışma ve Fiziki Şartlar ( $\beta = 0.215$ ;  $p<0.05$ ) işlemsel adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu bulgulara göre **H1b, H1g ve H1j hipotezleri** kabul edilmektedir. Buna karşın işgören bulma ( $\beta = 0.109$ ;  $p> 0.05$ ), ücret ve ödül sistemi ( $\beta = 0.104$ ;  $p> 0.05$ ), motivasyon ( $\beta = 0.008$ ;  $p> 0.05$ ) ve inovasyonun ( $\beta = 0.094$ ;  $p> 0.05$ ) işlemsel adalet üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu yüzden **H1a, H1c, H1f ve H1h** hipotezleri ret edilmiştir. Buna karşın, performans değerlendirme ( $\beta = -0.024$ ;  $p> 0.05$ ) ve kariyer sistemi ( $\beta = -0.009$ ;  $p> 0.05$ ) işlemsel adalet üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir. Söz konusu bulgulara göre **H1d ve H1e hipotezleri** ret edilmiştir.

**Tablo 4.14. İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutlarının İşlemsel Adalet Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

Model I Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	,972	,115		8,428	,000		
1.İşgören Bulma	,104	,055	,109	1,883	,060	,392	2,550
2.Eğitim ve Geliştirme	,179	,054	,182	3,295	<b>,001</b>	,432	2,314
3.Ücret ve Ödül Sistemi	,082	,045	,104	1,827	,068	,407	2,454
4.Performans Değerleme	-,022	,061	-,024	-,362	,718	,287	3,487
5.Kariyer Sistemi	-,008	,062	-,009	-,135	,893	,268	3,732
6.Motivasyon	,007	,068	,008	,109	,913	,248	4,038
7.Üstlerle İletişim	,133	,056	,162	2,396	<b>,017</b>	,286	3,494
8. İnnovasyon	,080	,063	,094	1,273	,204	,241	4,156
9.Çalışma ve Fiziki Şartlar	,154	,037	,215	4,130	<b>,000</b>	,484	2,064
R				,675			
R <sup>2</sup>				,455			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				,443			
Tahmini standart hata <sup>2</sup>				,67554			
F <sub>(9-415)</sub>				38,517			
Anlam düzeyi				,000			
Durbin-Watson				1,635			

\*p< 0.05. \*\*p< 0.01; Bağımlı Değişken: İşlemsel Adalet

Model II’de bağımsız değişkenler olan İK Uygulamalarının boyutlarının bağımlı değişken olan dağıtımsal adalet üzerindeki etkilerinin çoklu regresyon analizi yardımıyla test edildiği görülmektedir (Tablo 4.15) Model II’nin VIF değerleri 2,064 ila 4,156 arasında değişmekte ve bu değerler en üst sınır olan 10’dan çok düşüktür. En düşük tolerans değeri 0.241 olup, en alt sınır değer olan 0.10’dan yüksektir. Bu yüzden Model II’de çoklu bağıntı sorunu ile karşılaşılmamıştır. Buna ilaveten Model II de Durbin-Watson katsayısı 1,648 olduğundan; 2’den düşük olduğundan otokorelasyon sorununa rastlanmamıştır.

Regresyon analizi bulgularına göre Model II istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2=0.360$ ;  $F_{(9-415)} = 27,008$ ;  $p<0.01$ ). Bu modelde bağımsız değişken olarak İKY Uygulamalarının boyutlarının dağıtımsal adalette ilişkin varyansın %36’sını açıklamaktadır. Modelin bulguları incelendiğinde İKY Uygulamalarının boyutlarından Eğitim ve Geliştirme ( $\beta = 0.152$ ;  $p< 0.05$ ), ücret ve ödül sistemi ( $\beta = 0.361$ ;  $p<0.01$ ) ve Çalışma ve Fiziki Şartlar ( $\beta = 0.238$ ;  $p<0.01$ ) dağıtımsal adaleti pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu bulgulara göre **H2b, H2c ve H2j hipotezleri desteklenmektedir**. Ancak işgören bulma ( $\beta = 0.108$ ;  $p> 0.05$ ), performans değerlendirme ( $\beta = 0.037$ ;  $p> 0.05$ ) ve üstlerle iletişimin ( $\beta = 0.049$ ;  $p> 0.05$ ) dağıtımsal adalet üzerinde pozitif ve anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla **H2a, H2d ve H2g** hipotezleri ret edilmiştir. Öte yandan kariyer sistemi ( $\beta = -0.103$ ;  $p> 0.05$ ), motivasyon ( $\beta = -0.028$ ;  $p> 0.05$ ) ve inovasyonun ( $\beta = -0.093$ ;  $p> 0.05$ ) dağıtımsal adalet üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bu bulgulara göre **H2e, H2f ve H2h hipotezleri desteklenmemektedir**.

**Tablo 4.15. İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutlarının Dağıtımsal Adalet Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

Model II Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	,938	,155		6,049	,000		
1.İşgören Bulma	,129	,074	,108	1,736	,083	,392	2,550
2.Eğitim ve Geliştirme	,188	,073	,152	2,567	<b>,011</b>	,432	2,314
3.Ücret ve Ödül Sistemi	,357	,060	,361	5,915	<b>,000</b>	,407	2,454
4.Performans Değerleme	,042	,082	,037	,511	,610	,287	3,487
5.Kariyer Sistemi	-,114	,084	-,103	-1,365	,173	,268	3,732
6.Motivasyon	-,032	,091	-,028	-,353	,724	,248	4,038
7.Üstlerle İletişim	,050	,075	,049	,674	,501	,286	3,494
8. İnnovasyon	-,099	,085	-,093	-1,171	,242	,241	4,156
9.Çalışma ve Fiziki Şartlar	,213	,050	,238	4,250	<b>,000</b>	,484	2,064
R				,608			
R <sup>2</sup>				,369			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				,356			
Tahmini standart hata				,90850			
F <sub>(9-415)</sub>				27,008			
Anlam düzeyi				,000			
Durbin-Watson				1,648			

\*p< 0.05. \*\*p< 0.01; Bağımlı Değişken: Dağıtımsal Adalet

Bağımsız değişkenler olarak İK Uygulamalarının boyutlarının ve bağımlı değişken olarak kişilerarası adaletin olduğu Model III çoklu regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir (Tablo 4.16). Bu modelde VIF değerlerinin 2,064 ile 4,156 arasında yer aldığı gözlenmektedir; yani bu değerler en üst sınır olan 10'dan oldukça düşüktür. Buna ilaveten en düşük tolerans değeri 0.241'dir ve en alt sınır değeri olan 0.10'dan daha yüksektir. Dolayısıyla modelde çoklu bağıntı sorunundan söz edilemez. Ayrıca bu modelde Durbin-Watson katsayısı 1,729 olduğu ve bu katsayı 2'den düşük olduğundan otokorelasyon sorunu ile karşılaşmamıştır.

Tablo 4.16'deki çoklu regresyon analizi bulguları incelendiğinde Model III'ün istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ( $R^2=0.265$ ;  $F_{(9-415)} = 16,643$ ;  $p<0.01$ ). Bu modelde bağımsız değişkenler olarak yer alan İKY Uygulamalarının boyutlarının kişilerarası adaletteki varyansın %26'sını açıklamaktadır. Modele ilişkin araştırma bulguları incelendiğinde İKY Uygulamalarının boyutlarından Eğitim ve Geliştirmenin ( $\beta = 0.345$ ;  $p< 0.01$ ) kişilerarası adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bu bulgu dikkate alındığında **H3b kabul edilmiştir. Buna karşın beklenen aksine performans değerlemenin** ( $\beta = -0.188$ ;  $p<0.05$ ) kişilerarası adalet üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla **H3d hipotezi** ret edilmiştir.

Öte yandan işgören bulma ( $\beta = 0.102$ ;  $p>0.05$ ), ücret ve ödül sistemi ( $\beta = 0.92$ ;  $p> 0.05$ ), motivasyon ( $\beta = 0.138$ ;  $p> 0.05$ ), üstlerle iletişim ( $\beta = 0.076$ ;  $p> 0.05$ ), inovasyon ( $\beta = 0.004$ ;  $p> 0.05$ ) ve çalışma ve fiziki şartların ( $\beta = 0.076$ ;  $p> 0.05$ ) kişilerarası adalet üzerinde pozitif, ama anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir. Bu bulgulara göre **H3a, H3c, H3f, H3g, H3h ve H3j hipotezleri desteklenmemektedir.** Yine kariyer sisteminin ( $\beta = -0.145$ ;  $p> 0.05$ ) kişilerarası adalet üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu bulgu dikkate alındığında **H3e hipotezi de** desteklenmemektedir.

**Tablo 4.16. İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutlarının Kişilerarası Adalet Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

Model III Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	1,881	,127		14,767	,000		
1.İşgören Bulma	,093	,061	,102	1,520	,129	,392	2,550
2.Eğitim ve Geliştirme	,324	,060	,345	5,383	<b>,000</b>	,432	2,314
3.Ücret ve Ödül Sistemi	,069	,050	,092	1,401	,162	,407	2,454
4.Performans Değerleme	-,162	,067	-,188	-2,398	<b>,017</b>	,287	3,487
5.Kariyer Sistemi	-,123	,069	-,145	-1,786	,075	,268	3,732
6.Motivasyon	,122	,075	,138	1,635	,103	,248	4,038
7.Üstlerle İletişim	,060	,062	,076	,971	,332	,286	3,494
8. İnnovasyon	,003	,069	,004	,043	,966	,241	4,156
9.Çalışma ve Fiziki Şartlar	,079	,041	,116	1,926	,055	,484	2,064
R				,515			
R <sup>2</sup>				,265			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				,249			
Tahmini standart hata				,74622			
F <sub>(9-415)</sub>				16,643			
Anlam düzeyi				,000			
Durbin-Watson				1,729			

\*p< 0.05. \*\*p< 0.01; Bağımlı Değişken: Kişilerarası Adalet

İnsan Kaynakları Uygulamalarının boyutlarının bağımsız değişkenler olarak ve bilgisel adaletin bağımlı değişken olarak girdiği Model IV çoklu regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir (Tablo 4.17). Model IV'teki VIF değerlerinin 2,064 ila 4,156 arasında yer almakta ve bu değerler en üst sınır olan 10'dan düşüktür. Bununla birlikte en düşük tolerans değeri 0.241 olarak hesaplanmış ve bu değer de en alt sınır değer olan 0.10'dan yüksektir. Bu nedenle Model IV'de çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır. Yine bu modelde Durbin-Watson katsayısı 1,633 olduğu ve bu katsayının 2'den düşük olması nedeniyle otokorelasyon sorunu ile karşılaşmamıştır.

Tablo 4.17'de verilen çoklu regresyon analizi bulgularına göre Model IV istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2=0.330$ ;  $F_{(9-415)} = 22,713$ ;  $p<0.01$ ). Bu modelde bağımsız değişkenler olarak İKY Uygulamalarının boyutlarının bilgisel adalet ile ilgili varyansın %33'ünü açıklamaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre İKY Uygulamalarının boyutlarından Eğitim ve Geliştirme ( $\beta = 0.309$ ;  $p< 0.01$ ), Ücret ve Ödül sistemi ( $\beta = 0.309$ ;  $p< 0.01$ ) ve Çalışma ve Fiziki Şartların ( $\beta = 0.158$ ;  $p< 0.01$ ) bilgisel adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, **H4b, H4c ve H4j hipotezlerini desteklemektedir.** Buna karşın beklentilerin aksine performans değerlemenin ( $\beta = -0.179$ ;  $p<0.05$ ) ve kariyer sisteminin ( $\beta = -0.220$ ;  $p>0.05$ ) bilgisel adalet üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu yüzden **H4d ve H4e hipotezleri** ret edilmiştir.

Öte yandan işgören bulma ( $\beta = 0.122$ ;  $p>0.05$ ), motivasyon ( $\beta = 0.133$ ;  $p> 0.05$ ), üstlerle iletişim ( $\beta = 0.104$ ;  $p> 0.05$ ) ve inovasyon ( $\beta = 0.058$ ;  $p> 0.05$ ) boyutlarının bilgisel adalet üzerinde pozitif, ama anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu araştırma bulguları dikkate alındığında **H4a, H4f, H4g ve H4h hipotezleri ret edilmiştir.**

**Tablo 4.17. İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutlarının Bilgisel Adalet Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

Model IV Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	1,383	,147		9,416	,000		
1.İşgören Bulma	,133	,070	,122	1,898	,058	,392	2,550
2.Eğitim ve Geliştirme	,350	,069	,309	5,051	<b>,000</b>	,432	2,314
3.Ücret ve Ödül Sistemi	,127	,057	,140	2,219	<b>,027</b>	,407	2,454
4.Performans Değerleme	-,186	,078	-,179	-2,388	<b>,017</b>	,287	3,487
5.Kariyer Sistemi	-,225	,079	-,220	-2,829	<b>,005</b>	,268	3,732
6.Motivasyon	,142	,086	,133	1,651	,099	,248	4,038
7.Üstlerle İletişim	,098	,071	,104	1,382	,168	,286	3,494
8. İnnovasyon	,056	,080	,058	,704	,482	,241	4,156
9.Çalışma ve Fiziki Şartlar	,130	,048	,158	2,736	<b>,006</b>	,484	2,064
R				,574			
R <sup>2</sup>				,330			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				,315			
Tahmini standart hata				,86041			
F <sub>(9,415)</sub>				22,713			
Anlam düzeyi				,000			
Durbin-Watson				1,633			

\*p< 0.05. \*\*p< 0.01; Bağımlı Değişken: Bilgisel Adalet



Bağımsız Değişkenler olarak kabul edilen İK Uygulamalarının boyutlarının ve bağımlı değişken olarak kabul edilen örgütsel adaletin girdiği Model V çoklu regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir (Tablo 4.18). Model IV'teki VIF değerlerinin 2,064 ila 4,156 arasında değişir ve bu değerler en üst sınır olan 10'dan oldukça düşüktür. Bununla birlikte en düşük tolerans değeri 0.241 olup, bu değer de en alt sınır değer olan 0.10'dan yüksektir. Dolayısıyla Model V'te çoklu bağıntı sorununa rastlanmamaktadır. Yine bu modelde Durbin-Watson katsayısının 1,487 olduğu ve bu katsayı 2'den düşük olduğundan otokorelasyon sorunu ile karşılaşmamıştır.

Tablo 4.18'de görüldüğü üzere çoklu regresyon analizi bulgularına göre Model V istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2=,475$ ;  $F_{(9,415)} = 41,751$   $p<0.01$ ). Bu modelde bağımsız değişkenler olan İKY Uygulamalarının boyutlarının örgütsel adaletteki varyansın %47.5'ini açıklamaktadır. Çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde İKY Uygulamalarının boyutlarından İşgören bulma ( $\beta = 0.132$ ;  $p< 0.05$ ), eğitim ve geliştirme ( $\beta = 0.282$ ;  $p< 0.01$ ), Ücret ve Ödül sistemi ( $\beta = 0.203$ ;  $p< 0.01$ ) ve Çalışma ve Fiziki Şartların ( $\beta = 0.223$ ;  $p< 0.01$ ) örgütsel adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Söz konusu bulgular dikkate alındığında **H5a, H5b, H5c ve H5j hipotezleri kabul edilmiştir**. Buna karşın, motivasyon ( $\beta = 0.067$ ;  $p>0.05$ ), üstlerle iletişim ( $\beta = 0.125$ ;  $p> 0.05$ ) ve inovasyon ( $\beta = 0.030$ ;  $p> 0.05$ ) boyutlarının örgütsel adalet üzerinde pozitif, ama anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir. Bulgulara göre **H5f, H5g ve H5h hipotezleri ret edilmiştir**. Öte yandan İKY Uygulamalarının boyutlarından performans değerlendirme ( $\beta = -0.096$ ;  $p> 0.05$ ) ve kariyer sisteminin ( $\beta = -0.132$ ;  $p> 0.05$ ) örgütsel adalet üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.18. İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

Model V Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	1,250	,103		12,189	,000		
1.İşgören Bulma	,114	,049	,132	2,324	<b>,021</b>	,392	2,550
2.Eğitim ve Geliştirme	,253	,048	,282	5,220	<b>,000</b>	,432	2,314
3.Ücret ve Ödül Sistemi	,146	,040	,203	3,652	<b>,000</b>	,407	2,454
4.Performans Değerleme	-,078	,054	-,096	-1,439	,151	,287	3,487
5.Kariyer Sistemi	-,107	,055	-,132	-1,923	,055	,268	3,732
6.Motivasyon	,056	,060	,067	,934	,351	,248	4,038
7.Üstlerle İletişim	,093	,050	,125	1,883	,060	,286	3,494
8. İnnovasyon	,023	,056	,030	,410	,682	,241	4,156
9.Çalışma ve Fiziki Şartlar	,145	,033	,223	4,370	<b>,000</b>	,484	2,064
R				,689			
R <sup>2</sup>				,475			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				,464			
Tahmini standart hata				,60061			
F <sub>(9-415)</sub>				41,751			
Anlam düzeyi				,000			
Durbin-Watson				1,487			

\*p< 0.05. \*\*p< 0.01; Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

İnsan Kaynakları Uygulamalarının bağımsız değişken, örgütsel adaletin bağımlı değişken olduğu Model VI basit regresyon analizi ile test edilmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 4.19'deki basit regresyon analizi bulgularına göre Model VI istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2=,384$ ;  $F_{(1-423)} = 263,859$   $p<0.01$ ). Bu modelde bağımsız değişken İKY Uygulamalarının örgütsel adalettaki varyansın %38,4'ünü açıklamaktadır. Basit regresyon analizi sonuçları incelendiğinde İKY Uygulamalarının örgütsel adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = 0.620$ ;  $p<0.01$ ) Söz konusu bulgular dikkate alındığında **H6 hipotezi kabul edilmiştir.**

**Tablo 4.19. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerine Dair Basit Regresyon Analizi Bulguları**

Model VI Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,479	,099		14,882	,000
İnsan Kaynakları Uygulamaları	,606	,037	,620	16,244	,000
R				,620	
R <sup>2</sup>				,384	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				,383	
Tahmini standart hata				,64443	
F <sub>(1-423)</sub>				263,859	
Anlam düzeyi				,000	

\*p< 0.05. \*\*p< 0.01; Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

## 5. TARTIŞMA

Türkiye’de sağlık hizmetleri uygulamaları; çok sayıda bileşenden oluşan dinamik bir sektördür. Sağlık bakanlığı 2003 yılından itibaren sağlık hizmetlerini etkili, verimli ve hakkaniyete uygun bir şekilde organize edeceği gerekçesiyle Sağlıkta Dönüşüm Programını uygulamaya koymuştur. Çağdaş ülkelerin kalkınma planlarında önemli bir yere sahip olan sağlıkta insan kaynakları uygulamaları, sağlıkta dönüşüm programının önemli bir bileşenidir. Bu dönüşüm programı ile sağlıkta insan kaynakları geliştirme süreci de başlatılarak sistemimize uygun, ihtiyaca yönelik, yeterli nicelik ve nitelikte sağlık insan kaynağı yetiştirilmesi hedeflenmiş, bu amaçla da doğru sayıda sağlık personelini, doğru yer, doğru zaman ve doğru motivasyon ile istihdam etme planlamaları yapılmıştır (Akdağ, 2011:1-90).

Çalışmanın evrenini oluşturan Sivas Numune Hastanesi eski Sivas Devlet Hastanesi ile eski Numune hastanesinin birleştirilmesiyle 2016 yılında yeni yapılan binasında hizmet vermeye başlamıştır. Bu çalışma birleştirilmiş bu yeni hastanede yapılmış olup, araştırmada Sivas Numune Hastanesinde uygulanan İKY uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısına etkisi olup olmadığı irdelenmiştir. Çalışma hekim, hemşire, teknisyen, doktor, gibi tüm sağlık personelini kapsayacak biçimde yapılmıştır. Çalışma sonucunda genel olarak çalışanların kurumlarındaki İKY uygulamaları memnuniyet algılarının düşük, örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Çalışmanın yapıldığı hastanenin iki eski hastanenin birleştirilmesiyle yeni oluşturulmuş olması, kurum içi iletişim ve işleyişin tam olarak yerleşmemesi gibi nedenlerle bu olumsuz algının oluştuğu düşünülebilir. Zamanla İKY planlamalarının ve uygulamalarının daha etkin yapılmasıyla çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu yönde değişeceği beklenebilir.

Çalışmada İKY uygulamaları anketi içerisinde yer alan tüm algı ölçeklerinin Cronbach’s Alpha değerleri kabul edilebilir alt sınır değer olan 0,70 in üzerinde bulunduğundan anket sonuçlarının güvenilir olduğunu söylenebilir. Analizler sonucunda sağlık çalışanlarının İKY uygulamaları algıları değerlendirildiğinde *“Kurumumda eğitim ve seminer programları yeni teknolojiler ile desteklenmektedir”* algısı en yüksek bulunmuşken *“Kurumumda gayretlerin ödüllendirilmesi uygulamaları yeterlidir”* ifadesi en düşük ortalama puanı almıştır. Yine kurumda

İKY uygulamalarının alt bileşenlerinin ortalamaları 3,0'ın altında bulunmuştur. En yüksek memnuniyet ortalaması “Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri” iken, en düşük memnuniyet algısı “Performans Değerlendirme Sistemi” olarak belirlenmiştir. Bu verilerden sağlık çalışanlarının kurumlarındaki İKY uygulamaları hakkındaki algılarının performans değerlendirme ve kariyer sisteminde düşük, diğerlerinde orta düzeyde olduğu, kurumun eğitim ve seminer faaliyetleri konusunda başarılı olduğu sonucunu çıkarılabilir.

Literatürde çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile İKY uygulamaları algıları arasındaki ilişkiyi irdeleyen araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. İpçioğlu ve Uysal (2009: 131-148), ilaç firması satış çalışanları üzerine yaptığı çalışmada İKY uygulamaları ile yaş ve cinsiyet bakımından anlamlı fark olmadığını tespit etmiştir. Bilgi çalışanlarında yapılan bir çalışmada kadınların İKY algı ortalamaları ücret sistemine göre memnuniyetleri daha düşük, kariyer sistemi ve performans değerlendirmeye göre ise yüksek bulunmuştur. Ayrıca lisansüstü eğitime sahip olan bilgi çalışanlarının performans değerlendirme algılarının düşük olduğu saptanmış, 26-40 yaş grubu çalışanların kariyer sistemi algı ortalamasının ise diğer gruplardan düşük olduğu bildirilmiştir (Kuzugüden, 2011: 1-164). Bu çalışmada da çalışanların İKY uygulamaları ile ilgili algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmışken genç yaşta sağlık çalışanlarının (18-25yaş) ve bekâr olanların İKY uygulamaları hakkında ileri yaştakilere ve evlilere göre daha olumlu düşündükleri belirlenmiştir. Bu sonucun, sağlık hizmetleri gibi hizmetin yoğun üretildiği bir sektörde yaşın ilerlemesiyle birlikte yıpranmanın ve evli olmanın çalışana getirdiği maddi manevi ek sorumlulukların olumsuz yansıması olarak yorumlayabiliriz.

Çalışmada, çalışanların bir bütün olarak İKY uygulamaları hakkındaki algılarının eğitim düzeyi ve çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Diğer taraftan İKY'nin alt boyutlarına bakıldığında yüksekokul mezunlarının performans değerlendirmede doktora mezunlarından, kariyer sistemi algısında lisans mezunlarından, inovasyon faaliyetlerinde ise lisans mezunlarının, lise mezunlarından daha yüksek algı ortalamasına sahip olduğu belirlenmiştir. Mesleklere göre yapılan karşılaştırmada bir bütün olarak İKY algısında farklılık saptanmazken, hemşire ve ebelerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili algı ortalamaları doktorlardan daha yüksek, ücret ve ödül sistemi ile çalışma ve fiziki

şartlar konusunda sekreterlerin algıları diğer çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç hastanede hemşire ve ebelere daha fazla hizmet içi eğitim verildiğini, sekreterlerin çalıştığı birimlerde güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamına sahip olduklarını ve ücretlendirme politikalarından nispeten memnun olduklarını düşündürmektedir.

İstanbul da belediye çalışanlarında yapılan bir çalışmada eğitim ve kariyer planlama uygulamaları ile kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamalarında bir yıldan kısa süredir çalışanların 15 yıldan uzun çalışanlardan daha olumlu düşündükleri ve iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Demir, 2013: 1-145). Çalışmada görev süresi 0-5 yıl arasında olan çalışanların kurumlarındaki işgören bulma faaliyetleri konusunda 21 yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha olumlu algıya sahip oldukları, diğer İKY bileşenleri açısından farklılık olmadığı saptanmıştır. İki çalışmanın sonuçlarındaki farklılıkların popülasyonlar arasındaki eğitim, statü, sektörel bazdaki farklılıklardan kaynaklandığını düşünebiliriz.

Çalışmada gece nöbeti tutan ve tutmayan personeller arasında İKY algıları arasında fark yokken, yönetici görevi olan çalışanların İKY ve İKY'nin tüm fonksiyonlarındaki algı ortalamaları daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuca göre nöbet tutulmasının kurumdaki İKY algısını etkilemediğini, diğer taraftan yöneticilik görevi gibi çalışana hem maddi hem de manevi katkılar sağlayan ve kişiye diğer çalışanlardan daha yüksek statü kazandıran bir görevin o kişilerin kurumlarındaki, İKY uygulamalarına yönelik algılamalarını olumlu yönde etkilediğini söyleyebiliriz.

Manisa da kamu ve özel sağlık kuruluşlarında 350 çalışan üzerinde yapılan bir çalışmada insan kaynakları yönetimini etkileyen en önemli faktörün siyaset olduğu bildirilmiştir (Eröz, 2013:1-128). İşgörenlerin demografik özelliklerine insan kaynakları fonksiyonları algılarının belirlenmesi amacıyla tekstil sektöründe yapılan bir çalışmada ücret yönetimi ve düzeni algısının işgörenlerin çalışma yılına ve çocuk sayısına göre farklılık gösterdiği, kariyer yönetimi ve adil davranış algısının işgörenlerin gelir düzeyine göre farklılık gösterdiği, eğitim ve motivasyon algısının işgörenlerin gelir düzeyine göre farklılık gösterdiği bildirilmiştir (Ayan, 2014: 1-16). Çalışmada siyaset faktörü ve çalışanların ekonomik gelirleriyle ilgili sorgulama yapılmadığından bu konularda değerlendirme yapılamamış olup çalışmanın kısıtlılığı olarak söyleyebiliriz.

Çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin ölçeğin Cronbach's Alpha değerleri; 0,70'in üzerinde bulunduğundan anketin güvenilirlik düzeyi yüksek olarak kabul edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel adalet algısı ortalamaları incelendiğinde kişisel ve bilgisel adalet algısı daha yüksek çıkmakla örgütsel adalet ve örgütsel adaletin tüm boyutlarında algı ortalamalarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre çalışanların kararlara katılım, aldığı ücret, terfi, takdir gibi kazanımlar konusunda ve yöneticilerinin kendilerine karşı olan tutum, davranış ve diyaloglarından orta düzeyde memnun oldukları, yöneticilerin çalışanlar arasında adaleti orta derecede gözettikleri söylenebilir. Şahin (2010: 1-30), ve Söyük' ün (2007: 8-190) çalışmalarında da benzer şekilde sağlık çalışanlarında genel olarak örgütsel adalet algılamaları orta derecede iken (Şahin: 3,09; Söyük: 2,72) kişilerarası ve bilgisel adalet algısı ortalamaları dağıtım adaleti ve işlemsel adalete göre yüksek bulunmuştur. Bulgular literatürle uyumlu olduğu olarak değerlendirilmiştir.

Literatürde çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi irdeleyen araştırmalarda değişik sonuçlar elde edilmiştir. Söyük 2007 yılında, 881 hemşire üzerinde yaptığı bir çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılarının sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterdiğini saptamıştır. Aynı çalışmada nöbet tutanların dağıtım adaleti algısı daha yüksek, yönetici görevi olanların ve görev süresi kısa olanların (<1yıl) adalet algısı daha yüksek, gündüz çalışanların etkileşimsel adalet algısı daha yüksek, eğitim seviyesi arttıkça adalet algısının da daha yüksek olduğu saptanmıştır. İki yüz yirmi bir sağlık çalışanında yapılan bir çalışmada ise etkileşimsel adalet algısı dağıtımsal ve işlemsel adalet algısına göre yüksek bulunmuşken, örgütsel adalet algısının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, deneyimler, pozisyonlar gibi demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği bildirilmiştir (Oral, 2012: 84-88). Adana da 477 sağlık çalışanı üzerinde yapısal eşitlik modeli yöntemiyle yapılan bir araştırmanın sonucunda sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının eğitim, hizmet süresi, aylık nöbet sayısı, yönetici olma durumu ve bakılan hasta sayısı ile ilişkili olduğu diğer taraftan cinsiyet ve mesleğin örgütsel adaleti etkilemediğini bildirilmiştir (Şahin, 2010: 1-30). Deniz ve arkadaşları (2016: 329-343) özel sağlık kuruluşunda yaptıkları araştırmalarında erkek çalışanların daha yüksek adalet algısına sahip olduklarını bulmuşlardır. Hekimler üzerinde yapılan bir çalışmada katılımcıların yaşının arttıkça olumlu adalet

algısının da arttığı bildirilmiştir (Cihangiroğlu, 2010: 79). Bu çalışmada ise çalışanların örgütsel adalet ve adaletin boyutları ile ilgili algılarının; yaş, görev süresi, çalışanın nöbet tutup tutmaması durumlarına göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir. Ancak evli olmayan çalışanların dağıtım adaleti algısı evlilere göre, yöneticilik görevi bulunan çalışanların diğer çalışanlara göre işlemsel adalet ve örgütsel adalet algıları daha yüksek, kadın çalışanların dağıtım adaleti algısı erkeklerden daha yüksek bulunmuştur. Çalışmada eğitim düzeyine göre yapılan karşılaştırmalarda lise mezunu olan çalışanlarda doktora mezunlarına göre dağıtım adaleti algısının az da olsa daha yüksek olduğu, mesleklere göre yapılan karşılaştırmalarda ise sekreter olarak çalışanların doktor, hemşire ve diğer sağlık çalışanlarına göre daha yüksek dağıtım adaleti algısına sahip olduğu görülmüştür.

Gerek bu çalışmanın gerekse diğer çalışmaların sonuçları sağlık kurumlarında sosyo-demografik özelliklerin (yaş, cinsiyet, meslek, medeni durum, nöbetli çalışma, yöneticilik görevi vb.) çalışanların örgütsel adalet algılarını değişik özelliklere göre etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Ancak literatürdeki bu farklı sonuçların araştırmalara dâhil edilen sağlık çalışanlarının özelliklerinin (kamu personeli-özel kurum personeli, mesleki, bölgesel farklılıklar vb.) farklı olmasından kaynaklanabileceğini düşünüyoruz.

Sağlık çalışanlarında örgütsel adaleti değerlendiren çalışmalarda hem özel hem de kamu kurumları için örgütsel adalet algısında hem olumlu hem de olumsuz algılamalar söz konusudur. Türkiye’de yapılan bir çalışmada özel hastane çalışanları ile kamu hastanesi çalışanları arasında örgütsel adalet algılarında farklılıklar olduğu, özelde çalışanların daha iyi çalıştıklarında işgörence takdir edileceklerini düşündükleri, kamu çalışanlarının ise amirlerinden tehdit ve hakaret gördükleri bildirilmiştir. Diğer taraftan aynı çalışmada özel hastane çalışanları amirlerinin kendilerini dinlemediği, adam kayırdığı, kendi aralarında tartışma ettiği gibi olumsuz bildirimlerde bulunduğu saptanmıştır (Işık, 2012: 254-265). Bu çalışma ise kamu hastanesinde yapılmış olup çalışanların Işık’ın (2012) çalışmasından farklı olarak amirleriyle olan diyaloglarının daha olumlu olduğu gözlenmiştir.

Korelasyon analizleri sonucunda genel olarak çalışanların İKY ve İKY’nin boyutları olan işgören bulma, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül sistemi, performans, kariyer sistemi, motivasyon, üstlerle iletişim, inovasyon, çalışma ve fiziki şartlara ilişkin algıları ile bir bütün olarak örgütsel adalet ve örgütsel adaletin boyutları olan



işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet, bilgisel adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Basit regresyon analizlerinde de bir bütün olarak İKY uygulamalarının örgütsel adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre kamu hastanelerinde iyi uygulanan bir İKY sisteminin; çalışanların kararlara katılımı, kazanımların performansına uygun dağıtımını, çalışanlar ve yöneticiler arasında saygı ve nazik bir iletişimin geliştirilmesi, kurumdaki süreçlerin çalışanlara bütünüyle açıklandığı şeffaf bir çalışma ortamının sağlanması gibi olumlu gelişmelere yol açarak, çalışanların örgütsel adalet algılarını pozitif yönde etkileyeceğini söyleyebiliriz.

Literatürde İKY uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısına etkisiyle ilgili az sayıda veri bulunmaktadır. İKY fonksiyonlarından performans değerlendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişki tarandığında genel olarak açık iletişim politikasının, adalet algısının görülmektedir (Yürür, 2009: 244). Erzurum’da inşaat sektörü çalışanlarında yapılan bir araştırmada örgüt ı artırdığı yönünde verilere rastlanmaktadır. Çalışanların istenmeyen bir sonuçla ilgili olarak kendilerine yeterli açıklama yapıldığında daha anlayışlı oldukları sel adalet algısı ile performans değerlendirme sistemi arasında pozitif yönde anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Kayapalı, 2015: 40-58).

Finlandiya’da büyük bir hemşire grubunda (n=2152) yapılan bir anket çalışmasında hemşireler için örgütsel adaletin önemli olduğu, örgütsel adalet ile hemşirelerin güçlenmesi, iş motivasyonu arasında korelasyon bulunduğu, bu nedenle hemşirelerin iş planlanması ve karar verme süreçleri gibi İKY uygulamalarına aktif olarak dahil edilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Kuokkanen, 2014: 349-356). Bu çalışmada da diğer çalışmanın sonuçlarına benzer biçimde sağlık çalışanlarında İKY uygulamaları ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif ilişki saptanmıştır.

Çoklu regresyon analizi bulguları incelendiğinde İKY uygulamalarının boyutlarından eğitim ve geliştirme, üstlerle iletişim, çalışma ve fiziki şartların işlemsel adalet algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçla kurumda güvenli ve sağlıklı bir eğitim ortamının sağlanması, eğitim ihtiyaçlarının çalışanların da görüşlerine başvurularak bilimsel metotlarla karşılanması, yöneticilerle çalışanlar arasında sağlıklı ve kaliteli bir iletişimin sağlanması ile çalışanların işlemsel adalet algılarının daha olumlu olacağını söyleyebiliriz.

İKY uygulamalarının boyutlarından eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül sistemi, çalışma ve fiziki şartların dağıtımsal adaleti pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Benzer şekilde kurumda iyi uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı ile objektif kriterlere göre hazırlanan ve çalışanların emeğinin optimal karşılığının sağlandığı ücret sistemi uygulaması ile onların dağıtım adaleti algıları olumlu yönde gelişecektir.

İKY uygulamalarının boyutlarından eğitim ve geliştirmenin kişilerarası adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmışken beklenenin aksine performans değerlemenin kişilerarası adalet üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Hizmet içi eğitimler, seminer, konferans ve kurs gibi bir araya gelinen faaliyetler çalışanlar ve yöneticiler arasında saygılı, nezaketli bir iletişimin gelişmesine dolayısıyla kişilerarası adalet algısının güçlenmesine vesile olacaktır. Kurumda performans değerlendirme ile ilgili yapılan faaliyetlerin ne kadar iyi olursa olsun çalışanların kişilerarası adalet algısını olumsuz etkilediği görülmektedir. Bu sonuç hastanede uygulanan performansa dayalı ücret ve ödeme sisteminin yöneticiler tarafından çalışanlara “*kendilerine değer verildiğini ve görüşlerine saygı duyulduğunu*” hissettirecek düzeyde yapılamadığını hatta bu konuda çalışanların yöneticilere “*tepkili*” olabileceğini düşündürmektedir. Oysa yapılan çalışmalar, performans değerlendirme sisteminden memnun olma konusunda etkili olan en önemli faktörün adalet algısı olduğuna işaret etmektedir (Çakmak, 2006: 3-14; Kluger, 1996: 254-284).

İKY uygulamalarının boyutlarından eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül sistemi, çalışma ve fiziki şartların bilgisel adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yine iyi planlanmış eğitim faaliyetleri, gayretlerin yeterince ödüllendirildiği bir ücret ve ödül sistemi, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması çalışanların kendileri hakkındaki ücretlendirme, terfi, ödül gibi konularda yeterli bilgi edinebilmelerine olanak sağlayacaktır. Çalışmada beklenenin aksine performans değerlemenin ve kariyer sisteminin bilgisel adalet üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç çalışanların kurumlarında uygulanan performans sistemi ve kariyer geliştirme uygulamaları hakkında diğer İKY uygulamalarına göre daha düşük memnuniyet algısına sahip olmalarına bağlı olabilir. Zira çalışmada en düşük memnuniyet algı ortalaması bu iki İKY boyutunda saptanmıştı. Bu sonuç tutarlı olmamakla birlikte literatürde bir örgütteki İKY uygulamalarına ilişkin yöneticilere ve bu

uygulamalardan etkilenen işgörenlere ait algılarının tutarlı olmadığı yönünde araştırma sonuçları bulunmaktadır (Özgeldi, 2010: 194-197; Khilji, 2006: 1171-1179; Edgar, 2005: 534-549). Bu tutarsızlıkların çalışmaların yapıldığı popülasyonlardaki sektörel farklılıklardan ve/veya çalışanların demografik özelliklerindeki farklılıklardan kaynaklanabileceğini düşünüyoruz.

İKY uygulamalarının boyutlarından işgören bulma, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül sistemi, çalışma ve fiziki şartların örgütsel adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu nedenle yöneticiler kurumlarında adil bir işgören seçme süreci yürütürlerse, eğitim ihtiyaçlarını iyi belirleyip yeterli eğitim faaliyetleri yaparlarsa, kurumun fiziki şartlarını geliştirilip daha sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlanırsa çalışanların örgütsel adalet algısını da olumlu yönde yükseltecektir.

Sonuçta genel olarak İKY fonksiyonları algısı ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmış olması, adalet algısının güçlenmesi için yöneticilerin İKY uygulamalarına daha fazla önem vermeleri gerektiğini göstermektedir. Zira çalışmada saptandığı gibi İKY uygulamaları ile ilgili algılar olumsuz olduğu zaman işletmedeki örgütsel adalet algısı da olumsuz olmaktadır. Bununla birlikte bu konuda yeterli literatür bulunmadığından, kamu ya da özel sağlık kurumlarında İKY uygulamalarının örgütsel adalet algısına muhtemel etkisini bu çalışmadaki verilerle karşılaştıracak başka çalışmalara ihtiyaç vardır.

## 6. SONUÇLAR

- Bu çalışma, Sivas Numune Hastanesinde çalışan sağlık personelinde (hekimler, ebeler, hemşireler, röntgen ve laboratuvar teknisyenleri ile idari personel) İKY uygulamalarının örgütsel adalet algılarına etkisini araştırmak amacıyla kesitsel bir anket çalışması olarak yapılmıştır. Çalışma 2003 yılında uygulamaya konan sağlıkta dönüşüm programının çalışanlar üzerindeki olası etkilerini irdelemesi açısından da önemlidir.
- Çalışmaya katılanların anket formundaki sorulara doğru yanıt verip vermediğini inceleyebilmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre hem İKY uygulamaları anketi hem de örgütsel adalet anketi içerisinde yer alan tüm ifadelere verilen yanıtlar güvenilir olarak kabul edilmiştir.
- Çalışanların İKY uygulamaları hakkında en olumlu algılamaları “*Kurumumda eğitim ve seminer programları yeni teknolojiler ile desteklenmektedir*” ifadesine aitken en düşük memnuniyet “*Kurumumda gayretlerin ödüllendirilmesi uygulamaları yeterlidir*” ifadesine aittir. Bu sonuca göre kurumun eğitim ve seminer faaliyetleri konusunda başarılı olduğu, gayretlerin ödüllendirilmesi hususunda ise diğer İKY boyutları kadar başarılı olmadığı söylenebilir.
- Çalışanların İKY fonksiyonları içerisindeki en düşük algı ortalamasının performans değerlendirme sisteminde olduğu belirlenmiştir.
- Çalışanların örgütsel adalet algısını ölçen sorulara verdiği yanıtlar incelendiğinde en düşük memnuniyetin dağıtım adaleti, en yüksek memnuniyetin ise kişilerarası adalet algılamasında olduğu saptanmıştır.
- Çalışanların İKY uygulamaları algıları sosyo-demografik özelliklere göre karşılaştırıldığında cinsiyet yönünden farklılık saptanmazken bekâr olanların evlilere göre, genç çalışanların orta ve üzeri yaş çalışanlara göre ve yönetici görevi olanların olmayanlara göre İKY uygulamaları ile ilgili algılamalarının daha olumlu olduğu saptanmıştır. Daha ayrıntılı analizlerde ücret ve ödül

sistemi ile fiziki şartlar konusunda sekreterlerin diğer meslek gruplarına göre, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde ise hemşire ve ebelerin doktora göre daha olumlu algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

- Kurumda çalışma süresi 5 yıldan az olanların 21 yıldan fazla olanlara oranla işgören bulma faaliyetleri konusunda daha olumlu algıya sahip olduğu, performans değerlendirmede yüksek okul mezunlarının doktoralılardan, kariyer sisteminde yüksek okul mezunlarının lisans mezunlarından, inovasyon faaliyetlerinde ise lisans mezunlarının yüksek okul mezunlarından daha olumlu algıya sahip olduğu görülmüştür.
- Çalışanların örgütsel adalet algıları sosyo-demografik özelliklerine göre incelendiğinde dağıtım adaleti algılamaları kadınlarda erkeklerden, bekârlarda evlilerden, lise mezunlarında doktoralılardan, sekreterlerde diğer mesleklerden daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca yönetici görevi olanların örgütsel adalet ve örgütsel adalet bileşenlerinden işlemsel adalet algılamaları yönetici olmayan çalışanlardan yüksek saptanmıştır.
- Modele ilişkin araştırma bulguları incelendiğinde İKY uygulamalarının boyutlarından eğitim ve geliştirmenin kişilerarası adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Buna karşın beklenenin aksine performans değerlemenin kişilerarası adalet üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.
- Regresyon analizi sonuçlarına göre İKY uygulamalarının boyutlarından eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül sistemi ve çalışma ve fiziki şartların bilgisayarlı adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın beklentilerin aksine performans değerlemenin ve kariyer sisteminin bilgisayarlı adalet üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.
- Çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde İKY uygulamalarının boyutlarından işgören bulma, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül sistemi ve

çalışma ve fiziki şartların örgütsel adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

- Basit regresyon analizi sonuçları incelendiğinde İKY uygulamalarının örgütsel adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Bu çalışma konusu ve kapsamı olarak ulusal düzeyde yapılmış ilk çalışma olup devlet hastanesi sağlık çalışanlarında İKY uygulamalarının genel olarak örgütsel adaleti pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur.
- Çalışma sonuçlarından elde edilen çıkarımlara göre sağlık kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algılarını iyileştirmek için kamu hastanesi yöneticileri İKY uygulamalarına daha fazla özen göstermeli, çalışanların gayretlerinin ödüllendirilmesi hususunda daha duyarlı olmalıdırlar.

Araştırmanın bazı kısıtlılıkları bulunmaktadır: Araştırmanın evrenini temsil edecek birey sayısı olarak hesaplanan 471 sayısına ulaşamamız bir kısıtlılık olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte değerlendirmeye alınan 425 anketin örneklemini temsil ettiği kabul edilebilir. Ankette üç bölüm halinde yer alan sosyo-demografik özellikler, İKY anketi ve örgütsel adalet algısı hakkındaki sorular nispeten uzun olduğundan sorulara verilen yanıtların samimiyeti ve güvenilirliğini azaltmış olabilir. Çalışmanın yapıldığı kurumun eski iki hastanenin birleştirilmesiyle yeniden oluşturulan bir hastane olması ve gerek fiziki şartlarda gerekse çalışanların görev yerlerinde değişiklikler olması çalışanların ankete verdiği yanıtları etkilemiş olabilir. Hem İKY hem de örgütsel adalet ölçeği, her ne kadar başka sektörlerde yapılan çalışmalarda güvenilirliği ve geçerliliği gösterilmiş olsa da bu çalışmanın örneklemini olan kamu sağlık çalışanlarını tam olarak temsil etmemiş olabilir.

## 7. ÖNERİLER

Kamu hastanelerinde çalışanların İKY ve örgütsel adalet memnuniyet algılarının yükseltilmesi için:

- Yöneticiler çalışanların performanslarını ölçme, değerlendirme, bilgilendirme süreçlerini eksiksiz, doğru bir biçimde yapmalıdırlar.
- Yönetici görevi olmayan ve ileri yaştaki çalışanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin olumsuz algılarını giderecek tedbirler alınmalıdır. Bu amaçla bu çalışanların gayretleri ödüllendirmeli, ücretlendirme, terfi gibi kazanımları yerine getirilmeli, kararlara katılmaları sağlanarak kurumda “değerli” oldukları hissettirilmelidir.
- Özellikle evli, eğitim düzeyi daha yüksek çalışanların ücret, ilerleme, takdir gibi kazanımlarının adil bir biçimde karşılanması gereklidir. Ayrıca yönetici görevi olmayan çalışanların kazanımları ile ilgili süreçlere aktif katılımı sağlanmalı, bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun tutarlı ve ön yargılardan uzak bir şekilde yürütülmelidir.
- İyi uygulanan bir İKY sistemi sayesinde; çalışanların kararlara katılımı, kazanımların performansa uygun dağıtımı, çalışanlar ve yöneticiler arasında saygılı ve nazik bir iletişimin geliştirilmesi, kurumdaki süreçlerin çalışanlara bütünüyle açıklandığı şeffaf bir çalışma ortamının sağlanması gibi olumlu değişimlere yol açarak, çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir.
- Kurumda güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması, eğitim ihtiyaçlarının çalışanların da görüşlerine başvurularak bilimsel metotlarla karşılanması, yöneticilerle çalışanlar arasında sağlıklı ve kaliteli bir iletişimin sağlanması ile çalışanların işlemsel adaletle ilgili memnuniyet yükselmesi sağlanacaktır.
- Hizmet içi eğitimler, seminer, konferans ve kurs gibi bir araya gelinen faaliyetler çalışanlar ve yöneticiler arasında saygılı, nezaketli bir iletişimin

gelişmesine dolayısıyla kişilerarası adalet algısının güçlenmesine vesile olacaktır.

- Kurumda iyi planlanmış eğitim faaliyetleri, gayretlerin yeterince ödüllendirildiği bir ücret ve ödül sistemi, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması, çalışanların kendileri hakkındaki ücretlendirme, terfi, ödül gibi konularda yeterli bilgi edinebilmelerine olanak sağlayacaktır.
- Yöneticiler kurumlarında adil bir işgören seçme süreci yürütürlerse, eğitim ihtiyaçlarını iyi belirleyip yeterli eğitim faaliyetleri yaparlarsa, kurumun fiziki şartlarını geliştirilip daha sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlarsa çalışanların örgütsel adalet algısını da olumlu yönde yükseltecektir.

Gelecekte bu konuyla ilgili yapılacak çalışmalarda:

- Gerek kamu gerekse özel sağlık kuruluşlarında çalışanların İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi çeşitli yönleriyle irdelenecek, örneğin sağlıkta dönüşüm programı öncesi ve sonrasını karşılaştıracak çalışmalar ile literatüre daha fazla katkı sağlanacaktır.
- Kendine özgü dinamikleri bulunan sağlık sektöründe çalışanların İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algılarını değerlendirmek için sektöre özgü İKY ve örgütsel adalet ölçeği geliştirilebilir.
- Sağlık kurumlarında İKY uygulamalarının örgütsel performans, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, iş doyumuna etkileri araştırılabilir.



## 8. KAYNAKLAR

- Abbasoğlu, Ő. (2015). “İŞ G6renlerde 6rg6tsel Adalet Algısı ve 6rg6tsel Adaletin alıŐanların İŞ Motivasyonu 6zerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi 6rneği”, Atılım 6niversitesi Sosyal Bilimler Enstit6s6, İŞletme Y6netimi Ana Bilim Dalı Y6ksek Lisans Tezi, 1.
- Adıg6zel, O. (2009). “Shein’in Kariyer apaları Perspektifinde S6leyman Demirel 6niversitesi İ.İ.B.F. 6đrencilerinin Kariyer Değerlerine ilişkin Bir Araştırma”. *S6leyman Demirel 6niversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak6ltesi Dergisi*. 14(2):277-292.
- Akçakanat, T. (2009). İnsan Kaynakları y6netiminde performans değerlendirme: Isparta il emniyet m6d6rl6đ6nde bir uygulama S6leyman Demirel 6niversitesi, sosyal Bilimler Enstit6s6 İŞletme Anabilim Dalı Y6ksek Lisans Tezi, 1-149.
- Akdağ, R. (2011). Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu. Sağlık Bakanlığı Yayın No: 851, BaŐak matbaacılık, Ankara.1-90.
- Akduman, S. (2014), İŞ Sağlığı Ve G6venliği Ders Notları ([www.isguygulama.com](http://www.isguygulama.com)).
- Aksu, 6.A., (1993): 6cretler ve Verimlilik, İstanbul, İstanbul 6niversitesi Yayınları,1-134.
- Ayan, A., 6nsar, A.S., Demir, F. (2014). İŐg6renlerin Demografik 6zelliklerine G6re İnsan Kaynakları Y6netimi Fonksiyonları Algılarının Belirlenmesi: Bir Alan AraŐtırması. *Y6netim ve Ekonomi*, 21(1):1-16.
- Barutug6l, İ. (2004). “Stratejik İnsan Kaynakları Y6netimi”, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, İstanbul,37.
- Beugre, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, USA: Greenwood Publ.,33-34.
- Beugre, C.D. (2002), “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective”, *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (7).
- Bies, R.J., Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations*. Vol. 1, pp. 43-55.
- Bing6l, D. (1998). İnsan Kaynakları Y6netimi. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım, 13-14.
- Bing6l, D. (2014). İnsan Kaynakları Y6netimi (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım,195-196.
- Boss, K. van den; Vermunt, Riël; Wilke, H.A.M. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72: 95 - 104.
- B6y6kuslu, A.R, (1998). Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Y6netimi, DER Yayınları, İstanbul,77-78.
- Can, HA., Kavuncubaşı, Ő., Yıldıırım, S. (1998). Kamu ve 6zel Kesimde Personel Y6netimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 13-14.

- Can, H., Kavuncubaşı, Yıldırım, Ş. Yıldırım, A. (2009). “Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Siyasal Kitabevi. Ankara.
- Ceylan, G., Tonus, HZ., Kağncıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz., A.B., Özler, D.E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, Web-Ofset, Eskişehir, 11-15.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B. ve Naktiyok, A. (2010). Cihangiroğlu N, Şahin B, Naktiyok A. Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma.” *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 2010;6(12):67-82.
- Cihangiroğlu, N. (2011). “Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi.” *Gülhane Tıp Dergisi*. 9-16.
- Colquitt, J.A., Chertkoff, J.M. (2002). “Explaining Injustice: The Interactive Effect Of Explanation And Outcome On Fairness Perceptions And Task Motivation”, *Journal Of Management*, 28 (5), Ss.591-610.
- Colquitt, J.A. (2001). “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), Ss.386-400.
- Cropanzana, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). “The Management of Organizational Justice.” *Academy of Management Perspectives*. 34-48.
- Çağlayan, O. (2015). Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Tükenmişlik Üzerine Etkisi. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 1-110.
- Çakmak, A.F., Biçer, İ.H. (2006). Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar. *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 1, 3-14.
- Çalış, A. (2000). İnsan Kaynakları Politikalarının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri, İgame Yayını, Ankara, 74.
- Çelik, V. (1991). “İnsan Kaynağı Yönetimi Yaklaşımı ve Eğitim Yönetimine Uygulanması”, İzmir I. Eğitim Kongresi, (25-27 Kasım 1991), 9 Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Yayını, Aralık 1993, s.194.
- Çelikten, M. (2005), Neden İş Analizi Yapılmalı, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18:127-135.
- Çetin, B. (2009). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Etkisi Ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Çiftçi, B. (2011). Kariyer Planlama. (Ed.Uğur Dolgun). İnsan Kaynakları Yönetimi. B. 2. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım. ss. 137-164.
- Demir, İ. (2013). İstanbul Büyükşehir Sınırları Dahilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerindeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul,1-2.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bilig*, 56, 99-119.
- Deniz, S., Çimen M, Özsarı H, (2016). Sağlık kuruluşu çalışanlarının örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journal of Social Science*, 42:329-343.

- Edgar, F. Geare, A. (2005). HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures – Different Results. *Personnel Review*, 34, 5, 534-549.
- Ekinci, F. (2008). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*, 155:175-185.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme. İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını ; no.: 141, İstanbul: Küre Ajans, 153.
- Erdoğan, E. (2013). İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve psikoteknik testlerin önemi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1-238.
- Eröz, A. (2013). Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler: Manisa Hastaneleri Örneği Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara, 1-128.
- Ersen, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi. (2. Baskı), İstanbul: YKY,112.
- Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları,13.
- Fischer, R., Smith P.B. (2006). Who cares about justice? The moderating role of values on the link between organizational justice and work behaviour. *Applied Psychology*, 55, 541-562.
- Folger, R. (1997). Distributive and procedural justice: Combine impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35:108:119.
- Geylan R., Tonus H.Z., Kağnıcıoğlu D., Benligiray S., Baraz A.B., Özler D.E., İnsan Kaynakları Yönetimi. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 29000, 1-244.
- Gök, S. (2006). 21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta, İstanbul,38-40.
- Greenberg, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”. *Academy of Management Review* 12 (1):15-19.
- Gür, E. (2014). Kamu Özel ve Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Durumları. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara,1-84.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M. (2011) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İsten Ayrılma Niyetinin Etkisinde Duygusal Bağlılığın Rolü”, 138 19.Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 317- 321.
- Gürcü, Ö.D. (2012). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Yalova İli Kamu Ve Özel Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürüz, D., Yaylacı, G,Ö. (2009). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Yaylacılık Matbaa, 4. Basım, İstanbul, 32.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., Akbolat, M. (2012). Sağlık kuruluşlarında örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*,13(2): 254-265.

- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 67-92.
- İpçioğlu, İ., Gürhan, Uysal. (2009). "İnsan Kaynakları Uygulamaları Ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz", *İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, (11);3:131-148,
- İnce, M. ve Gül, H. (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İşcan, ÖF., Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Ankara üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisi*, 24 (4): 195-216.
- İşcan ÖF, Sayın U. Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Ankara üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisi*, 2010; 24 (4): 195-216.
- Kağncıoğlu, D. (2000-2001). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri, *Sosyal Bilimler Dergisi*:13-42.
- Kavuncubaşı Ş, Kısa A. (Ed: Uzkesici N) .(2002). Sağlık Kurumları Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, Yayın No:767.
- Kayapalı, A., Karabey, C.N. (2015). Örgütsel Adalet Algısının Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*,13(2): 40-58.
- Kariavi, A. (2014). İnsan kaynakları uygulamalarının yenilik üzerine etkisinin araştırılması. Kocaeli Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon programı. Yüksek Lisans tezi,1-121.
- Kaynak, T., Adal, Z. , Ataoğ, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö. Acer, A,C., ve ark. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü (Yayın No: 276/406), s:16.
- Keskin, H., Akgün, A. E., Günsel, A. (2008). Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal. (Editörler). Örgütsel Davranışta Seçme Konular. Organizasyonların Karanlık Yönleri Ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. Birinci Basım. Ankara. İlke Yayınevi, ss. 91-106.
- Khilji, S.E., Wang X. (2006). Intended and Implemented HRM: The Missing Linchpin in Strategic International Human Resource Management Research. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 7, 1171-1189.
- Kluger, A.N., DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284
- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi H., Katajisto, J., Heponiemi, T., Sinervo, T., Elovainio, M., (2014). Does organizational justice predict empowerment? Nurses assess their work environment. *J Nurs Scholarsh*, 46(5):349-56.
- Kurgun, O.A, Yemişçi D.A. (2007). "İs Değerlemede Puanlama Yöntemi ve Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde Uygulama", *Çimento İşveren Dergisi*, Sayı 21, 2007, ss. 4-15.

- Kuzugüden, Ö. (2011). Bilgi çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1-164.
- Lavvler, EE. (1996). "The Design Of Effective Reward System" Richard M. Steers; Lyman W. Porter; Gregory A. Bigley, Motivation And Leadership At Work, Sixth Edition, McGraw- Hill, International Editions, Singapur, 539.
- Leventhal, GS. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.9, s.91-131.
- Mathis, R. L ve Jackson, J. H. (1999). Human Resorce Management, 9. ed. South Western Pub.,253.
- Miner, J.B., Crane, D.P. (1995). Human Resource Management: The Strategic Perspective. Harper Collins College: New York.
- Murlis, H. (1994). "The Myths About Performance Pay", Personnel Management, 18.
- Nowakowski, J,M and Conlon, D.E. (2005). "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward". *The International Journal of Conflict Management*, 16 (1): 4-29.
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H. (1994) Psychometric Theory (3rd ed). Mc Graw- Hill, New York,1-761.
- Oral, N. (2012). "Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama" , Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 84-88.
- Organ, J.C. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books,1-132.
- Önsal, N. (2010). Endüstri İlişkileri Notları, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Bildirisi, 18.
- Özdevecioğlu, M (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 21: 77-96.
- Özgeldi M., Günay, S.T. (2010). Bilişim Sektöründe İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 194-197.
- Özgenç, ÖY. (2012). Çalışma Yaşamında İşbirliği Haklar Sorumluluklar ve İş Barışı Temelinde İletişim ve İyi Yönetim Uygulamaları El Kitabı, Uluslar arası Çalışma Örgütü, 1. Baskı, Ankara, 32-33.
- Özmen, Ö.N., Arbak, Y., Özer P.S. (2007) "Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma" *Ege Akademik Bakış*, 7(1):17-33.
- Özkalp, E., Kirel Ç. (2013) "Örgütsel Davranış", Ekin Yayıncılık (6. Baskı), Bursa, 113-511.

- Özkan, Ş., Uydacı, M. (2015). Türkiye’de Sağlık Sektöründe İnsan Kaynakları Sisteminin İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*.44:221-238.
- Palmer, M., Winters KT. (1993) İnsan Kaynakları. Rota Yayınları İstanbul, 25.
- Pate, J.M., and Beaumont, P.B. (2006). The European Low Cost Airline Industry: The Interplay of Business Strategy and Human Resources. *European Management Journal*. Vol:24, No:5, 322-329.
- Paterson, T.T. (1974). Job evaluation, A new method, Vol 1, (London: Business Book): 2-3.
- Pfeffer, J and N. Langton. (1993). “ The Effect Of Wage Dispersion On Satisfaction, Productivity And Working Collaboratively: Evidence Form College And University Faculty”, *Administrative Science Quarterly*, 38:382-407.
- 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, Alliant International University, San Diego, ss. 1-156.
- Sayım, F., Temir Y. (2014). Sağlıkta İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yeni Kamu Hastaneleri Birlikleri ile İlgili Düzenlemelerin Yöneticiler Arasında Algılanışı. Sağlık ve Hastane İdaresi 8. Kongresi 10-12 Eylül 2014, Lefke, 1530-1543.
- Saymal, F. (2009). Reklamcılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinin İncelenmesi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayını, Bursa, 2000:73.
- Sabuncuoğlu Z. (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları, 2011,9.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2005). *İşletme*. Bursa: Furkan Ofset,185.
- Schappe, S.P. (1996). “Bridging The Gap Between Procedural Knowledge And Positive Employee Attitudes”, *Group & Organization Management*, 21 (3):337-364.
- Sipahi, B., Yurtkoru, ES, Çinko M. (2010). “Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi”, Beta Basın Yayım, İstanbul, 215.
- Söyük, S. (2007). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma” İstanbul Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Yayımlanmamış Doktora Tezi, s.8-190.
- Şeşen, H. (2010). Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, (2): 67-90.
- Şahin, B., Taşkaya, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:13, 2:1-30.

- Şimşek, M., Öge, Ş., H.S. (2012). Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi,1-417.
- Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011: 93-107.
- Thompson, M., Heron P. (2005). The difference a manager can make organizational justice and knowledge worker commitment. *International Journal of Human Resorce Management*. 16. 383-404.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer MA. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,15-16.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Tutar, H. (2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3): 97-120.
- Türkiye İstatistik Kurumu, (2014), İş Kazaları Ve İş Bağlı Sağlık Problemleri Araştırma Sonuçları.
- Uyargil, C. (2008). “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performans Planlaması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi”, Arıkan Basım Yayım Dağıtım LTD. ŞTİ., İstanbul.
- Uyargil, C ve ark. (2010) İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık, 8-9.
- Uysal, G. (2012). Stratejik Yönetim Ders Notları, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Samsun,1-58.
- Ünler, E., Gürel, A. (2015). Örgütsel adaletin peşinde:4-5, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul, 4-5.
- Yarımkaya, A. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK) ;34: 21-24.
- Yücel, R. (1999). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerleme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3):137.
- Yüksel, Ö. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 8-9.
- Yüksel, Ö. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 1-285.
- Yürür, S. (2009) “Ödüllendirme Sistemi Yapı ve Süreçleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1): 244.

## EKLER/İZİNLER

### EK-1 Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket, bilimsel araştırma amacıyla hazırlanmıştır. Ankette uygun kutucuğu işaretleyiniz. Tüm soruların yanıtlanması ve yanıtlarınızın doğruluğu, çalışmanın objektif olmasına katkı sunacaktır. Anket verileri yalnızca araştırma amaçlı kullanılacaktır. Sizin kimlik bilgileriniz hiçbir şekilde farklı kurum ve kişilerle paylaşılmayacaktır, Teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Nurhayat Berk

E-posta: Nurhayatberk@mynet.com Numune Hastanesi Onkoloji Servisi, Sivas

Cinsiyet  Kadın  Erkek Yaşınız.....

Medeni durumunuz  Evli  Bekâr

Eğitim  Lise  Yüksekokul  Lisans  Yüksek lisans  Doktora/tıpta uzmanlık

Göreviniz  Hemşire/ebe  Doktor  Lab/röntgen tekn.  
 İdari personel  Sekreter  Diğer.....

Toplam mesleki çalışma süreniz .....

Varsa aylık nöbet sayınız.....

Yönetici göreviniz var mı?  Evet  Hayır

#### Örgütsel Adalet Ölçeği

Sıra No	Soru formunda yer alan “kazanımlar” aldığımız ücret, ilerleme, takdir vb. ifade eder. “Süreçler” ifadesi ise; kazanımlarınız ile ilgili karar vermede yöneticinizin kullandığı işlemleri ifade eder.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	<b>Aşağıdaki sorulara yaptığınız işe ilişkin süreçleri göz önüne alarak ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.</b>					
1	Fikirlerimi ve duygularımı bu süreçler esnasında ifade edebiliyorum.					
2	Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır.					
3	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor.					
4	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor.					
5	Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır.					
6	Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim.					
7	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur.					
	<b>Aşağıdaki sorulara yaptığınız işe göre ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.</b>					
8	Kazanımlarım çalışmam sırasındaki çabamı karşılıyor.					
9	Kazanımlarım tamamladığım işe uygundur.					
10	Kazanımlarım çalıştığım kuruma yaptığım katkıyı karşılıyor.					
11	Performansımı düşündüğümde kazanımlarım adildir.					
	<b>Aşağıdaki sorulara amiriniz ile ilgili olarak ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.</b>					
12	Bana nazik davranır.					
13	Bana değer verir.					
14	Bana saygılı davranır.					
15	Bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltir					
16	Benimle olan diyaloglarımda samimidir.					
17	Süreçleri bütünüyle açıklar.					
18	Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır.					
19	Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır.					
20	Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur					



## İKY Uygulamaları Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>İşgören Bulma Faaliyetleri İle İlgili Algılama Ölçeği</b>					
1. İşe alınacak aday seçiminde, kurum içinden ve dışından başvurular birlikte değerlendirilir.					
2. Kurumumda doğru personelin seçimi için büyük çaba harcanır.					
3. Kurumumda adil bir personel seçim süreci vardır.					
<b>Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri İle İlgili Algılama Ölçeği</b>					
4. Kurumumda eğitim ihtiyaçlarını belirleme çalışmaları kapsamlı yapılmaktadır.					
5. Kurumumda eğitim değerlendirme bilimsel metotlarla yapılır.					
6. Kurumumda eğitim faaliyetleri konusunda görüşlerim dikkate alınır.					
7. Çalışanlara, ihtiyaç olduğunda yeterli ölçüde eğitim verilmektedir.					
8. Kurumumda eğitim ve seminer programları yeni teknolojiler ile desteklenmektedir.					
<b>Ücret Ve Ödül Sistemi İle İlgili Algılama Ölçeği</b>					
9. Kurumumda aldığım ücret yaptığım işe uygundur.					
10. Kurumumda uygulanan ücretlendirme sisteminden memnunum.					
11. Kurumumda gayretlerin ödüllendirilmesi uygulamaları yeterlidir.					
12. Kurumumda objektif kriterlere göre hazırlanan ücret sistemi uygulanmaktadır.					
<b>Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Algılama Ölçeği</b>					
13. Kurumumda performans değerlendirme sistemi ile ilgili bilgilendirme yeterlidir.					
14. Kurumumda uygulanan performans değerlendirme sistemi performansımı ölçmede yeterlidir.					
15. Kurumumda performans hedeflerim belirlenirken görüşlerim alınır.					
16. Kurumumda performans değerlendirme sonuçları geri bildirimim uygundur.					
<b>Kariyer Sistemi İle İlgili Algılama Ölçeği</b>					
17. Kurumumda çalışanlara kariyer planlaması ile ilgili yeterli bilgi verilir.					
18. Kurumumda kariyer sistemi performans değerlendirme ile ilişkilidir.					
19. Terfi sistemi beklentilerimi karşılayacak düzeyde yeterlidir.					
20. Kariyer gelişimim için açık bir yola sahibim.					
<b>Motivasyon Faaliyetleri İle İlgili Algılama Ölçeği</b>					
21. Kurumumda üstlerim, kararlara katılmamı ve inisiyatif kullanmamı destekler.					
22. Kurumumda ödül sistemi üstün nitelikli çalışanları motive edecek şekildedir.					
23. Kurumumda bana sağlanan fiziki şartlar yeterlidir.					
24. Kurumumda bana uygulanan esnek çalışma saatleri yeterlidir.					
25. Kurumun başarısı motivasyonumu artırır.					
<b>Üstlerle İletişim İle İlgili Algılama Ölçeği</b>					
26. Kurumumda başarısızlıklara karşı her zaman yüreklendirilirim.					
27. Yöneticiler ile çalışanlar arasında sağlıklı ve kaliteli iletişim vardır.					
<b>İnovasyon Faaliyetleri İle İlgili Algılama Ölçeği</b>					
28. Kurumumda yenilikler ve yeni çözümler geliştirmek için her zaman teşvik edilirim.					
29. Kurumumda ise alındığımız pozisyonun görev tanımı dışında firmaya değer katacak farklı görevleri de yerine getirmemiz için yüreklendirilirim.					
30. Proje ve çözüm takımlarında görev almamız sağlanır.					
31. Kurumumda yönetim tarafından çalışanlara değer verilir.					
<b>Çalışma Ve Fiziki Şartlar İle İlgili Algılama Ölçeği</b>					
32. Kurumumda güvenli ve sağlıklı çalışma ortamı vardır.					

**EK-2. Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başkanlığı Kurul Kararı**

**GİRİŞİMSSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU**

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Sağlık İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Adalet Etkisi: Kamu Hastanesi Örneği
-----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
	OLGU RAPOR FORMU			Türkçe <input type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı	Açıklama		
	SİGORTA	<input type="checkbox"/>		
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	<input type="checkbox"/>		
	BIYOLOJİK MATERYEL TRANSFER FORMU	<input type="checkbox"/>		
	İLAN	<input type="checkbox"/>		
	YILLIK BİLDİRİM	<input type="checkbox"/>		
	SONUÇ RAPORU	<input type="checkbox"/>		
DİĞER:	<input type="checkbox"/>			
KARAR BİLGİLERİ	Karar No: 2016-02/20	Tarih: 19.02.2016		
	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmann/çalışmanın gereke, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup araştırmann/çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerden gerekli izin alınarak gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına toplantıya katılan etik kurul üye tam sayısının salt çoğunluğu ile karar verilmiştir.			

**KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

ETİK KURULUN ÇALIŞMA ESASI	Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik, İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu, Helsinki Bildirgesi, Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul Yönergesi
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI:	Prof. Dr. Zeynep Sümer

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet	Araştırma ile ilişki		Katılım *		İmza
				E	H	E	H	
Prof. Dr. Zeynep Sümer	Mikrobiyoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>			
Prof. Dr. Şahande Elagoz	Patoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>			İznil
Prof. Dr. Naim Nur	Halk Sağlığı	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>			
Doç. Dr. Ercan Özdemir	Fizyoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>			
Doç. Dr. Diğdem Eren	Diş Hastalıkları ve Tedavisi	Cumhuriyet Üniversitesi, Diş Hekimliği	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>			
Doç. Dr. Hatice Ulusoy	Sağlık Yönetimi	Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>			
Doç. Dr. Sulhattin Arslan	Göğüs Hastalıkları	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>			
Doç. Dr. Gülay Yıldırım	Tıp Tarihi ve Etik	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>			
Yrd. Doç. Dr. Pakize Cantürk Kılıçkaya	Eczacılık Farmasötik Bioteknoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Eczacılık Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>			

\*: Toplantıda bulunma

Etik Kurul Başkanı  
Unvanı/Adı/Soyadı: Prof. Dr. Zeynep Sümer  
İmza:

## GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Adalete Etkisi: Kamu Hastanesi Örneği
-----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

ETİK KURULU BİLGİLERİ	ETİK KURULUN ADI	Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu
	AÇIK ADRESİ:	Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başhekimlik Girişi Kampüsü, TR-58140 Merkez/Sivas
	TELEFON	0 346 258 00 25
	FAKS	0 346 258 00 24
	E-POSTA	gokaek2014@gmail.com

BAŞVURU BİLGİLERİ	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Yrd. Doç. Dr. Ferda Alper Ay		
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı		
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi		
	DESTEKLEYİCİ	-		
	DESTEKLEYİCİNİN YASAL TEMSİLCİSİ	-		
	ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	Yüksek lisans tezi		
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input checked="" type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input type="checkbox"/>	ULUSAL <input type="checkbox"/>

Etik Kurul Başkanı  
Unvanı/Adı/Soyadı: Prof. Dr. Zeynep Sümer  
İmza:

### EK 3. Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği İzin Yazısı



T.C.  
SAĞLIK BAKANLIğI  
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU  
Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

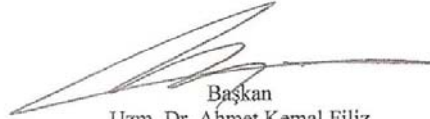



#### İZİN BAŞVURU TALEBİ İNCELEME KOMİSYON TUTANAĞI

Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi Nurhayat BERK "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Adalete Etkisi: Kamu Hastanesi Örneği" konulu anket çalışmasını Sivas Numune Hastanesinde yürütmek üzere Araştırma Çalışmaları Başvuru Formu ile başvuruda bulunmuştur.

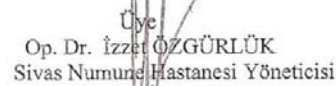
Yapılan başvuru, Tıbbi Hizmetler Başkanlığındaki İnceleme Komisyonumuz tarafından Sivas Numune Hastanesi Yöneticiliğinin de görüştü alınarak, değerlendirilmiş ve yapılan çalışma programı dahilinde kişisel bilgilerin gizliliği ilkesi göz önünde bulundurularak belirtilen çalışmanın Sivas Numune Hastanesinde yapılması uygun görülmüştür.

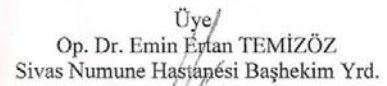
İş bu tutanak komisyonumuz tarafından imza altına alınmıştır.

  
Başkan  
Uzm. Dr. Ahmet Kemal Filiz  
Tıbbi Hizmetler Başkanı

  
Üye  
Uzm. Dr. Yaşar TAŞTEMUR  
İdari Hizmetler Başkanı

  
Üye  
Enver ÇELİK  
Mali Hizmetler Başkanı

  
Üye  
Op. Dr. İzzet ÖZGÜRLÜK  
Sivas Numune Hastanesi Yöneticisi

  
Üye  
Op. Dr. Emin Ertan TEMİZÖZ  
Sivas Numune Hastanesi Başhekim Yrd.

Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği Kadıburhanettin Mahallesi Demiryolları Caddesi No:7  
Kat:1 3 (Eski Demiryolu Hastanesi ) 58040 Sivas Tel: 0 (346) 225 80 80 Dahili:309 / Fax: 0 (346) 225 80 88  
Web: <http://sivas.khb.saglik.gov.tr> E-Posta: [ilknur.avci@saglik.gov.tr](mailto:ilknur.avci@saglik.gov.tr), İrtibat: İlknur AVCI

# ÖZGEÇMİŞ

## **Kişisel bilgiler**

Adı Soyadı	Nurhayat BERK
Doğum Yeri ve Tarihi	Zile, 14/08/1977
Medeni Hali	Evli
Yabancı Dil	İngilizce
İletişim Adresi	Sivas Numune Hastanesi, Onkoloji Servisi
E-posta Adresi	<a href="mailto:nurhayatberk@mynet.com">nurhayatberk@mynet.com</a>

## **Eğitim ve Akademik Durumu**

Lise	Zile Dinçerler Lisesi, 1994
Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi, 1998
Unvan	Lisans/Hemşire

## **İş Tecrübesi**

Sağlık Bakanlığı	Hemşire, 1999-Halen
------------------	---------------------