

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK-İŞ**  
**DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİNDE İŞ**  
**TUTUMLARININ ROLÜ**

**Seyfettin SULU**  
**DOKTORA TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE**  
**2010**

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK-İŞ**  
**DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİNDE İŞ**  
**TUTUMLARININ ROLÜ**

**Seyfettin SULU**  
**DOKTORA TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Doç. Dr. Adnan CEYLAN**

**GEBZE**  
**2010**



## DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ...../..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ..18/06/2010 tarihinde tez savunma sınavı yapılan SEYFETTİN SULU'nun tez çalışması İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Adnan CEYLAN

ÜYE

: Prof. Dr. Erol EREN

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN

ÜYE

: Doç. Dr. Ramazan KAYNAK

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. A. Zafer ACAR

### ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## ÖZET

**TEZ BAŞLIĞI :** Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü

**YAZAR ADI :** Seyfettin SULU

Neredeyse her çalışanın en temel şikayetlerinden birisi adaletsiz örgütsel uygulamalardır. Çeşitli araştırmalarda örgütsel adaletin iş tatmini, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, örgütsel bağlılık, iş yerinde gerilim, iş stresi ve yöneticiye ve örgüte güven gibi çeşitli çalışan reaksiyonları ile ilişkili olduğu öne sürülmüştür. İşe yabancılaşma da negatif bir çalışan reaksiyonu biçimi olmasına rağmen şimdiye kadar örgütsel adaletsizlik ile ilişkisi incelenmemiştir. Daha önceki çalışmalar örgütsel liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve çalışma eylemi ve alkol davranışı gibi farklı araştırma alanlarında işe yabancılaşmayı incelemiştir.

Örgütsel adalet literatüründe özellikle son yıllarda, dağıtım adaleti, işlem adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet şeklinde 4 boyut üzerinde durulmaktadır. Bu tez çalışması örgütsel adaletsizlik kavramını incelemekte ve bu 4 boyutun çalışan davranışlarına etkilerini araştırmaktadır. Ayrıca, bir grup aracı değişkenin örgütsel adaletsizlik ve iş davranışı ilişkisindeki rolleri de incelenmektedir.

Son yıllarda Türkiye'deki sağlık sektörü ve hastane sistemindeki gelişmeler bu sektörde çalışan personelin önemini arttırmıştır. Sağlık hizmetlerinin verilmesindeki önemleri nedeniyle bu tez çalışması için doktor ve hemşireler seçilmiştir. Tez içeriğinde öne sürülen değişkenler arası ilişkiler İstanbul'daki kamu ve özel sektör hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerden oluşan 442 sağlık personeli üzerinde incelenmiştir. Tez çalışması göstermiştir ki örgütsel adaletsizlik, sağlık çalışanları arasında da önemli bir sorundur ve çalışanların çeşitli tutum ve davranışlarını etkilemektedir.

## SUMMARY

**THESIS TITLE** : The Role of Job Attitudes between Organizational Injustice and Job Behaviors relationship

**AUTHOR** : Seyfettin SULU

One of the main complaints of almost all employees are unfair organizational practices. Organizational justice is argued to be related to several employee reactions such as job satisfaction, turnover intention, absenteeism, organizational commitment, workplace aggression, job stress, and trust in manager and organization in several studies. Although work alienation is a form of negative employee reaction, its relationship with organizational injustice has not been examined so far. Some previous studies examined work alienation in different research areas such as organizational leadership, organizational citizenship behavior, organizational commitment, and work experience and drinking behavior.

In organizational justice literature, especially in recent years, four dimensions are emphasized namely distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, and informational justice. This thesis examines the concept of organizational injustice, and investigates the effects of this four dimensions on employee behaviors. In addition, it is investigated the roles of a group of mediator variables between organizational injustice and job behavior relationship.

In recent years, developments in health sector and hospital system has increased the importance of health staff. Doctors and nurses were chosen for this thesis because of their importance in healthcare delivery services. The proposed relationships between variables in the context of thesis were tested on 442 healthcare professionals working for public and private hospitals in Istanbul. This thesis has shown that organizational injustice is a significant problem among healthcare workers and effects employees several attitudes and behaviors.

## TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında bana yol gösteren değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Adnan CEYLAN'a ve Prof. Dr. Erol EREN'e teşekkür ederim.

Tez içeriği ve yapmam gerekenler konusunda çok değerli fikirleri ile bana yol gösteren ve en ufak sorunumda bile büyük bir sabırla bana yardımcı olan Doç. Dr. Ramazan KAYNAK ve Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her döneminde desteklerini benden esirgemeyen sevgili aileme teşekkür ederim.

Sevgi, saygı ve desteğini hep yanımda hissettiğim, hayatımın en büyük hediyelerinden biri olan Sevgili Ayşen KUZGUNCU'ya en derin sevgilerimle teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
GRAFİKLER DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL ADALETİN TANIMI VE TÜRLERİ	4
2.1. Örgütsel Adalet Kavramı	4
2.2. Örgütsel Adalet Türleri	4
2.2.1. Dağıtım Adaleti	5
2.2.2. İşlem Adaleti	6
2.2.3. Etkileşimsel Adalet	10
2.2.3.1. Kişilerarası Adalet	12
2.2.3.2. Bilgisel Adalet	13
3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEMEL TEORİLER VE MODELLER	14
3.1. Örgütsel Adalet Teorileri	14
3.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi (Equity Theory)	14
3.1.2. Lind'in Adalet Buluşsallığı Teorisi (Fairness Heuristic Theory)	16
3.2. Örgütsel Adalet Modelleri	18
3.2.1. Kontrol Modeli (Control / Instrumental / Self-Interest Model)	19
3.2.2. Grup Değeri Modeli (Group Value Model / Relational Model)	22
4. ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK VE İŞ DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİ	25
4.1. İş Performansı	25
4.2. İş Stresi	26
4.3. Örgütsel Bağlılık	30
4.4. İşten Ayrılma Niyeti	34
5. İŞ TUTUMLARININ ARACI ETKİLERİ	37
5.1. Güven	37
5.2. Dahil Edilme İnancı	46
5.3. İşe Yabancılaşma	49
5.3.1. Güçsüzlük	55
5.3.2. Sosyal İzolasyon	58

	<b><u>Sayfa</u></b>
5.4. İş Tatmini	60
5.5. Demografik Özelliklerin Etkileri	67
6. ARAŞTIRMA: İSTANBUL'DAKİ HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	71
6.1. Hipotezler	71
6.2. Araştırma Modeli	75
6.3. Araştırma Metodu	77
6.3.1. Ölçekler	77
6.3.2. Örneklem ve Veri Toplama	78
6.3.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	80
6.3.4. Korelasyon Analizi Sonuçları	86
6.3.5. Demografik Özellikler Bakımından Örgütsel Adaletsizlik Algıları	88
6.3.5.1. Kamu ve Özel Sektör Hastanesi Çalışanlarının Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Karşılaştırılması	88
6.3.5.2. Mesleki Ünvan Bakımından Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Karşılaştırılması	89
6.3.5.3. Cinsiyet Bakımından Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Karşılaştırılması	92
6.3.5.4. Kurumdaki Deneyim Bakımından Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Karşılaştırılması	93
6.3.5.5. Kişilik Yapısı Bakımından Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Karşılaştırılması	93
6.3.6. Regresyon Analizi Sonuçları	94
6.3.7. Ara Değişkenlerin Rolü ile ilgili Regresyon Analizi Sonuçları	96
6.3.7.1. Yöneticiye Güvenin Ara Değişken Olarak Rolü	97
6.3.7.2. Örgüte Güvenin Ara Değişken Olarak Rolü	100
6.3.7.3. Kararlara Dahil Edilme İnancının Ara Değişken Olarak Rolü	103
6.3.7.4. İlişkilere Dahil Edilme İnancının Ara Değişken Olarak Rolü	106
6.3.7.5. Güçsüzlük Duygusunun Ara Değişken Olarak Rolü	109
6.3.7.6. Sosyal İzolasyon Duygusunun Ara Değişken Olarak Rolü	112
6.3.7.7. Kazançtan Memnuniyetin Ara Değişken Olarak Rolü	115
6.3.7.8. İşten Memnuniyetin Ara Değişken Olarak Rolü	118
6.4. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar	122
7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	124
7.1. Örgütsel Adaletsizlik Boyutlarının Etkileri	124
7.2. İş Tutumlarının Aracı Etkileri	131
7.3. Öneriler	135
7.3.1. Yöneticilere Öneriler	135



	<b><u>Sayfa</u></b>
7.3.2. Araştırmacılara Öneriler	140
7.3.3. Sınırlılıklar	141
KAYNAKLAR DİZİNİ	142
ÖZGEÇMİŞ	
EK-1: ANKET FORMU	

# ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Şekil</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
5.1. İş Tatmini Belirleyicileri	62
5.2. Mobley'in İşten Ayrılma Süreci Modeli	66
6.1. Araştırma Modeli	76

## TABLOLAR DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
3.1. Girdi ve Sonuçlara Örnekler	14
5.1. İçsel ve Dışsal Çalışma Değerleri	53
5.2. İş Tatmininin Nedenleri ve Sonuçları	61
6.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri	79
6.2. Örgütsel Adaletsizlik Değişkeni için Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları	81
6.3. Güven Değişkeni için Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları	82
6.4. Dahil Edilme Değişkeni için Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları	82
6.5. İş Yabancılaşma Değişkeni için Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları	83
6.6. İş Tatmini Değişkeni için Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları	84
6.7. İş Davranışları için Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları	85
6.8. Korelasyon Analizi Sonuçları	86
6.9. Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Sektöre Göre t-testi Sonuçları	88
6.10. Mesleki Ünvana göre Dağıtım Adaletsizliği Algılarının ANOVA Testi Sonuçları	90
6.11. Mesleki Ünvana göre İşlem Adaletsizliği Algılarının Anova Testi Sonuçları	90
6.12. Mesleki Ünvana göre Kişilerarası Adaletsizlik Algılarının WELCH Testi Sonuçları	91
6.13. Mesleki Ünvana göre Bilgisel Adaletsizlik Algılarının WELCH Testi Sonuçları	92
6.14. Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları	93
6.15. Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Kurumdaki Deneyime Göre t-testi Sonuçları	93
6.16. Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Kişilik Yapısına Göre t-testi Sonuçları	94
6.17. Regresyon Analizi Sonuçları	94
6.17. Regresyon Analizi Sonuçları (devam)	95
6.18. Örgütsel Adaletsizlik-İş Stresi İlişkisinde Yöneticiye Güvenin Rolü	97
6.19. Örgütsel Adaletsizlik-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Yöneticiye Güvenin Rolü	98
6.20. Örgütsel Adaletsizlik-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Yöneticiye Güvenin Rolü	99
6.21. Örgütsel Adaletsizlik-İş Stresi İlişkisinde Örgüte Güvenin Rolü	100
6.22. Örgütsel Adaletsizlik-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüte Güvenin Rolü	101
6.23. Örgütsel Adaletsizlik-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgüte Güvenin Rolü	102
6.24. Örgütsel Adaletsizlik-İş Stresi İlişkisinde Kararlara Dahil Edilme İnancının Rolü	103
6.25. Örgütsel Adaletsizlik-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Kararlara Dahil Edilme İnancının Rolü	104
6.26. Örgütsel Adaletsizlik-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kararlara Dahil Edilme İnancının Rolü	105
6.27. Örgütsel Adaletsizlik-İş Stresi İlişkisinde İlişkilere Dahil Edilme İnancının Rolü	106
6.28. Örgütsel Adaletsizlik-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İlişkilere Dahil Edilme İnancının Rolü	107

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
6.29. Örgütsel Adaletsizlik-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde İlişkilere Dahil Edilme İnancının Rolü	108
6.30. Örgütsel Adaletsizlik-İş Stresi İlişkisinde Güçsüzlük Duygusunun Rolü	109
6.31. Örgütsel Adaletsizlik-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Güçsüzlük Duygusunun Rolü	110
6.32. Örgütsel Adaletsizlik-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Güçsüzlük Duygusunun Rolü	111
6.33. Örgütsel Adaletsizlik-İş Stresi İlişkisinde Sosyal İzolasyon Duygusunun Rolü	112
6.34. Örgütsel Adaletsizlik-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Sosyal İzolasyon Duygusunun Rolü	113
6.35. Örgütsel Adaletsizlik-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Sosyal İzolasyon Duygusunun Rolü	114
6.36. Örgütsel Adaletsizlik-İş Stresi İlişkisinde Kazançtan Memnuniyetin Rolü	115
6.37. Örgütsel Adaletsizlik-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Kazançtan Memnuniyetin Rolü	116
6.38. Örgütsel Adaletsizlik-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kazançtan Memnuniyetin Rolü	117
6.39. Örgütsel Adaletsizlik-İş Stresi İlişkisinde İşten Memnuniyetin Rolü	118
6.40. Örgütsel Adaletsizlik-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşten Memnuniyetin Rolü	119
6.41. Örgütsel Adaletsizlik-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde İşten Memnuniyetin Rolü	120
6.42. Hipotezlerin Sonuçları	122
6.42. Hipotezlerin Sonuçları (devam)	123

# GRAFİKLER DİZİNİ

**Grafik**

6.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

**Sayfa**

79

# 1. GİRİŞ

Birçok çalışmalarda örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı ve güven gibi çeşitli tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediği öne sürülmüştür (Folger and Konovsky, 1989; McFarlin and Sweeney, 1992; Dailey and Kirk, 1992; Robbins et al., 2000; Masterson et al., 2000; Colquitt et al., 2001; Boer et al., 2002; Greenberg, 2004; Hubbell and Chory-Assad, 2005; Byrne, 2005; Lambert et al., 2007). Diğer yandan, adaletsizlik ise hırsızlık, sabotaj, iş stresi, iş yerinde gerilim-çatışma, işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık gibi çeşitli negatif reaksiyonlara neden olabilmektedir. (Tata, 2000; Ambrose et al., 2002; Vermunt and Steensma, 2003; Judge and Colquitt, 2004; Byrne, 2005; Hubbel and Chory-Assad, 2005; Lambert et al., 2007).

Colquitt ve ark. (2001), örgütsel adalet ile ilgili 183 araştırmayı inceleyip analiz ettikleri meta-analitik çalışmada örgütsel adaletin 4 boyutta ele alınması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Bu tez çalışması Colquitt ve arkadaşları tarafından vurgulanan 4'lü sınıflandırmaya dayanarak (dağıtım adaleti, işlem adaleti, kişilerarası adalet, bilgisel adalet) örgütsel adaletsizlik kavramını ele almakta ve çeşitli çalışan tutum ve davranışları ile ilişkilerini incelemektedir. Ayrıca, örgütsel adalet literatüründe daha önce hiç üzerinde durulmamış işe yabancılaşma kavramı detaylıca açıklanmakta ve adaletsizlik, tutum, davranış ilişkilerinde bir ara değişken olarak yer alıp almadığı incelenmektedir.

Sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılmış çeşitli araştırmalar örgütsel adaletin tutum ve davranışlara etkilerini incelemiştir. Tutar (2007) tarafından Erzurum'daki kamu ve özel sektör hastanelerinden 309 sağlık personeli üzerinde yapılan araştırmada işlem adaletinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkileri incelenmiştir. Sağlık çalışanları arasında en fazla incelenen meslek grubu hemşirelerdir. Brooks ve Zeitz (1999) tarafından 12 hastanedeki hemşireler üzerinde yapılmış çalışmaya göre algılanan adalet, toplam kalite yönetimi boyutları ve örgütsel bağlılık arasında bir ara değişken görevi görmektedir. Başka bir çalışma, işlem adaletinin doğum hemşireleri arasındaki yıkıcı davranışsal eğilimlerin (örgütten ayrılma, hasta olduğunu söyleme, işe geç gelme vb.) anlamlı bir

belirleyicisi olduğunu öne sürmüştür (VanYperen et al. 2000). Elovainio ve ark. (2003) tarafından hastane çalışanları üzerinde yapılmış araştırmada saldırgan ve nevroz kişilerin (sinir hastası, ruhsal bozukluğu olan kişiler) örgütsel adalet ve hastalık dışı nedenle işe devamsızlık ilişkisinde nasıl bir etkilerinin olduğu incelenmiştir. Elovainio ve ark. (2004) tarafından yapılmış başka bir çalışmaya göre hastane çalışanlarının adalet algıları karar alma yetkisine, katılım fırsatlarına ve becerilerini ve bilgilerini kullanma imkanlarına sahip olmaları ile ilişkilidir ve hastalık nedeniyle işe devamsızlıklarını etkilemektedir.

Greenberg (2006) ise 4 hastanedeki 467 hemşire üzerinde yaptığı araştırmada insomni (en azından 4 hafta boyunca uykuya dalma veya uyuma zorluğu çekmek) rahatsızlığını iş ile ilgili stres etkenlerine karşı sergilenen belirli bir reaksiyon olarak ele almıştır. Greenberg'e göre ücret politikasındaki bir değişim çalışanların stres yaşamalarına neden olmaktadır ve ücreti azalan hemşireler arasında insomni reaksiyonu daha fazladır. Posthuma ve ark. (2007) işlem adaletinin alt boyutlarının hemşirelerin işten ayrılma davranışlarında etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Leiter ve Maslach (2009)'ın çalışmasında ise iş yükü, kontrol, ödül, toplum, adalet ve değerler iş yaşamında psikolojik yıpranmayı belirleyen 6 anahtar unsurdur. Tallman ve ark. (2009) ise örgütsel adalet çerçevesinde doktorların karar alma sürecine katılımları ve tıbbi yönetim arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sutinen ve ark. (2002) tarafından 447 doktor üzerinde yapılan araştırmaya göre yöneticilerin adaletsiz kişilerarası davranışına maruz kalmak ve iş ortamında adaletsiz idari prosedürlerin olduğu yönündeki algı artan psikolojik gerilimin olası nedenleridir. Düşük seviyedeki örgütsel adalet yetersiz iş kontrolü ve iş yükü gibi psikolojik risk faktörleri ile ilişkilidir.

Tez çalışmasının hastane çalışanları üzerinde yapılmasının bir kaç nedeni bulunmaktadır. Birincisi, sağlık sektörü Türkiye'de son yıllarda en fazla önem kazanan ve en hızlı büyüyen sektörlerden birisidir. Bu hızlı büyümeyle birlikte sağlık sektörü çalışanları arasında çalışma şartları ve ücretler gibi konularda çeşitli şikayetler ortaya çıkmaya başlamıştır. İkincisi, sağlık sektörü yüksek seviyede teknik becerilere ve bilgiye sahip çalışanlardan oluşan bir sektördür. Hem eğitim süreci hem de verilen hizmetin kalitesinin kritik öneme sahip olması bu çalışanların önemini arttırmaktadır. Üçüncüsü, yüksek teknik becerilere ve bilgiye sahip bu çalışanları

kaybetmek bir hastane için hem maliyetli olabilir hem de sağlık hizmetinin etkinliğini sekteye uğratabilir. Bir personelin işten ayrılması veya çeşitli nedenlerden dolayı verimliliğinin dūřmesi bu personelin yerine yenisinin alınmasını gerekli kılacak ve o personelin gōzetiminde devam eden önemli bir tedavi sürecini olumsuz yōnde etkileyebilecektir. Őstelik, yeni alınan personelin eğitilmesi ve kuruma uyumunun sağlanması da ilave maliyetlere neden olabilmektedir.



## 2. ÖRGÜTSEL ADALETİN TANIMI VE TÜRLERİ

### 2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütler üzerine yapılan birçok çalışma öz değerlerin örgüt için önemini vurgulamaktadır ve adalet, bu değerlerden birisi kabul edilmektedir. Öz değerler, bir örgütün temel ve kalıcı yol gösteren prensipleridir. Adalet, sosyal organizasyonların birincil erdemidir ve örgütlerdeki işbirliğine dayalı eylemlerin önemli dayanaklarından birisidir (Konovsky, 2000). Örgütsel adalet, çalışanların örgütsel işleyiş ve karar alma ile ilgili algılarını ifade etmektedir ve bu algılar insanların sosyal etkileşimlerindeki duyguları, reaksiyonları ve davranışları ile ilişkilidir (Elovainio et al., 2003). Örgütsel adalet, çalışanlara iş ortamında ne derece adil davranıldığını (Elovainio et al., 2005) ve elde ettikleri sonuçların (kazançların) ve uygulanan süreçlerin ne derece adil olduğu yönündeki algılarını ifade etmektedir (Hubbell and Chory-Assad, 2005).

Adaletsizlik bir çalışanın kendisine veya başkasına haksız biçimde davranıldığı yönündeki inancıdır (Ambrose et al., 2002). Adaletsizlik, çalışanların eğitim, çaba gibi belirli girdileri işlerine aktardıkları ve karşılığında maaş, terfi gibi belirli sonuçlar bekledikleri bir sosyal alışveriş sürecinde gerçekleşir. Elde edilen sonuçlar, sağlanan girdilere uygun olmadığında adaletsizlik algısı ortaya çıkmaktadır (DeConinck and Bachmann, 2005).

### 2.2. Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adalet ile ilgili olarak geçmiş yıllarda yapılmış çoğu araştırmada temelde 3 adalet boyutu üzerinde durulmuştur (Greenberg, 1990; Konovsky, 2000);

- Dağıtım adaleti; kararın sonuçlarının adil olması,
- İşlem adaleti; karar alma süreçlerinin adil olması,
- Etkileşimsel adalet; kişilerarası ilişkilerin adil olması

Çalışanlar, aşağıdaki durumların adil olduğuna inandıklarında olumlu tepki vermektedirler (Paterson and Cary, 2002; Cropanzano et al., 2002);

- İş ortamında örgütten elde edilen sonuçlar; paylaşırma kararlarının *sonuçları* (dağıtım adaleti),
- Sonuçların paylaştırıldığı biçimsel politikalar veya işlemler; kararları uygulamak için kullanılan *işlemler*, sonuca yön veren biçimsel işlemler (işlem adaleti),
- Örgütsel karar alıcılar tarafından sergilenen kişilerarası davranış; karar vericilerden gördükleri *davranış*, karardan kim sorumlu ise bu yetkilinin çalışanlara davranış biçimi (etkileşimsel adalet)

Adaletsizlik kavramı temel olarak kararın sonucunun adaletsiz olması (dağıtım adaletsizliği), sonuca yön veren biçimsel işlemlerin adaletsiz olması (işlem adaletsizliği) ve karardan sorumlu olan yetkilinin çalışanlara davranış biçiminin adaletsiz olması (etkileşimsel adaletsizlik) biçiminde 3 alt boyuta sahiptir (VanYperen et al., 2000). Sonraki çalışmalarda etkileşimsel adalet boyutu, bilgisel adalet (kararlar ile ilgili yeterli ve dürüst açıklamalar yapılması) ve kişilerarası adalet (davranışlarda samimiyet ve saygı) şeklinde 2 alt boyuta ayrılmış ve ayrı ayrı incelenmeleri gerektiği öne sürülmüştür (Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001; Judge and Colquitt, 2004).

### 2.2.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, sosyal psikoloji üzerine çalışan araştırmacılar tarafından ele alınan ilk adalet yapısıdır. Adams, dağıtım adaletini bir sosyal alışveriş veya etkileşimden elde edilen sonuçlarla ilgili algılanan adalet şeklinde tanımlamıştır (Nowakowski and Conlon, 2005). Adaleti değerlendirmek için Sosyal Alışveriş Teorisini kullanan Adams'e göre insanlar sadece elde ettikleri sonuçlar ile değil bu sonuçların adil olup olmadığı ile de ilgilenmektedirler. Bir sonucun adil olup olmadığını belirlemenin yolu kişinin katkılarının (eğitim, bilgi, deneyim gibi) elde ettiği sonuçlara oranının hesaplanması ve bu oranın bir referansla karşılaştırılmasıdır (Colquitt et al., 2001). Diğer tanımlara göre ise dağıtım adaleti çalışanların aldıkları maaş, prim gibi parasal ödüllerle ilgili algılanan adalettir (Ambrose et al., 2002; Lam

et al., 2002; Folger and Konovsky, 1989), örgütle gerçekleşen alışveriş ilişkisinden elde edilen sonuçlar değerlendirilmektedir (Boer et al., 2002; Ramamoorthy and Flood, 2004). Greenberg ve Barling (1999)'e göre dağıtım adaleti, çalışanların sergiledikleri performans karşılığı elde ettikleri ödüllerin adil olup olmadığı ile ilgili algılanan adalettir.

Dağıtım adaleti çalışanların elde ettikleri sonuçların yani kararın sonuçlarının adil olmasıdır (Colquitt et al., 2006; Lambert et al., 2007; Tata, 2000; Aryee et al., 2002; Cropanzano et al., 2002). Olkkonen ve Lipponen (2006)'ya göre dağıtım adaleti iş ortamında kaynakların paylaşımı ve sonuçların adil olması ile ilgili algılardır. Clay-Warner ve ark. (2005)'na göre dağıtım adaleti, bir dizi sonucun alıcılara paylaşılması ile ilgili adalettir ve birçok dağıtım adaleti araştırmasındaki öncelikli ilgi alanı maaş adaletsizliklerine gösterilen reaksiyonlardır. İnsanlar iş ortamında genellikle eşitlik kuralı üzerinde durmakta, girdileri ile (deneyim, beceri ve çaba gibi) orantılı sonuçları adil kabul etmektedirler.

Lambert ve ark. (2007)'na göre dağıtım adaleti, alışveriş kuralına dayalıdır; insanlar elde ettikleri şey için neler yaptıklarını gözden geçirmektedirler. Yani, alışveriş ilişkisine sağladıkları katkılar karşılığı elde ettiklerini incelemektedirler. Çalışanlar örgütsel sonuçlar elde ettiklerinde bu sonuçların adil olup olmadığını belirlemek için *adalet* (çaba gibi girdilere dayanarak paylaştırılan sonuçlar) veya *eşitlik* (girdilere bakmaksızın herkese eşit biçimde paylaştırılan sonuçlar) gibi dağıtım adaleti kurallarını kullanmaktadırlar. Bu standartlara uygun olmayan sonuçlar dağıtım adaletsizliğini ortaya çıkarmaktadır (Tata, 2000). Greenberg (2006) ise dağıtım adaletsizliğini insanların katkıları ile orantılı kazanç elde etmediklerine inanmaları biçiminde tanımlamıştır.

### **2.2.2. İşlem Adaleti**

Adalet algısı sadece elde edilen sonucun yargılanmasıyla ortaya çıkmamaktadır. Bireyler, paylaşırma kararının alındığı süreçle de ilgilenmektedirler. Sürecin yargılanması işlem adaleti olarak adlandırılmaktadır (Krehbiel and Cropanzano, 2000). Dağıtım adaleti, sonuçların adil olmasına odaklanırken işlem adaleti bu sonuçlara ulaşmak için kullanılan işlemlerin adil olması üzerinde

durmaktadır (Robbins et al., 2000; Greenberg, 1990; Ramamoorthy and Flood, 2004). Konovsky (2000)'ye göre işlem adaleti, en genel tanımıyla bir paylaşırma kararının nasıl alındığıdır. İşlem adaleti, karar almak, alınan kararı uygulamak veya sonuçları (ödülleri) belirlemek için kullanılan vasıtaların adil olmasıyla ilgili algılardır (Folger and Konovsky, 1989; Sweeney and McFarlin, 1997; Colquitt et al., 2001; Ambrose et al., 2002; Aryee et al., 2002; Lam et al., 2002; Greenberg, 2004; Nowakowski and Conlon, 2005; Hubbell and Chory-Assad, 2005; DeConinck and Bachmann, 2005).

İşlem adaleti, paylaşımın yapılmasını sağlayan vasıtaların adil olmasıdır. İnsanlar adil işlemleri arzu etmektedirler çünkü, adil işlemlerin adil dağıtımlara yön verdiğiğine inanmaktadırlar (Hegtvedt et al., 2003). Clay-Warner ve ark. (2005)'e göre ise bireyler, sonuçları etkilemeseler bile adil süreçleri tercih etmektedirler, işlem adaleti isteği sadece enstrümental bir özellik taşımamaktadır. Yani, işlemler sadece adil sonuçlara (ödüllere) ulaşmayı sağlayan araçlar olarak görülmemektedirler. Grup içi statü ve saygı göstergesi olma özelliğine de sahiptirler. İşlem adaleti, paylaşırma süreçlerinin veya üstlerin karar alma biçimlerinin adil olmasıdır. Bir sonuç, olması gerekenden daha düşük bir seviyedeysen adaletsiz olduğuna karar verilmektedir (Boer et al., 2002). Greenberg (2006)'e göre ise işlem adaletsizliği, sonuçları belirlemek için kullanılan prosedürlerin adaletsiz olduğu yönündeki algılardır. Adil süreçler, insanların ödüller ve cezaların nasıl paylaştırıldığını daha doğru biçimde tahmin edebilmelerini sağlamaktadır (Cropanzano et al., 2001). Örgütsel kararlar alınırken kullanılan süreçle ilgili adalet, çalışanların tutumları üzerinde güçlü etkilere sahiptir (Shafiro et al., 2007). Zellars ve ark. (2004)'a göre işlem adaleti, örgütte adil süreçlerin mevcut olduğu ve kullanıldığı yönündeki algıdır. İşlem adaleti, bireylere karar almaya katılım şansı verilmesini, kararlar ile ilgili yeterli açıklama yapılmasını ve çalışanların rollerinin neler olduğunun açık biçimde anlaşılmasını gerektirir.

İşlemlerin doğru, tutarlı, yansız, düzeltilebilir ve çalışan girdisine açık olup olmadığı değerlendirilerek işlem adaleti yargısı oluşturulmaktadır (Colquitt et al., 2006). İşlem adaleti, bireyin kaynakların paylaştırılmasını düzenleyen sosyal sisteme ait süreç unsurlarının adil olması ile ilgili algılardır. İşlem adaletinin değerlendirilmesinde uygulamanın tutarlı olması, etik standartların geçerli olması, önyargılı olma derecesi, doğruluk, düzeltilebilirlik ve ilgili tüm kişileri ne derece

temsil ettiğine göre işlemler yargılanmaktadır (Hubbell and Chory-Assad, 2005). İşlem adaleti, karar alma süreçlerinin tutarlı uygulanıp uygulanmadığını, önyargıların bastırılıp bastırılmadığını, sürecin doğru, düzeltilebilir ve etik kurallara uygun olup olmadığını ifade etmektedir (Elovainio et al., 2005).

Leventhal'e göre prosedürlerin adil olmaları çeşitli kriterleri karşılamalarına bağlıdır; bu kriterler; önyargıları bastırma, tutarlı paylaşımlar sağlama, doğru enformasyona dayalı olma, düzeltilebilir olma, ilgili kişilerin kaygılarını temsil ediyor olma ve ahlaki ve etik standartlara bağlı olmaktır (Greenberg, 1990). Çalışanlar, örgütün uyguladığı alışveriş işlemlerinin doğruluk, temsil edilme, tutarlılık, düzeltilebilirlik, tarafsızlık ve etik değerlere uygunluk gibi kurallara dayalı olup olmadığını dikkate almaktadırlar. Bu adalet kurallarının uygulanması, çalışanlara alışveriş süreci üzerinde bir kontrol duygusu sağlamaktadır. Bu işlemsel koruyucular, örgütün yatırımlar ve ödülleri belirlemesi sürecinde çalışanlara adil davranmasına neden olmaktadır (Janssen, 2004). İşlemlerin ne kadar adil olduğunu belirlemede çalışanların 6 adalet kuralını dikkate aldıkları öne sürülmektedir (Schmitt and Dörfel, 1999; Colquitt et al., 2001; Cohen-Charash and Spector, 2001; Kickul et al., 2005; Nowakowski and Conlon, 2005);

1. **Tutarlılık:** Astlar daima aynı kritere dayalı olarak değerlendirilmelidirler ve işlemler, her zaman ve her bireye tutarlı uygulanmalıdır. Paylaştırma süreçleri kişiler ve zaman bakımından tutarlı olmalıdır. İşlem, bu işlemi kullanan herkese aynı davranışı garanti etmelidir ve her kullanıldığında aynı kuralları veya protokolü takip etmelidir.

2. **Doğruluk:** Bir karar alınmadan önce her mevcut enformasyon parçası göz önünde bulundurulmalı, doğru enformasyonun toplanması ve kullanılması sağlanmalıdır. Paylaştırma işleminde kullanılan enformasyon doğru olmalı ve kararların doğru enformasyona dayalı olması sağlanmalıdır.

3. **Düzeltilirlik:** Herhangi bir şey açıkça yanlış ise yanlış olan şey ne olursa olsun herkes onu düzeltmek için çaba harcamalıdır. Adaletsiz bir kararı değiştirmeye yönelik fırsatlar sağlanmalıdır. İşlem, bazı yanlış veya hatalı kararları düzeltmeye olanak sağlayan mekanizmalara sahip olmalıdır.

4. **Temsil edilme:** Bir karar alınmadan önce bu karardan etkilenecek herkesin kaygıları dikkatlice göz önünde bulundurulmalı ve paylaşırma süreçleri, tüm önemli alt grupların ve bireylerin kaygılarını dikkate almalıdır. Yönetim tarafından karar alma sürecinde kullanılan enformasyon ve paylaşırma süreçleri bu süreçten etkilenecek tüm çalışanların görüşlerini, tercihlerini, fikirlerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini de temsil etmelidir.

5. **Tarafsızlık:** Bir astın yerine başka bir ast tercih edilmemelidir. Önyargılara neden olabilen kişisel çıkar ve körü körüne bağıllık bulunmamalıdır. Paylaşırma işleminin uygulanması sırasında karar alıcıların kişisel çıkarlarına yönelik hareket etmeleri engellenmelidir. Üçüncü kişi, belirli bir sonuç ile ilgili bir menfaate sahip olmamalıdır veya kendi kişisel çıkarına dayalı kararlar almamalıdır.

6. **Etik değerlere bağıllık:** Etik ve ahlaki standartların hakim olduğu paylaşırma, kaynak ayırma süreçleri uygulanmalıdır. Kullanılan işlem, standartlara, etik değerlere ve ahlaki kurallara uygun olmalıdır. Paylaşırma işlemi, bu işlemle ilgili algıya sahip kişinin temel manevi ve ahlaki değerleriyle uyumlu olmalıdır.

Yukarıda açıklanan 6 işlemsel kurala göre işlem adaleti, bir kararın sonuçlarına yön veren süreçler ile ilgilidir. Karar alıcı veya örgüt tarafından gerçekleştirilen herhangi bir kural ihlali, işlem adaletsizliği algısına neden olabilmektedir (Kickul et al., 2005; Greenberg and Barling, 1999). İşlem adaleti karar alma sürecinin yapısal unsurlarını içermektedir; çalışanın ne kadar söz hakkına sahip olduğu, değerlendirmenin uygun kritere göre yapılıp yapılmadığı ve bir kararı uygulamak için kullanılan enformasyonun doğruluğu gibi. İşlem adaleti, bir bütün olarak örgüt, üst yönetimi ve insan kaynağı sistemine karşı sergilenen reaksiyonların daha iyi bir belirleyicisidir (Cropanzano et al., 2002; Folger and Konovsky, 1989). İşlem adaleti daha çok sistem veya kurumsal özelliklerin değerlendirilmesi ile ilgilidir. Dağıtım adaleti ise belirli sonuçların değerlendirilmesi ile daha fazla ilgilidir. İşlem adaleti, örgüt veya yetkili kişi ile ilgili tutumlar üzerinde daha güçlü etkilere sahiptir. Belirli kararların sonuçlarından memnuniyet yerine uzun vadeli bir bakış açısı gerektiren kurumsal değerlendirmelerle daha fazla ilişkilidir, örgütsel bağıllık gibi. Dağıtım adaletinde ise daha kısa vadeli bir bakış açısı söz konusudur (Folger and Konovsky, 1989).

### 2.2.3. Etkileşimsel Adalet

Adalet literatüründe, etkileşimsel adaletin örgütsel adaletin 3. bir boyutu olup olmadığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar, etkileşimsel adaletin işlem adaletinin bir alt boyutu olduğunu savunmuştur. Cropanzano ve ark. (2002)'na göre işlem adaleti ve etkileşimsel adalet kısmen farklı hedeflere sahip olmakla birlikte, her ikisi de bir paylaşırma kararının verildiği sürecin parçasıdır. İşlem adaleti paylaşırma sürecinin biçimsel boyutlarını, etkileşimsel adalet ise sürecin sosyal boyutlarını ifade etmektedir. Bu kavramsal benzerliğe dayalı olarak, işlem adaleti ve etkileşimsel adalet tek bir yapının “biçimsel” ve “sosyal” boyutları olarak görülmektedir. Ambrose ve ark. (2002)'da etkileşimsel adaletin ayrı bir adalet biçimi değil işlem adaletinin “sosyal” yönü olduğunu öne sürmüşlerdir.

Bazıları da etkileşimsel adaletin işlem adaletinden farklı, bağımsız bir boyut olduğunu öne sürmüşlerdir. Dağıtım adaleti, şahıslarla ilgili sonuçları; işlem adaleti, örgütsel sisteme karşı sergilenen tutumları; etkileşimsel adalet ise yönetici ile ilgili tutumları etkilemektedir (Paterson and Cary, 2002). Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların kişilerarası boyutuna odaklanmaktadır; özellikle, yöneticilerin çalışanlara sergilediği kişilerarası davranış ve iletişim gibi. Örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir, yönetim biçiminin (veya ödülleri veya kaynakları kontrol etme biçiminin) adil olmasıdır. Ayrıca, yönetici ve çalışan arasındaki iletişim sürecinin boyutları ile de ilişkilidir, kibarlık, dürüstlük ve saygı gibi. Yönetimi temsil edenlerin kişilerarası davranışları etkileşimsel adaleti belirlediği için etkileşimsel adaletin bu temsilcilere (yönetici veya adaletin kaynağı) karşı sergilenen bilişsel, duygusal ve davranışsal reaksiyonlarla ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Etkileşimsel adaletsizlik yaşayan bir çalışanın işlem adaletinde olduğu gibi örgüt geneline veya dağıtım adaletinde olduğu gibi belirli bir sonuca değil yöneticiye karşı negatif tepki göstereceği öne sürülmektedir (Cohen-Charash and Spector, 2001). Etkileşimsel adalet, bir çalışanın yöneticisinin kendisine ne derece adil davrandığı yönündeki düşüncelerini ifade etmektedir (Colquitt, 2001; Blakely et al., 2005; Olkkonen and Lipponen, 2006).

İnsanlar, diğer bireylerden kaynaklanan etkileşimsel adaletsizliklere ve örgütlerden kaynaklanan işlem adaletsizliklerine karşı hassastırlar. Sosyal

etkileşimler diğer bireyleri içerirken işlemler tipik olarak örgütsel politikalardan ortaya çıkmaktadır. Etkileşimsel adalet, iş ile ilgili bir paylaşım sırasında maruz kalınan kişilerarası davranışın değerlendirilmesidir. Sosyal Alışveriş Teorisi'ne göre örgütler, işlemlerin gerçekleştiği forumlardır. Örneğin, bir kişi iş ile ücretin değiş tokuşunu yapmaktadır. Genel olarak bakıldığında çalışanlar iş ortamında en azından 2 önemli alışveriş unsuruyla temas halindedirler. Bu unsurlardan birisi örgüttür. Resmi işlemlerin örgüt tarafından oluşturulduğu eğilimi bulunduğundan bu işlemlerin bir bütün olarak kurum ile ilgili olduğu kabul edilmektedir. Etkileşimsel adalet ise genellikle kişinin içinde bulunduğu çalışma takımı düzeyinde meydana gelmekte ve çoğunlukla bir üst ile gerçekleşen alışverişi içermektedir. Etkileşimsel adalet, çoğunlukla bir kişinin kendi yöneticisi ile ilgilidir ve üste yönelik tepkiler söz konusudur. İşlemler ise örgüt tarafından oluşturulduklarından işlem adaleti örgüte karşı yöneltilen tepkiler ile ilişkilidir (Cropanzano et al., 2002).

Etkileşimsel adalet, bir örgüt temsilcisinin duyarlı davranması ve yaptığı açıklamaların yeterli olmasıdır. Etkileşimsel adalet muhtemelen örgüt temsilcisine karşı sergilenen reaksiyonları etkilerken, işlem adaleti örgüte veya örgütsel sisteme karşı sergilenen reaksiyonları etkilemektedir (Jawahar, 2007). Örgütlerdeki adaletsizlik genellikle politikalar ve işlemlerde kendini göstermektedir. Bireylerin neden olduğu adaletsizlik ise kişilerarası beklentilerin karşılanmaması, ilişkilerde bozukluklar olması biçiminde ortaya çıkabilmektedir (Greenberg, 2001). Etkileşimsel adaletsizlik, bir kişinin kişilerarası davranışlarda karşılaştığı algılanan adalet derecesini ifade etmektedir (Francis and Barling, 2005). Greenberg (2006)'e göre etkileşimsel adalet, kişilerarası ilişkilerde otorite figürlerinin sergiledikleri davranış ile ilgili algılanan adalettir. Etkileşimsel adalet, işlemler ve örgütsel uygulamalar sırasında insanların karşılaştıkları kişilerarası davranışın ve gerçekleştirilen iletişimin kaliteli ve adil olmasıdır. Bireyler, örgütsel işlemleri uygulayanlar tarafından kendileriyle duyarlı ve saygılı iletişim kurulduğunu ve kibar ve saygın davranıldığını algıladıklarında bu iletişimi daha adil kabul etmektedirler (Hubbell and Chory-Assad, 2005).

Bireyler sadece sonuçlara ve işlemlere değil kişiler arası etkileşimlere de tepki vermektedirler (Ambrose et al., 2002). Etkileşimsel adalet, örgütteki işlemlerin yürütülmesinde üstler tarafından bireylere nazik davranılması ve saygı



gösterilmesidir (Elovainio et al., 2005). İş ortamında sadece görevin tamamlanması değil, diğer çalışanlarla, özellikle üstlerle iyi ilişkiler içerisinde olmak da arzulanmaktadır. Adil olmayan bir işlem üstün astını fazla önemsemediğinin bir göstergesidir ve üst ile astlar arasındaki ilişkinin kötüleşmesine neden olabilir (Vermunt and Steensma, 2003). Etkileşimsel adalet birey ve karar alıcı arasındaki ilişki sonucu ortaya çıkan bir adalet şeklidir. Karar alıcılar, kişilerarası ilişkilerde bireylere saygın şekilde davrandıkları ve astlarına aldıkları kararların gerekçelerini açıkladıklarında etkileşimsel adaletin meydana gelme olasılığı daha fazladır. Etkileşimsel adalet, özellikle yönetici ve mevcut çalışma ortamına karşı sergilenen reaksiyonların etkili bir belirleyicisidir (Colquitt and Chertkoff, 2002; Cropanzano et al., 2002). Etkileşimsel adalet, şu unsurları içermektedir (Kickul et al., 2005; Jawahar, 2007);

(a) bireyler, bir kaynak ayırma kararının nedenlerinin kendilerine net ve yeterli biçimde açıklandığına inanmakta mıdır? Kaynak ayırma kararının nedenleri ilgili kişilere açık, doğru ve yeterli biçimde açıklanıyor mu?

(b) kararı uygulamaktan sorumlu olan kişiler bu karardan etkilenen çalışanlara gerçekten saygılı, duyarlı ve değer verir biçimde davranıyor mu?

Aynı kurum içerisinde bile aynı, adil kabul edilen işlem (örneğin, performans değerlendirme işlemi), çok farklı çalışan reaksiyonlarına sebep olabilmektedir. Bu durum, farklı yöneticilerin işlemi nasıl oluşturduğu veya uyguladığına bağlıdır. Başlangıçta etkileşimsel adalet olarak adlandırılan bu adalet biçimi bazı araştırmacılar tarafından kişilerarası adalet ve bilgisel adalet şeklinde 2 ayrı adalet türüne ayrılmıştır (Greenberg and Barling, 1999; Judge and Colquitt, 2004; Colquitt et al., 2006).

### **2.2.3.1. Kişilerarası Adalet**

Kişilerarası adalet, prosedürlerin uygulanması veya sonuçların belirlenmesinde bireylere yetkililer tarafından ne derece kibar, saygılı ve saygın davranıldığını göstermektedir (Colquitt et al., 2001). Kişilerarası adalet yetkilinin iletişimindeki içtenlik ve saygıyı ifade etmektedir (Colquitt et al., 2006). Kişilerarası adalet, alınan bir kararın sonuçlarına karşı sergilenecek reaksiyonları değiştirebilmektedir. Çünkü,

kişilerarası adalet, yöneticinin duyarlı davrandığını göstermekte ve bu duyarlılık insanların hoşnut olmadıkları bir sonucu bile daha olumlu karşılımlarını sağlayabilmektedir. Kişilerarası davranış, kişilerarası iletişim, doğruluk, saygı, soruların yerinde kullanılması, gerekçe gösterme, dürüstlük, nezaket, zamanında geri besleme sağlama ve haklara saygıyı içermektedir (Nabatchi et al., 2007; Jawahar, 2007).

### **2.2.3.2. Bilgisel Adalet**

Bilgisel adalet kararlar ile ilgili dürüst ve yeterli açıklamalar yapılmasıdır (Colquitt et al., 2006). Yapılan açıklamalar, bir kararın nasıl alındığını ve sürecin ne şekilde gerçekleştiğini değerlendirmede ihtiyaç duyulan enformasyonu sağlamaktadırlar (Jawahar, 2007; Colquitt et al, 2001). Bilgisel adalet, şirket uygulamalarındaki iletişim sürecinin adil olmasıdır. Örneğin, bir yöneticinin iletişimindeki samimiyet, çalışanın bilgisel adalet algısını etkilemektedir (Colquitt, 2001; Blakely et al., 2005). Bilgisel adalet, karar alma süreçlerinin oluşturulması ve süreçle ilgili açıklama yapılmasıdır. Sonuçların belirlenmesinde kullanılan işlemler ile ilgili açıklamalar bilgisel adalet algılarını arttırmaktadır (Greenberg, 1990).

Bilgisel adalet ise karar alıcılar tarafından yapılan açıklamalar veya bilgilendirmeye odaklanmaktadır. Bu açıklamalar ve bilgilendirme, belirli işlemlerin neden kullanıldığını veya sonuçların neden belirli bir biçimde paylaşıldığını ifade etmektedir. Kişilerarası veya bilgisel adalet yapıları, sonuçlara veya işlemlerin sistemik/yapısal özelliklerine odaklanmaz. Karar alıcı rolündeki kişinin ifadeleri ve davranışları üzerinde daha fazla durmaktadır (Nowakowski and Conlon, 2005).

## 3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEMEL TEORİLER ve MODELLER

### 3.1. Örgütsel Adalet Teorileri

#### 3.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

Eşitlik teorisine göre, insanlar kendilerine adil davranılıp davranılmadığına karar vermek için ilk olarak elde ettikleri sonuçları yaptıkları katkılar veya sağladıkları girdilere oranlamakta daha sonra da bu oranı, referans aldıkları başka kişilerin girdi-sonuç oranı ile kıyaslamaktadırlar. Örneğin, bir çalışan diğer bir çalışanla aynı çabayı harcamakta ancak referans alınan bu çalışan daha olumlu sonuçlar elde etmekte ise bu durumda çalışan, elde ettiği sonuçları adaletsiz kabul edebilmektedir (Cropanzano et al., 2001). Çalışanlar, kendi sonuçları ve girdilerini kendilerine oldukça benzeyen diğer çalışanların sonuç ve girdileri ile kıyaslayarak iş ilişkilerindeki eşitlik veya eşitsizlik derecesini sürekli olarak gözlemlemektedirler. Elde edilen sonuçlar, çalışanların yaptıkları işin veya örgütün sağladığı maaş, pencereli bir oda, bir şirket aracının kullanımı vb. şeylerdir. Girdiler, çalışanın çalışma ilişkisine sağladığı tüm katkılardır. Örneğin, kişisel çaba, eğitim süresi ve türü, geçmiş iş deneyimi vb. Tablo 3.1'de çalışanların tipik olarak önemli gördükleri girdiler ve sonuçların bir listesi görülmektedir (Vecchio, 1995).

Tablo 3.1. Girdi ve Sonuçlara Örnekler

<i>Girdiler</i>	<i>Sonuçlar</i>
Çaba	Maaş
Eğitim	Yan ödemeler
Öğretim	Yolluk
Deneyim	Astların sayısı
Sadakat	Otonomi
Yaş	Ünvan
	Statü sembolleri
	İş devirleri
	Dinlenme zamanı
	Fazla mesai imkanı

Kaynak: Vecchio, 1995, s. 200

Eşitlik teorisi'ne göre bireyler, ilişkilerini sağladıkları katkılar (yatırım) ve elde ettikleri sonuçlara (fayda) göre değerlendirmekte ve bu oranı başka bir kimsenin oranı ile veya başka bir standart ile karşılaştırarak adalet algıları oluşturmaktadırlar (Bakker et al., 2000; Greenberg, 2001; Hubbell and Chory-Assad, 2005). Hegtvedt ve ark. (2003)'na göre ise bireyler, kendi sonuçlarının girdilerine oranını başka bireylerin oranı ile, geçmişte elde ettikleri sonuç-girdi oranı ile veya referans aldıkları benzer bir grubun oranı ile kıyaslayarak değerlendirme yapmaktadırlar. Örneğin, bir çalışan sağladığı katkı karşılığında hak ettiğine inandığı sonucu gerçekten elde ettiğinde bu alışverişi adil kabul etmekte ve eşitliğin mevcut olduğunu farzetmektedir. Yine kıyaslama yapılan başka bir kimsenin sağladığı katkı ve elde ettiği sonuca dayalı oranı da kendi katkı/sonuç oranıyla karşılaştırmakta ve kendisine adil davranılıp davranılmadığına, bir eşitlik durumunun söz konusu olup olmadığına karar vermektedir. Bireyler, elde ettikleri sonucu bir standart veya kurala göre değerlendirerek ve/veya bir meslektaş, iş arkadaşı veya geçmiş deneyim gibi bir referansın elde ettiği sonuçla kıyaslayarak dağıtımın adil olup olmadığına karar vermektedirler (Hubbell and Chory-Assad, 2005).

Eşitlik kuralı, insanların eşit biçimde ödüllendirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu kurala göre herkes aynı ödülü elde etmeli veya aynı kazanç fırsatına sahip olmalıdır. Bölünebilir özelliği olmayan kaynaklar (örneğin, bir yağlıboya resim) söz konusu olduğunda tarafların herbirine sonuca ulaşmak için eşit şans vermek yoluyla eşitlik sağlanabilir. Örneğin, rastgele bir çekiliş yapılabilir. Adalet veya eşitlik kuralları yanında başka kurallar da uygulanabilmektedir. Örneğin, *ihtiyaç kuralına* göre insanlar ihtiyaç veya yoksunluk düzeylerine dayalı olarak ödüllendirilmelidirler. Adalet, eşitlik veya ihtiyaç kuralları örgütlerde farklı durumlarda uygulanabilir. Örneğin, maaş düzenlemeleri tipik olarak geçmiş performansa göre yapılmaktadır (adalet). Bununla birlikte, seyahat veya destek bütçeleri hemen hemen aynı biçimde paylaştırılmaktadır (eşitlik) (Nowakowski and Conlon, 2005). Yeni kurulan veya güçlü teknik altyapı gerektiren bir bölümün bütçesi ise diğerlerine oranla daha büyük olabilir (ihtiyaç).

Eşitlik teorisine göre adalet, kişi ve karşılaştırma yapılacak hedeflerin girdi-sonuç oranının bir fonksiyonudur (VanYperen et al., 2000). Adalet algısının oluşması tek bir karşılaştırmadan daha fazlasına dayalıdır. Karşılaştırma yapılırken iç, dış ve

sistem şeklinde 3 temel alternatif referans alınmaktadır. İç referans, örgüt içerisinde karşılaştırma yapılan bir başkasını; dış referans, örgüt dışından karşılaştırma yapılmasını ve sistem referansı ise örgütün politikaları ve sistemlerini ifade etmektedir (Robbins et al., 2000).

Çalışanlar, elde ettikleri sonuçların, sağladıkları girdilerle orantılı olup olmadığını (elde edilen ödüllerin katlanılan maliyetlerle orantılı olup olmadığını), bu sonuçların beklentilerini karşılayıp karşılamadığını inceleyerek ve kendi girdi/sonuç oranlarını iş arkadaşlarının girdi/sonuç oranı ile kıyaslayarak değerlendirme yapmaktadırlar (Colquitt et al., 2006; Dailey and Kirk, 1992; Nowakowski and Conlon, 2005). Örneğin, bir çalışan aynı seviyede çalıştığını düşündüğü iş arkadaşının aldığından daha az bir maaş artışı veya ikramiye alırsa bu parasal ödülün adaletsiz olduğuna karar verecektir (DeConinck and Bachmann, 2005).

Eşitlik teorisi yalnızca insanların elde ettikleri ekonomik veya maddi (somut) sonuçları göz önünde bulundurduğu, süreçleri dikkate almadığı ve haksız davranışa gösterilen tepkileri çok az dikkate aldığı için adalet değerlendirmelerinin nasıl yapıldığını açıklamakta yetersiz görülmüştür (Cropanzano et al., 2001).

### **3.1.2. Lind'in Adalet Buluşsallığı Teorisi (Fairness Heuristic Theory)**

Bir buluşsal yöntemin (heuristic) amacı, dünyayı basitleştirmek ve kişinin alması gereken çok sayıda günlük kararları başarılı biçimde almasına yardım etmektir. İnsanlar enformasyonun kodlanması, edinilmesi ve değerlendirilip kullanılması ile ilgili çeşitli sınırlamalara sahip olduklarından buluşsal yöntemler gereklidir. Çalışanların bir liderin talebinin meşru, yerinde olup olmadığını değerlendirmeleri çoğunlukla zordur, bu nedenle adalet buluşsallığı gereklidir. Çalışanlar bu açmazı çözmek için çoğunlukla yetkilinin sergilediği adaleti irdelemekte ve emirlerinin meşru olup olmadığını değerlendirmektedirler. Adil davranan bir yönetici, çalışanda verilen direktifin akla yatkın, meşru olduğu düşüncesini oluşturmaktadır (Konovsky, 2000).

Bu teori, ilişkisel adalet modeli (grup değeri modeli) çalışmasından ortaya çıkmıştır. Adalet Buluşsallığı Teorisi'ne göre çalışanlar sürekli olarak "temel sosyal

ikilem” ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Örgüt temsilcileri ile işbirliği gerçekleştirmek uzun vadede daha iyi sonuçlar sağlamasına rağmen istismar edilme potansiyelini de ortaya çıkarmaktadır. Bireyler, bu ikilemle başa çıkmak için “adalet buluşallığı”nı – yetkililerle işbirliği yapılıp yapılamayacağına karar vermekte kullanılan bir psikolojik kestirme yol – kullanmaktadırlar. Güvenilirlik ile ilgili değerlendirme doğruluk, yardımseverlik, dirayet gibi gözlenemeyen kavramları değerlendirmeye bağlıdır. Bu nedenle bir yetkilinin güvenilirliğini belirlemek zordur. Adalet algıları ise nispeten daha gözlenebilir özelliğe sahiptir ve beklentileri karşılama, uygulanan işlemlerin tutarlı olması, kişilerarası iletişimde saygı gibi unsurları içermektedir. Adalet buluşallığı teorisine göre adil davranış yetkilinin güvenilir olduğu mesajını vermektedir (Colquitt et al., 2006).

Bireyler çoğunlukla yetkiyi devretmeleri gereken bir pozisyondadırlar ve başka bir kimseye yetki vermek istismar edilmeye neden olabilmektedir. Bu durum bireyleri, Temel Sosyal İkilem (Fundamental Social Dilemma) durumuna düşürmektedir. Bir sosyal varlığa kişisel katkı sağlamak bir kimsenin amaçlarını kolaylaştırmasına ve sosyal kimliğini güvence altına almasına yardımcı olabilmektedir. Ancak bir sosyal varlığa katılmak bir kimseyi istismar edilme, reddedilme ve kimlik kaybı riskiyle karşı karşıya da bırakabilmektedir. Bireyler, istismar edilme ve kimliklerinin tehdit edilme olasılığı nedeniyle çoğunlukla yetkili kişiyle ilişkileri konusunda kararsızdırlar. Bu belirsizlik, bireyin yetkiliye güvenilip güvenilemeyeceği, yetkilinin yansız davranıp davranmayacağı, yetkilinin bireyi toplum, örgüt veya çalışma grubunun meşru bir üyesi olarak görüp görmeyeceği gibi sorular sormasına neden olmaktadır. Bu ve benzeri faktörler bireyin içinde bulunduğu her sosyal ilişkide ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, doğru değerlendirmeler yapabilmek için gerekli olan enformasyon genellikle mevcut değildir veya eksiktir. Bu nedenle, sonuçtaki davranışlara yol gösterecek buluşsal yöntemler (deneye, kendi kendine öğrenmeye dayalı) veya bilişsel kestirime güvenilmektedir (Cropanzano et al, 2001).

Temel Sosyal İkilem, sosyal veya maddi ödüller sağlayan başka bir sosyal varlığa (birey, grup veya örgüt) kişisel yatırım yapılıp yapılmayacağı ile ilgilidir. Adalet, bu çıkmazı çözmek için kullanılan bir buluşsal yöntemdir. Kendilerine adaletsiz davranıldığına inanan kişiler arasında daha kişisel çıkara yönelik bir duruş

beklenmektedir. Adalet, başkalarına güvenilip güvenilemeyeceğine karar vermek için bir buluşsal yöntem olarak kullanılmaktadır. Ayrıca, başkalarına güvenmek, adil bir ilişki oluşturmayı da sağlayabilmektedir (Greenberg, 2001). Bireyler, sosyal ilişkilerden elde ettikleri faydaları değerlendirirken kendilerine adil davranılıp davranılmadığını dikkate almakta ve buldukları sosyal ortamdaki kişilerle işbirliği yapıp yapmayacaklarına karar vermektedirler. Adalet ve güven arasında karşılıklı bir ilişki olduğu söylenebilir. Adil davranış örgüt temsilcilerine güveni arttırmakta ve işbirliği yapmayı sağlamaktadır. Bunun tersi de mümkündür; güven, çalışan ve örgüt temsilcileri arasında adaletin söz konusu olduğu bir ilişkinin gelişmesine de yardımcı olabilir.

Adalet, insanların belirsizlikle başa çıkmalarına yardımcı olmaktadır. İnsanlar, sosyal dayanışma ve sosyal özellikteki tanınma (kimlik) süreçleriyle ilgili potansiyel problemlerde adalet yargılarına ihtiyaç duymaktadırlar. Dayanışmanın sağladığı faydalar ve bu dayanışmayla ilgili risklerin uyumsuz olması temel sosyal ikilem olarak adlandırılmaktadır. Bu ikilem, bir kimsenin başkalarına güvenip güvenemeyeceği kuşkusuyla ilgilidir. Bireyler, yetkilinin güvenilirliği konusunda enformasyon sahibi değiller ise işlem adaleti devreye girmektedir. Bu süreçte işlem adaleti, güvenilirliğin nasıl yargılanacağına karar vermede buluşsal bir ikame unsur görevi görmektedir. Adalet buluşsallığı teorisine göre insanlar, yetkilinin adil süreçler uyguladığına inandıklarında yetkiliden elde ettikleri sonuca daha olumlu tepki vereceklerdir. Yetkilinin güvenilir olduğu konusunda bir enformasyona sahip iseler bu durumda işlem adaletine daha az ihtiyaç duymaktadırlar ve dolayısıyla adil süreç etkisi de daha az güçlü olmaktadır (Elovainio et al., 2005).

### **3.2. Örgütsel Adalet Modelleri**

Örgütsel adalet literatürüne göre bireyler 2 temel nedenle adalet ile ilgilenmektedirler;

1. Kontrol modeline göre adalet, insanların ekonomik yararınadır. İnsanlar, öncelikle kişisel çıkarlarını elde etmeye motive olmaktadır. Araçsal (instrumental) model veya kişisel çıkar modeli olarak da adlandırılmaktadır.

2. İlişkisel modele göre ise adalet, bireylerin değerli gruplar içinde kendi kimliklerini teyit etmelerini sağlamaktadır. Grup üyeliği bireylerin öz saygılarını ve kimliklerinin değerini arttırmaktadır (Greenberg, 2001; Cropanzano et al., 2001). Grup değeri modeli olarak da adlandırılmaktadır.

### **3.2.1. Kontrol Modeli (Control / Instrumental / Self-Interest Model)**

Kontrol, bir kimsenin kendisinin veya başka bir kimsenin elde ettiği sonuçları veya durumunu tahmin edebilmesi ve değiştirebilmesi durumudur. İnsanlar, kontrol eksikliği söz konusu olduğunda adalet üzerinde daha fazla durmakta ve adalete daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Elovainio et al., 2005). Kontrol modeline göre, insanlar öncelikle kişisel çıkarlarını (parasal ve maddi çıkarlar) elde etmeye motive olmaktadır. Kontrol, önemli bir unsurdur; çünkü, olayların seyri ile ilgili bir öngörü oluşturmaya yardımcı olmaktadır. İnsanlara süreçleri kontrol fırsatı verilerek istenmeyen sonuçları kabul etmeleri sağlanabilmektedir. İnsanlar, sonuçların belirlendiği süreçler üzerinde az da olsa kontrol sahibi oldukları sürece, arzu edilmeyen sonuçları bile kabul etme olasılıkları bulunmaktadır. Bu süreç, adil süreç etkisi olarak bilinmektedir (Greenberg, 2001).

Thibaut ve Walker'a göre kararların ne kadar adil alındığı yönündeki değerlendirmeler, kararın ortaya koyduğu sonuçlara karşı sergilenen reaksiyonları etkilemektedir. İnsanlar, sürecin adil olduğuna inanmaları halinde umduklarından az bile olsa ortaya çıkan sonuçları kabul edebilmektedirler. İnsanların adil karar almayla ilgili temel kaygıları kullanılan süreçlerin kontrol sağlamaya izin verip vermediğidir. Süreçte kontrol sağlanabilmiş ise sonuçların da adil olduğu algısı ortaya çıkmaktadır. Kontrol modeline göre işlemler üzerindeki kontrol (süreç kontrolü veya söz hakkı), sonuçları etkilemektedir (Blader and Tyler, 2003). Yani adil işlemler, adil sonuçlara ulaşmada bir araç (enstrüman) vazifesi görmektedirler.

Bireyler, süreci kontrol edebilmeleri halinde karar evresindeki kontrol isteklerinden vazgeçebilmektedirler. Yani bireyler, süreç kontrolüne sahip iseler süreci adil kabul etmektedirler. Süreç kontrolü, adil süreç etkisi veya söz hakkı olarak da adlandırılmaktadır (Colquitt et al., 2001). Kontrol modeline göre adil süreçlere ilginin nedeni bu adil süreçlerin lehine sonuçlara yol açmasıdır. Bireyler,



adil sonuçlara neden olmayan işlemlere (bu işlemler adil olsalar bile) değer vermemektedirler. Kontrol modelinin ilk örneği süreç kontrolü modelidir. İnsanlar, şahsi sonuçlarını maksimize eden işlemleri tercih etmektedirler ve süreç kontrolü, en iyi şahsi sonucu sağlayan en iyi vasıttır. İşlem adaleti, eşit sonuçlara yön verebilir veya arzu edilen sonuçlar üzerindeki kontrolü arttırabilir (Konovsky, 2000; Greenberg, 1990).

Kontrol modeline göre işlem adaleti, çalışanların karar alma sürecinde kontrol sağlamalarına ve bu sayede sonucu dolaylı yoldan etkilemelerine imkan vermektedir. Adalet literatüründe, söz hakkı olarak da adlandırılan süreç kontrolü, çalışanın karar alma sürecinde görüşlerini açıklayabilmesi olasılığıdır. İnsanlar, kendilerine kontrol imkanı sağlayan karar alma süreçlerinin daha adil olduğunu düşünmektedirler (Elovainio et al., 2004; Hegtvedt et al., 2003). Bireyler, bir karar alınırken hem karar kontrolü hem de süreç kontrolü (söz hakkı) imkanı olup olmadığını araştırmaktadırlar. Böyle bir kontrolün olumlu sonuçlar meydana getirme olasılığı bulunmaktadır (Hegtvedt et al., 2003).

İşlem adaleti ile ilgili araçsal bakış açısına göre adil süreçler, işçilerin daha iyi sonuçlar elde etmelerini sağlayan araçlardır (aracılar). Örgütte uygulanan süreçler, sürece katılım veya girdi sağlama fırsatları içeriyorsa işlem adaleti çalışanların örgütsel sisteme daha fazla inanmasına ve gelecekte kendilerine paylaştırılacak sonuçlar ile ilgili belirsizliği azaltmalarına neden olacaktır (Posthuma et al., 2007). Söz hakkı sağlayan karar alma süreçleri önemlidir çünkü bu kararlardan etkilenen kişilere maddi sonuçları etkileme potansiyeli ve sonucu kontrol imkanı sağlamaktadırlar (Price et al., 2006). Yani, söz hakkı istenen sonuçları elde etmede bir aracı görevi görmektedir. Sonuçları yönlendirebilmenin (alınan kararları etkileyebilmenin) en etkili yolu o sonuçları belirlemeye yönelik süreç üzerinde kontrol sağlamak yani süreçte söz hakkına sahip olabilmektir.

Kontrol modelinin sağladığı kararlara katılımın etkileri enstrümental (aracı) motivasyonların aksine değer ifade edici motivasyonlara da dayanabilmektedir. Kontrol yoluyla sağlanan katılım, istenen sonuçların elde edilmesini sağlayan bir araç görevi görürken çalışanın değerini ifade eden etkiler de oluşturmaktadır. Bu nedenle karar alma süreçlerinin adil olması (süreçte söz hakkı veya kontrol imkanı

bulunması) çalışanlar için önemlidir. Çalışanların başka bir kaygıları da davranış kalitesidir. Hem davranış kalitesi hem de karar alma süreçlerinin özelliği, kişinin örgütteki duruşu ve örgütteki genel kalite hakkında enformasyon sağlamaktadır. Adaletsiz davranışlara maruz kalan veya adaletsiz karar alma süreçleri ile karşılaşan çalışanlar muhtemelen grup ve gruptaki statüleri hakkında olumsuz düşünmeye başlayacaklardır (Blader and Tyler, 2003). Söz hakkına değer verilmesinin temelde 2 nedeni bulunmaktadır (Korsgaard and Roberson, 1995);

1. Aracı açıklamaya göre; söz hakkı, kararlar üzerinde direkt etkinin mümkün olmadığı yerde dolaylı etki sahibi olmayı sağlamaktadır. Böyle bir durumda söz hakkı, insanların bir karara karşı tutumlarını etkilemektedir, çünkü kararı dolaylı yoldan etkileme şansına sahip olduklarını düşünmektedirler.

2. Aracı olmayan açıklamaya göre ise söz hakkı yoluyla sağlanan girdinin kararı etkileyip etkilemeyeceği yönünde içsel bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu tarz bir söz hakkı, kişinin grup veya örgütteki statüsünün bir göstergesidir. Söz hakkı, başlı başına istenen bir sonuç olduğu için olumlu tutumlara neden olmaktadır.

Yani 2 ayrı değerlendirmedeki temel fark söz hakkının kararı etkileme potansiyelinin olup olmadığıdır. Kişi ya alınan karar ile ilgili süreci etkilemek için ya da edineceği statü için söz hakkına değer vermektedir.

Kontrol modeli ile ilgili diğer bir örnek Sosyal alışveriş teorisidir. Sosyal alışveriş teorisi, insanların ilişkilerini nasıl oluşturdukları ve bu ilişkilerde gücün nasıl elde edildiği, güç dağılımının nasıl gerçekleştiği üzerinde durmaktadır. İlişkilerin temelini sosyal alışveriş ve ekonomik alışveriş oluşturmaktadır. Sosyal alışveriş gelecekle ilgili açıkça belirtilmemiş yükümlülükleri yerine getirmeyi gerektiren ilişkileri ifade etmektedir. İlişkiye sağlanan katkılar ile ilgili olarak gelecekte bazı kazanç beklentileri söz konusudur. Ancak, ekonomik alışverişin aksine sosyal alışveriş sürecinde elde edilecek kazancın niteliği tam olarak belli değildir. Ekonomik alışveriş süreci bir bedel veya karşılık elde etme esasına dayalı iken, sosyal alışveriş süreci bu alışverişte yer alan tarafların yükümlülüklerini uzun vadede adil biçimde yerine getireceklerine olan güvene dayalıdır. Sosyal alışverişin sürdürülmesinde birey bu ilişkiye sağlayacağı katkılar ve karşılığında elde edecekleri konusunda tereddüt yaşayabilmektedir. Bu nedenle özellikle kısa vadede bireyin

ilişkiye girmek konusundaki kararsızlığı durumunda güven gereklidir (Konovsky, 2000).

Bu modelden sonra yapılan araştırmalara göre; işlemlere gösterilen ilgi çoğunlukla elde edilen sonuç düzeylerinden bağımsızdır (Hegtvedt et al., 2003). Bu modele göre temelde işlemler üzerinde durulmakta ve elde edilecek sonuçlar irdelenmemektedir.

### **3.2.2. Grup Değeri Modeli (Group Value Model, Relational Model)**

Grup değeri modeli, bireylerin grup ilişkilerindeki uzun vadeli çıkarlarına odaklanmaktadır. İnsanlar, ait oldukları grup içerisinde hoş karşılanmayı ve saygı görmeyi istemektedirler ve işlemler sırasında adil davranmak bunu sağlamaktadır. Grupta bulunan yetkili tarafından adil davranılması, bireylere grubun değer verilen üyesi olduklarını göstermekte bu da öz saygılarını arttırmaktadır (Hegtvedt et al., 2003). Grup değeri modelinde de söz hakkı üzerinde durulmakta ve adalet algılarına ilişkişel açıdan katkı sağladığı öne sürülmektedir. Kişilere söz hakkı verilmesi buldukları gruba dahil edilme, mevki ve saygı artışı duyguları gibi sembolik ilişkişel faydalar sağlamaktadır. Söz hakkına sahip olmak bir gruba dahil edilme duygusu, saygı ve grup içindeki durumu etkilemektedir (Price et al., 2006).

Grup değeri modeline göre bir gruba dahil olmak özsaygı ve kimlik duygusu sağlayabilmektedir. Adil davranış önemlidir, çünkü bir kimsenin yetkililer ve grup üyeleri ile gerçekleştirdiği ilişkilerin kalitesi hakkında bilgi vermektedir. Grup değeri modeli genel olarak yetkili figürüyle olumlu, tam statü ilişkisi içeren ve grup içi ilişkileri geliştiren bir işlemin adil kabul edileceğini öne sürmektedir (Cropanzano et al., 2001). Bu model insanların gruplardaki uzun vadeli ilişkilerine değer verdiklerini öngörmektedir. Çünkü grup üyeliği, sosyal statü ve öz saygı edinmenin bir vasıtasıdır. Sosyal statü ve öz saygı, 3 ilişkişel unsura göre değerlendirilmektedir; yansızlık, güven ve saygınlık. Yansızlık, bir bireye önyargısız biçimde davranmaktır. Güven, bir karar alıcının gerçekleştirdiği işlemlerde yansız davranması sonucu ortaya çıkar. Grup yetkilileri insanlara kibar davrandıkları, haklarına saygı gösterdikleri ve davranışlarında değer verdiklerinde ise saygınlık söz konusu olmaktadır. Bu ilişkişel özellikler işlem adaleti yargılarını etkilemektedir. Grup yetkilileri tarafından yansız,

güvenilir ve saygın biçimde davranılması işlem adaleti yargılarını arttırmaktadır (Konovsky, 2000).

Örgütler para veya diğer maddi sonuçların kaynağı olmaktan çok daha fazlasını ifade etmektedirler. İnsanların ait oldukları gruplar kimliklerini biçimlendirmektedir. Kişilerin kendileri ile ilgili duygu ve düşünceleri içerisinde buldukları grup ve grubun işleyişi ile de ilişkilidir. Adalet, çalışanlara grubun onlara değer verdiğini göstermekte ve grubun parçası olmaktan memnun olmalarını sağlamaktadır. İşlemler, bir kimsenin grup içerisindeki duruşu ile ilgili işaretler sağlayan enformasyon kaynaklarıdır. Bu nedenle, bir kimsenin gruptan elde edeceği maddi sonuçlar değil o kişinin kimliğinin biçimlendirilmesinde grubun oynayacağı rol temel ilgi alanıdır. Bu modelde vurgulanan 3 temel ilişkisel kriter; statüyü tanıma (saygın davranış ve haklara ilgi), yetkililere yönelik güven ve tarafsız davranmaktır. Bu kriterler sonuçlar ile ilişkili değildir, çalışan ve örgüt arasındaki ilişki sırasında söz konusudurlar (Blader and Tyler, 2003).

Başkaları tarafından kabul edilmek insanlarda saygı gördükleri duygusu uyandırmakta ve bu yolla sosyal ödüller edinmektedirler. Başkaları tarafından kabul edilmek, gruplara katılım ve bu gruplarda üyeliği sürdürmek için geçerli bir nedendir. Bu modelde ödüller maddi olmaktan ziyade sosyal özelliğe sahiptirler (Greenberg, 2001). Sosyal bir ortamdaki diğer kişiler tarafından kabul edilmek bireylerin gruplara katılmaları ve bu gruplarda üyeliklerini devam ettirmelerinin temel nedenidir. Grup üyeliğinden elde edilen ödüller maddi olmaktan çok, takdir edilme, aidiyet, saygı görme gibi sosyal ödüllerdir.

Grup içi ilişkiler ne derece olumsuz ise veya birey, grubun ne kadar düşük statülü bir üyesi ise işlemin o kadar adaletsiz olduğu algısı oluşmaktadır (Cropanzano et al., 2001). İnsanlar, adalete değer vermektedirler. Çünkü, karar alma sürecinin sonucunu dolaylı yoldan etkilemelerini sağlamaktadır. Adil davranış, insanları grup üyeleri ve grup yetkilileri ile ilişkileri konusunda bilgilendirmektedir. Önemli grup üyeleri tarafından adil biçimde davranılması, saygınlık duygusu, grupta bulunmaktan gurur duymak gibi olumlu duygulara yön vermektedir (Elovainio et al., 2005). Bir kimsenin görüşlerini ifade edebilmesi – bu görüşler dikkate alındığı sürece – insanlara grup üyeleri ve grup yetkilileri ile ilişkileri konusunda bilgi vermektedir.

Süreci kontrol edebilmek rahatsız edici düşünceleri dışa vurarak onlardan kurtulma (psikoterapi, arınma) ve gruptan gurur duyma gibi pozitif duygulara yön vermekte ve bireyler ve karar alıcılar arasındaki sosyal ilişkilerin kalitesini arttırmaktadır (Elovainio et al., 2004).

Kontrol modeli ekonomik ilgilere odaklanırken grup değeri modeli, sosyal ilgilere odaklanmaktadır. Aralarındaki benzerlik ise her iki modelin de kişisel çıkarlara yönelik olmasıdır (Cropanzano et al., 2001).

## 4. ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK VE İŞ DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİ

### 4.1. İş Performansı

Örgütsel adaletin 4 boyutunun da performans ile ilişkileri bulunmakla birlikte bu ilişki istatistiksel bakımdan çok güçlü değildir (Colquitt et al., 2001). Lam ve ark. (2002) tarafından Hong Kong ve ABD'den katılımcılar üzerinde yapılmış araştırmada hem dağıtım adaletinin hem de işlem adaletinin performans ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bu iki ayrı toplumsal kültürün adalet algılarının sonuçları birbirinden farklı çıkmamıştır. Cohen-Charash ve Spector (2001)'e göre iş performansı, işlem adaleti ile güçlü biçimde ilişkilidir ancak dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet ile ilişkisi bulunmamaktadır. Nowakowski ve Conlon (2005)'a göre ise etkileşimsel adalet ile performans arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışanlar çabalarını muhtemelen algıladıkları adaletsizliğe göre düzenlemekte veya uyarlamaktadırlar. Bu durumdan da performans etkilenecektir. Adaletsizlik olduğu algısına sahip çalışanlar bu adaletsizliğe tepki olarak çabalarını azaltma yolunu seçecekler ve performansları düşecektir. Başka bir görüşe göre ise, özellikle işlem adaleti, performansta artışa neden olabilmektedir. İşlemlerin adil olduğu yönündeki algı, çalışanda örgüt tarafından desteklendiği düşüncesi oluşturacaktır. Sosyal alışveriş süreci göz önünde bulundurulduğunda bu destek, çalışanın daha yüksek iş performansı biçiminde karşılık vermesiyle sonuçlanmaktadır. Adil işlemler, çalışanda örgüt tarafından önemsendiği düşüncesi oluşturacak ve daha yüksek performans sergilemesine neden olacaktır. İşlem adaletinin performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Ancak, bunun tersi söz konusu değildir; yani, performansın işlem adaleti üzerinde bir etkisi yoktur (Robbins et al., 2000).

İşlemler, hem aracı (enstrümental) hem de aracı olmayan boyutlara sahiptir. Enstrümental boyuta göre, işlemler, dağıtım adaletinin sonuçlarına ulaştıran vasıtalar, arzu edilen sonuçlara ulaşmayı sağlamaktadırlar. Maaş artış kararı verilirken kullanılan işlemler performansı doğru biçimde ölçmeleri halinde (işlem adaleti) çalışanın beklediği maaş artışını sağlamaktadırlar. Enstrümental olmayan

boyuta göre ise işlemler başlı başına birer sonuç olarak ortaya çıkmaktadırlar. Şöyle ki; işlemler, maaş artışları gibi somut sonuçlara neden olan vasıtalar olmaları yanında saygı gibi soyut veya sembolik sonuçlar da sağlamaktadırlar. Adil işlemler, performans değerlendirmesini yapan kişinin performansı değerlendirilen kişinin itibarına, saygınlığına saygı gösterdiğini gösterebilmektedir. Bu durumda, somut sonuçlardan çok bu sonuçların belirlendiği karar alma süreçlerinin nasıl uygulandığı önem kazanmaktadır (Folger and Konovsky, 1989). Performansı doğru biçimde değerlendiren adil işlemler, adil sonuçlara yol açmaktadır. Adaletsiz işlemler, değerlendirmenin doğru yapılmadığına ve performansta düşüşe neden olabilir.

Adil davranış, olumlu iş tutumları ve daha yüksek iş performansı ile ilişkilidir. Yöneticiden kaynaklanan etkileşimsel adalet, çalışanın iş performansı ile güçlü biçimde ilişkilidir (Cropanzano et al., 2002; Cropanzano et al., 2004). Masterson ve ark. (2000)'na göre de etkileşimsel adalet ile performans arasında direkt bir ilişki bulunmaktadır. Aryee ve ark. (2002) ise etkileşimsel adalet ve görev performansı arasında dolaylı bir ilişki bulunduğunu ve bu ilişkinin yöneticiye güven yoluyla gerçekleştiğini ifade etmiştir.

## 4.2. İş Stresi

İş stresi, bireyi fiziksel ve duygusal anlamda tehdit eden, iş ortamının özelliklerine karşı sergilenen bir reaksiyondur (Jamal, 1999; 2005). Stres genel olarak, belirsizlik içeren ve çalışanın kontrolü dışındaki çalışma deneyimlerinin sonucu olan, hoşnut olunmayan duygusal ve psikolojik bir durumdur (Judge and Colquitt, 2004). İş stresi, vücudun herhangi bir talebe karşı verdiği belirli bir özelliği olmayan tepkidir. Stres, gerçek ya da hayali olarak bilinçli veya bilinçsiz biçimde bir tehdit gibi algıladığımız herhangi bir şeye karşı sergilenen reaksiyon veya içsel durumdur. Stres, bir bireyin arzu ettiği şeyle ilgili bir fırsat, baskı veya taleple karşı karşıya bırakıldığı ve sonucun önemli olması yanında belirsiz kabul edildiği dinamik bir durumdur (Nasurdin et al., 2005).

İş ortamında stresi arttıran 3 kritik faktör mevcuttur. Birincisi, çalışanların iş ile ilgili talepleri yerine getirme becerilerine yeterince güvenmemeleridir. İkincisi,

kişisel kontrol eksikliği ile ilgilidir, örneğin, kişi normal bir çalışma gününde görevleri üzerinde kontrol sağlayamamaktadır. Üçüncü faktör ise sosyal destek ile ilgilidir; çalışanların gruptan dışlanmaları ve iş arkadaşlarına yeterince güvenmemeleri gibi. Strese neden olan diğer faktörlerden bazıları ise yetersiz liderlik, yönlendirme eksikliği, yetersiz etki derecesi, destek ve yardım eksikliğidir (Olofsson et al., 2003).

Eşitlik teorisine göre stres, insanların bir göreve yaptıkları yatırım karşılığı elde etmeyi umdukları ödül ve gerçekte elde ettikleri ödül arasındaki uyumsuzluk sonucu ortaya çıkan bir reaksiyondur. Dağıtım adaletsizliğinin zararlar oluşturması ve kişilerin sorunla başa çıkma yetenekleri konusunda şüpheye düşmeleri durumunda çalışanlar dağıtım adaletsizliklerini “stres etkenleri” olarak kabul edecekler ve sonuçta psikolojik çöküntü yaşayacaklardır. Dağıtım adaletsizliği öz saygı ve öz yeterliliği negatif şekilde etkileyen bir tehdittir. Dağıtım adaletsizliği yoluyla tetiklenen tehdit, psikolojik stres üreten bir etkidir. Adaletsizlik, önemli bir stres faktörüdür. Adaletsiz bir işlem strese neden olabilir ve bu ilişki, sonuç adaletsiz olduğunda daha güçlüdür. Kaynakları adaletsiz biçimde paylaşırmanın neden olduğu stresi azaltamayan bir yönetici, adil bir işlem uygulayarak stresin azaltılmasına yardımcı olabilmektedir. Adil süreç etkisi olarak adlandırılan ifadeye göre adil işlemler yetkilinin kararının kabul edilmesisi sağlamaktadır. Arzulanan sonucu elde etmeye çalışmak strese neden olabilir bunun yanında üst ile kötü bir ilişki içerisinde olmak da strese neden olabilmektedir. Adaletsiz davranış, stresi arttırmaktadır. Yetersiz kaynaklar elde etmek, daha da önemlisi adaletsiz davranış bir stres etkenidir. Çünkü kişinin yapabilecekleri (yeterlilikleri) ve çevrenin gerektirdikleri arasındaki çelişkiyi daha belirgin hale getirmektedir. Yöneticilerin davranışları stresi etkilemektedir. Adaletsizlik ve stres arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Vermunt and Steensma, 2003).

Kişinin sağladığı girdiler ve elde ettiği sonuçlar arasındaki dengesizlik stresle sonuçlanmaktadır. İş arkadaşlarına kıyasla daha az maaş ödenen çalışanlar (dağıtım adaletsizliği) belirgin biçimde daha yüksek stres belirtileri sergilemektedirler; duygusal tükenmişlik, sağlık şikayetleri ve stresin neden olduğu hastalık nedeniyle işe devamsızlık gibi (Taris et al., 2002). Bireylerin yaşadıkları adaletsizlik önemli stres kaynaklarından birisidir. İnsanlar işlerine yaptıkları katkılarıyla orantılı olarak,



eşit şekilde ödüllendirilmeyi arzu etmektedirler. Beklendiğinden daha düşük sonuçlar dağıtım adaletsizliği duygularına neden olabilmekte ve bu da strese yol açabilmektedir. Bir dağıtım adaletsizliğinin stres reaksiyonları ortaya çıkarıp çıkarmayacağı şu unsurlara bağlı olacaktır (Greenberg, 2004);

- (a) bir zararın söz konusu olduğunu gösteren adil olmayan bir işlem (İşlem Adaletsizliği)
- (b) kişiler arası ilişkilerde üst tarafından özensiz ve umursamaz davranışlar sergilenmesi (etkileşimsel adaletsizlik), adil olmayan işlemlerin düzeltileceği konusunda hiçbir şeyin yapılmayacağına görülmesi.

Örgütsel adalet sadece davranışsal ve tutumsal sonuçların temel belirleyicisi değil modern iş hayatında çalışan sağlığının da önemli bir psikolojik belirleyicisidir. Örgütsel adaletsizlik son derece stresli bir ortam oluşturmaktadır ve psikolojik, fiziksel ve davranışsal reaksiyonları etkileyen bir iş stresi etkenidir (Elovainio et al, 2003; Elovainio et al., 2004; Elovainio et al., 2005). Örgütsel adalet, çalışanların sağlıkları ve huzurlarında önemli bir rol oynamaktadır. Düşük adalet zihinsel yorgunluk, psikiyatrik rahatsızlıklar, hastalık nedeniyle işe devam etmeme ve sağlık durumunun zayıflaması riskini arttırmaktadır. Çabalar ve ödüller arasındaki bir dengesizliğin neden olduğu adaletsizlik algısı birçok klasik mesleki stres teorilerinin arkasındaki varsayımlarla benzerlik göstermektedir. Bulunulan ortamda kontrol sağlayabilmek örgütsel prosedürlerin adil olduğu algısını (işlem adaleti) ve etkileşimsel adalet algısını düzenlemektedir. Adalet algıları sadece belirsizlikle mücadele etmeyi sağlamamaktadırlar, adaletsiz davranış belirsizlik ve öngörülemezliğin de kaynağıdır. Hem işlem adaleti hem de etkileşimsel adalet değerlendirmeleri stres reaksiyonları ile ilişkilidir (Elovainio et al., 2005). Elovainio ve ark. (2004) tarafından 2969 hastane çalışanı üzerinde yapılmış araştırmaya göre hem iş ile ilgili karar alma serbestisinin azlığı ve hem de örgütsel adalet, iş ortamındaki stresin kaynaklarıdır. Çalışanların karar alma yetkisine, katılım fırsatlarına ve becerilerini ve bilgilerini kullanma imkanlarına sahip olmaları adalet algılarını etkilemektedir.

Greenberg (2006)'in 467 hemşire üzerinde yaptığı araştırmaya göre potansiyel tehdit oluşturan çalışma şartları önemli birer stres kaynağıdır. Algılanan adaletsizlik

stres reaksiyonlarını tetiklemektedir. Dağıtım adaletsizliği, önemli bir stres kaynağıdır. Sergilediği çaba karşılığı daha az ödül verilen insanlar daha fazla duygusal tükenmişlik, psikosomatik<sup>1</sup> şikayetler ve çeşitli fiziksel belirtiler gibi stres belirtileri sergilemektedirler. Etkileşimsel adalet ihlalleri de stres reaksiyonlarına neden olabilmektedir. Etkileşimsel adaleti arttırmak sosyal destek mekanizmalarını aktif hale getirerek stresi engelleyebilir. Bilişsel değerlendirme sürecine göre, bireylerin stres reaksiyonları 2 evrede ortaya çıkmaktadır. Birinci evrede, potansiyel anlamda zararlı bir uyarıcının büyüklüğü değerlendirilmektedir. İkinci evrede ise bu tehditleri başarılı biçimde azaltma veya sakınma yolları aranmaktadır. Bir kimsenin stresi azaltmak için sosyal destek kaynakları genellikle iş arkadaşları, arkadaşları ve ailesi olmakla birlikte iş ortamında, yöneticiler hem bilgisel hem de duygusal destek sağlamak konusunda daha iyi bir pozisyonadırlar. Etkileşimsel adalet algıları yöneticiler tarafından 2 yolla artırılabilir; (a) görünüşteki adaletsiz şartları uygun bakış açısıyla açıklayarak (örneğin, diğerlerine de benzer biçimde davranıldığını açıklayarak), (b) duygusal destek sağlayarak, sıkıntı çektikleri adaletsizlik duyguları konusunda kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayarak (örneğin, kaygıların ifade edilmesine kulak vererek). Ücret politikasındaki bir değişim sonucu daha düşük maaş alan hemşireler önemli bir stres belirtisi olan insomni rahatsızlığını daha fazla yaşamışlardır. Ayrıca, etkileşimsel anlamda adil davranan yöneticilere sahip çalışanlarda bu reaksiyonlar belirgin biçimde azalmıştır.

Çalışanlara tarafsız davranma, güvenilirlik ve saygı göstermek konusundaki başarısızlık çalışanın örgüt ve onun temsilcileri tarafından desteklenmediğini gösterecektir. Böyle bir durumda çalışan stres ile başa çıkmak için ihtiyaç duyacağı 2 önemli kaynaktan yoksun kalacaktır- sosyal destek sistemi ve öz-fayda duygusu. Çalışanlar işlem adaletsizliğini stres etkenleri olarak görmekte ve bu tür adaletsizliklerin psikolojik sıkıntı ürettiklerini kabul etmektedirler. Hem dağıtım adaletinin hem de işlem adaletinin düşük seviyelerde olmaları yüksek seviyede duygusal tükenmişlik, anksiyete ve depresyon gibi önemli stres belirtilerine neden olmaktadır (Tepper, 2001). Francis ve Barling (2005)'e göre psikolojik gerilim stres belirtilerinden biridir. İş ortamında etkileşimsel adaletsizlik, dağıtım

<sup>1</sup> *Psikosomatik*, psikolojik kökenli fiziksel hastalıklara verilen genel addır. Kişi davranışlarını ve hareketlerini kısmen kontrol edemez ve erken yaşta saçlarda beyazlama, ekzema gibi hastalıklar görülebilir. Mide ya da karın ağrıları, yorgunluk, halsizlik ayrıca ciltte sindirim sisteminde ve iç organlarda bazı rahatsızlıklar görülebilir (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Psikosomatik>).

adaletsizliđi ve iřlem adaletsizliđi olduđunu dūřunen çalıřanlar daha fazla psikolojik gerilim yařamaktadırlar.

Çalışanın rolü ile ilgili boyutlar, belirli iş talepleri, iş özellikleri ve fiziksel çalışma ortamı boyutları stres etkenlerini oluşturmaktadır. Kişilerarası atışma, yetersiz liderlik veya gerekli enformasyon eksikliği, sosyal destek eksikliği, üstün kötü davranışları ise kişilerarası stres etkenleridir. Kişilerarası stres etkenleri en güçlü stres etkenlerindedir. Bir kişinin üstünün adil olmayan davranışı işlem adaletindekiyle aynı belirsizlik ve kontrol eksikliği duygusunu meydana getirmektedir. Bu stres etkenlerinin her birisi kısmen örgütsel adaletin kişilerarası ilişki ve bilgilendirme boyutlarını kapsamaktadır. Adalet, stres duygularının temelini oluşturan belirsizlik ve kontrol eksikliğini azaltma gücüne ve yeteneğine sahiptir. Hem düşük seviyedeki kişilerarası adalet hem de düşük seviyedeki işlem adaleti, çalışanların iş yerinde yaşadıkları stres ile ilişkilidir. Dağıtım adaleti ve bilgisel adalet ile stres arasında ise herhangi bir ilişki yoktur (Judge and Colquitt, 2004).

Janssen (2004), alışanların kurumlarına yenilikçi fikirler sunmaya çalışırken yaşadıkları stres koşullarını belirlemeye yönelik çalışmasında iş ile ilgili anksiyete ve tükenmişlik duygusunu kullanarak stresi değerlendirmiştir. Janssen'e göre hem dağıtım adaleti hem de işlem adaletini düşük seviyede yaşayan bireylerde yenilikçi davranışlar çok daha fazla streslidir. İşlem adaleti algıları, yenilikçi çalışanların stres reaksiyonlarını engellemektedir. Örgüt, adil süreçler uyguladığında yenilikçi çalışanlar örgüt ile gerçekleştirdikleri alışveriş ilişkisindeki düşük seviyeli dağıtım adaletine göz yummakta ve zahmetli yenilikçi çabalarına karşılık daha düşük seviyede stres yaşamaktadırlar.

### **4.3. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte sadakat hissetmeleri, örgütün amaçları ve değerlerini kabul edip içselleştirmeleri ve örgüte katılmaları durumudur (Lambert et al. 2007; Fang, 2001; Neves and Caetano, 2006). Bağlılık hisseden çalışanlar çekici alternatiflerle karşılaşsalar bile çalıştıkları örgütle iş ilişkisini sürdürmeyi tercih etmektedirler (Fang, 2001). Örgütsel bağlılık, örgütün bütününe duygusal bakımdan

bağlı olmayı ifade etmektedir (Allen and Meyer, 1990; Martin and Bennett, 1996; Brooks and Zeitz, 1999). Örgüte güçlü bağlılık hisseden çalışanlar örgütleri ile özdeşleşmekte, örgüte dahil olmakta ve örgüte üyelikten zevk almaktadırlar. Bağlılık, örgütsel amaçlar ve çıkarlara uygun şekilde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskılar bütünüdür. Bireyler, sadece bunu yapmanın doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları için davranışlar sergilemektedirler (Allen and Meyer, 1990).

Örgütsel bağlılık literatürü, genel olarak bağlılığı 3 alt boyut halinde incelemiştir. *Duygusal bağlılık*, çalışanın örgüte duygusal olarak bağlı olması, örgütle tanımlanması ve örgüte dahil olmasıdır. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar “istedikleri için” örgütte çalışmaya devam etmektedirler. *Devamlılık bağlılığı*, örgütten ayrılmanın maliyetlerinin/zararlarının farkında olmayı ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığına sahip çalışanlar “mecbur oldukları için” örgütte çalışmaya devam etmektedirler. *Normatif bağlılık* ise çalışmaya devam etmek yönündeki yükümlülük duygusunu ifade etmektedir. Yüksek seviyede normatif bağlılığa sahip çalışanlar ise “gerekli olduğu için” örgütte çalışmaya devam etmektedirler (Allen and Meyer, 1990; Meyer and Allen, 1997). Bu bağlılık boyutlarının her biri bağlılık tipleri olarak değil bir birinden farklı unsurlar olarak görülmektedir. Çalışanlar, bu psikolojik durumları değişik derecelerde yaşayabilmektedirler. Örneğin, bazı çalışanlar bağlılık konusunda güçlü bir ihtiyaç ve zorunluluk hissedebilirken arzu hissetmeyebilirler (Allen and Meyer, 1990). Allen ve Meyer’e göre çeşitli çalışma deneyimleri duygusal bağlılık ile ilişkilidir;

- Çalışanların yaptıkları işin ne kadar mücadele gerektirdiği,
- Roller ve amaçların ne kadar açık biçimde tanımlandığı,
- Amaçların ne derece zor olduğu,
- Yönetimin çalışanların önerilerine ne kadar açık olduğu,
- Çalışanların birbirine ne kadar bağlı oldukları,
- Örgütün ne derece güvenilir olduğu,
- Çalışanlara ne derece adil davranıldığı,
- Çalışanlara örgüt için önemli oldukları hissini verilip verilmediği,
- İş performansları ile ilgili ne derece geri besleme sağlandığı,
- İşleri ile ilgili kararlara katılmalarına ne kadar izin verildiği,

yönündeki algıları duygusal bağlılıklarını etkilemektedir. Görüleceği üzere, yukarıda sayılan unsurlardan bir kısmı adalet, güven, dahil edilme ve güçsüzlük değişkenleri ile ilgili açıklamalarla örtüşmektedir.

Cohen-Charash ve Spector (2001)'e göre duygusal bağlılık, örgüt geneline yönelik bir sonuçtur ve genellikle dağıtım adaleti ile değil işlem adaleti ile daha fazla ilişkilidir. Her 3 adalet boyutu da (dağıtım, işlem ve etkileşimsel adalet) duygusal bağlılık ile ilişkili olmakla birlikte işlem adaletinin çok daha güçlü biçimde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Devamlılık bağlılığı, örgütün olumlu görülmesinden ziyade işten ayrılamama nedeniyle örgüte bağlı olmaktır ve genellikle adalet ile ilişkisiz olduğu öne sürülmektedir. Ancak, çalışmada devamlılık bağlılığının da işlem adaleti ve etkileşimsel adalet ile negatif biçimde ilişkili olduğu görülmüştür. İşlemler ve davranışlar adaletsiz olduğunda bireyler, başka bir işe geçmekle fazla birşey kaybetmeyeceklerini düşünmeye başlamaktadırlar. Sosyal alışveriş bakış açısına da uygun olarak adil işlemler, bireylerin örgüte bağlı kalmaya mecbur hissetmelerine neden olabilmektedir.

Örgütsel bağlılığı ölçen ölçeklerin büyük kısmı duygusal bağlılık ile ilgilidir. Duygusal bağlılık, bir çalışanın örgüt ve örgütün hedefleri ile tanınması, özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusuna sahip olmasıdır. Hem işlem adaleti hem de dağıtım adaleti algıları, duygusal bağlılık ile ilişkilidir. Çalışanların dağıtım adaleti ve işlem adaleti algıları ne kadar yüksek ise örgüte bağlılıkları da o kadar yüksektir (Ramamoorthy and Flood, 2004). Bağlılık ile ilgili literatürdeki araştırmaların hepsinde politikaların uygulanması ile ilgili adalet algıları ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü karşılıklı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Çalışanların duygusal bağlılıkları, her zaman istediklerini alıp almadıklarından değil kararların ne kadar adil biçimde alındığından daha fazla etkilenmektedir. Grup değeri modeline göre kişinin uzun vadede arzulanan sonuçların adil biçimde dağıtılacağına, ki bunu sağlamanın yolu da süreçlerin adil olmasıdır, inanması sosyal gruplara bağlılığını (çalışılan kurum gibi) sağlamaktadır (Meyer and Allen, 1997).

Colquitt ve ark. (2001), örgütsel adalet literatürü ile ilgili 183 çalışma üzerindeki meta analitik incelemelerinde dağıtım adaleti ve işlem adaletinin çalışanın örgüte bağlılığı ile istatistiksel olarak güçlü ilişkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutlarının da örgütsel bağlılık ile ilişkileri bulunmakla birlikte bu ilişki zayıftır. Martin ve Bennett (1996) tarafından 1.337 çalışandan oluşan büyük bir finans kuruluşunda yapılan çalışmada işlem adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılık, bireylerin elde ettikleri sonuçlardan değil, sonuçlara ulaşmak için kullanılan politika ve prosedürlerle ilgili adalet algılarından ortaya çıkmaktadır. Olumsuz sonuçlardan kaynaklanan memnuniyetsizlik örgütsel bağlılık düzeyini azaltabilir. Adil süreçler, örgütsel bağlılıktaki bu azalmayı engelleyebilir. Başka bir araştırmaya göre ise da hem işlem adaleti hem de dağıtım adaletindeki artışlar çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır (Sweeney and McFarlin, 1997). Tutar (2007) tarafından Erzurum'daki devlet ve özel hastanelerden 309 sağlık personeli üzerinde yapılmış araştırmaya göre işlem adaleti örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

Maaş artışlarının belirlendiği işlemlerle ilgili algılar örgütsel bağlılığa eşsiz bir katkı sağlamaktadır. İşlem adaleti, örgütsel bağlılık ile daha güçlü bir ilişki içerisindedir (Folger and Konovsky, 1989; Lam et al., 2002). Nowakowski ve Conlon (2005)'e göre ise etkileşimsel adalet ile örgüte bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır. Brooks ve Zeitz (1999), 507 hemşire üzerinde yaptıkları incelemede işlem adaleti algıları ile duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu bulmuşlardır. Başka bir çalışmada ise etkileşimsel adalet ve formal prosedürler, işlem adaletinin alt boyutları olarak ele alınmış ve etkileşimsel adaletin duygusal bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Formal prosedürler ve dağıtım adaletinin ise duygusal bağlılığa etkileri yoktur (Barling and Phillips, 1992).

İşlemsel anlamda adil davranış örgütsel bağlılıkta artışa neden olmaktadır (Konovsky, 2000). Masterson ve ark. (2000)'na göre işlem adaleti ile örgüte bağlılık arasında hem direk hem de dolaylı bir ilişki mevcuttur. Adil işlemler, örgütün çalışanlara değer verdiğini ve desteklediğini (örgütsel destek) göstermekte ve örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır. McFarlin ve Sweeney (1992)'ye göre de işlem adaleti, şirketin ve şirketi temsil edenlerin değerlendirilmesiyle ilgili sonuçların daha önemli bir belirleyicisidir. İşlem adaleti, dağıtım adaletine kıyasla örgütsel bağlılığın çok daha önemli bir belirleyicisidir. Şirketin uyguladığı işlemlerin adil olması, çalışanların elde ettikleri kişisel sonuçların adil olmasına kıyasla örgütsel bağlılık üzerinde çok daha büyük etki oluşturabilmektedir. Çünkü, işlemler örgütün

çalışanlarına adil davranma kapasitesini yansıtmaktadır. Bu nedenle, çalışanlar halihazırda elde ettikleri sonuçlardan memnun olmasalar bile uygulanan işlemlerin adil olduğunu gördüklerinde örgüte karşı olumlu düşüncelere sahip olabilmektedirler.

Kendisine adil davranıldığına inanan çalışanlar muhtemelen örgüte, elde ettikleri sonuçlara ve yöneticilerine karşı daha olumlu tutumlar sergileyeceklerdir. Katkılarının büyük ölçüde dikkate alındığına inanan çalışanlar muhtemelen örgüte daha fazla bağlı olacaklardır. Hem dağıtım adaleti hem de işlem adaleti, örgütsel bağlılık ile karşılıklı olarak ilişkilidir (Robbins et al., 2000). Yöneticileri tarafından karar alma sürecine katılmalarına izin verilen, dikkate alınan ve adil davranılan çalışanlar arasında örgüte duygusal bağlılık daha yüksektir. Bağlılık, örgütsel politikaların ve diğer kararların üstler tarafından ne kadar adil yürütüldüğü ile de ilişkilidir. Ayrıca, duygusal bağlılık, kişinin elde ettiği sonuçlardan memnuniyetinden ziyade adil davranış algıları ile daha fazla ilişkilidir (Meyer and Allen, 1997). Adalet, çalışanlara örgütsel bağlılığın önemli belirleyicileri olan kontrol imkanı, itibar ve aidiyet duygusunu sağlamaktadır. İşlem adaleti, çalışanların örgütün uygulamalarının meşru olduğu yönündeki inançlarıyla ilişkilidir. Bu meşruluk inancı çalışanların örgüte bağlılıklarını ve örgütü desteklemeye gönüllü olmalarını etkilemektedir (Tallman et al., 2009).

#### **4.4. İşten Ayrılma niyeti**

Robbins et al. (2000)'e göre örgütün destekleyici olduğunu algılayan çalışanlar işleri ile ilgili rol gerekliliklerini yerine getirmeye kendilerini daha fazla adamakta ve başka örgütlerde iş arama olasılıkları daha düşük olmaktadır. Adalet ve işten ayrılma niyeti arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtım adaleti ve işlem adaletinin her birinin işten ayrılma niyeti ile aralarında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. İşlem adaleti ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ise daha güçlüdür.

İşten ayrılma niyeti çalışanların iş ilişkisinde adaleti sağlamak için kullandıkları önemli bir vasıta. Eşitlik teorisine göre davranışsal geriçekilme (veya “alanı terk etme”), eşitlikçi bir iş ilişkisi oluşturmak için kullanılan bir vasıta. İş ilişkisindeki algılanan eşitsizlik işten ayrılma niyeti ile anlamlı biçimde ilişkilidir (Geurts et al.,

1999). VanYperen ve ark. (2000)'ye göre çalışanlar bir kararın adaletsiz olduğunu algıladıklarında kızgınlık ve alınganlık yaşayabilmektedirler. Bu negatif duyguların bir sonucu olarak, kararı protesto etmek, hasta olduğunu ifade etmek, çalışma gayretini azaltmak ve örgütten ayrılmak şeklinde davranışsal reaksiyonlar sergileyebilmektedirler. Hollanda'daki 244 hemşire üzerinde yapılmış çalışmada işlem adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşimsel adaletin herbirinin örgütten ayrılma ile negatif ilişki içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır.

Çalışanların işten ayrılma niyetleri, işlem adaleti ve dağıtım adaleti algılarıyla ilişkilidir. İşlem adaleti ve dağıtım adaleti algılarına sahip çalışanlar örgütte kalmaya eğilim göstermektedirler (Sweeney and McFarlin, 1997). Çeşitli araştırmacılar işten ayrılma niyetinin ortaya çıkışında işlem adaletinin daha fazla etkili olduğunu öne sürmüştür. Ancak, Harris ve ark. (2007)'na göre her iki adalet boyutu da işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkide olmakla birlikte dağıtım adaleti daha büyük etkiye sahiptir. Doğru prosedürlerin uygulanmaması, özel terfiler ve ödüller elde etmek vb. amaçlarla üst yönetim ile lobi yapmak gibi davranışlar politik davranışlara örnektir. Çalışanlar, ödüllerin belirlendiği süreçler adaletsiz olsa bile ödüller elde ettikleri sürece politik bir ortamın olduğu bir örgütte kalmaya isteklidirler. Yani onlar için işlemlerin adaletsiz olması veya politik örgütsel ortam önemsizdir. İşten ayrılma niyetini engelleyen temel etken elde ettikleri sonuçların adil olmasıdır.

İşi bırakma kavramı devamsızlık, işten ayrılma veya işi ihmal gibi davranışlar veya davranışsal niyetleri ifade etmektedir ve işten ayrılma niyeti de bu başlık kapsamında ele alınmaktadır. Örgütsel adaletin 4 boyutu da işi bırakma ile ilişkilidir. Ancak en güçlü ilişki dağıtım adaleti ile gerçekleşmiştir (Colquitt et al., 2001). Hopkins ve Weathington (2006) ise işlem adaleti ve örgütten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulmuştur.

Dağıtım adaletsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri daha çabuk ortaya çıkmaktadır. İnsanlar, adaletsizliğin gelecekte de devam edeceği olasılığına inanırlarsa bu adaletsizliğe karşı eyleme geçme olasılıkları daha fazladır. Çalışanlar, daha yapısal özellik arzeden işlem adaleti boyutları söz konusu olduğu sürece sonuç adaletsizliğinin (dağıtım adaletsizliği) gelecekte nispeten kalıcı olacağına inanmaktadırlar. Maaş eşitsizliği algılarına tepki olarak ayrılma niyeti hemen,



kişilerarası davranışlardaki eşitsizlik durumunda ise işten ayrılma niyeti son aşamada ortaya çıkabilmektedir (Robbins et al., 2000). İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılmanın hem işlem adaleti ile hem de dağıtım adaleti ile ilişkili olduğu öne sürülmektedir. Örgütün dağıtımları ve işlemleri adil olduğunda çalışanların işten ayrılmak yönündeki motivasyonları azalmaktadır. İşlem adaleti ve dağıtım adaleti, işten ayrılma niyetini eşit biçimde etkilemektedir. Etkileşimsel adalet ise işten ayrılma niyetini az etkileyen adalet boyutudur (Cohen-Charash and Spector, 2001). Olkkonen ve Lipponen (2006)'e göre işlem adaleti ve dağıtım adaleti, işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir.

İşlem adaleti herhangi bir spesifik sonucun ötesinde karar alma sürecinin örgütsel normlara uygun olduğunu göstermektedir. İşlem adaleti biçimleri ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak zayıf da olsa anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Geri beslemenin azlığı konusundaki işlem adaleti algıları durumunda çalışanlar işten ayrılmayı daha fazla göz önünde bulundurmaktadırlar. İşlem adaletinin başka bir biçimi olan iş planlamaya ağırlık verilmesi çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Dailey and Kirk, 1992). İşlemler adil oldukları sürece belirli olumsuz sonuçlar insanların örgütten ayrılmayı istemelerine neden olmayacaktır. İşlem adaleti, etkileşimsel adalete kıyasla işten ayrılma niyetinin daha iyi bir belirleyicisidir. İşlem adaleti çalışanların örgüt tarafından desteklendiği düşüncesi yoluyla işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Masterson et al., 2000). Leiter ve Maslach (2009) tarafından hemşireler üzerinde yapılmış araştırmaya göre iş yaşamındaki adalet, işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir.. Ödüller, adaletin belirleyicisidirler ve ödüllerin adaletsiz veya eşit olmayan biçimde dağıtılması hemşireler için önemli bir sorundur.

## 5. İŞ TUTUMLARININ ARACI ETKİLERİ

### 5.1. Güven

Herzberg'e göre örgütsel üyeler yaşamlarını sürdürmek için yeterli maaş ödenmesi halinde (hijyen faktörlerin yerinde kullanımı) bir kurum için çok çalışmaya devam etmektedirler. Bunu yapmalarını sağlayan soyut örgütsel etkenler veya motivasyon faktörleri bulunmaktadır. Yönetimsel ve örgütsel güven bu motivasyon faktörlerine örnektir. Örneğin, örgütsel küçülme veya yıllık maaş artışı almama korkusu yaşasalar bile yöneticiye veya örgüte duyulan güven bireylerin örgütte kalmalarını sağlamaktadır. Güven, başkalarının davranışı ile ilgili olarak roller, ilişkiler, deneyimler ve karşılıklı bağlılığa dayalı olumlu beklentidir. Diğer kişilerin riskli veya hassas bir durumu kendi menfaatlerine kullanmayacaklarına inanılmakta ve davranışları önceden tahmin edilebilmektedir. Güvenilir kişilerin başkalarına etik ve adil biçimde davranacakları umulmaktadır. Güven, bir birey veya grup tarafından başka bir birey veya grubun söylemi, vaadi, sözlü veya yazılı ifadesine güvenilebileceği konusunda taşınan bir beklentidir (Hubbell and Chory-Assad, 2005).

Güven, bireyin bir olayın sonucu hakkındaki iyimser beklentisidir. Yöneticiye güven, bir astın davranışını ve eylemlerini kontrol edemediği yöneticisinin eylemlerine karşı savunmasız olmayı kabullenmesi durumudur. Örgüte güven ise bir örgütün güvenilirliğinin çalışan tarafından algılandığı şekliyle genel olarak değerlendirilmesidir. Çalışan, örgütün onun için faydalı olan veya en azından zararlı olmayan bir eylemi gerçekleştireceğine inanmaktadır (Tan and Tan, 2000). Kickul ve ark. (2005)'na göre güven, başka bir kimsenin niyet ve davranışı ile ilgili olumlu beklentilere sahip olma ve aksi duruma karşı psikolojik anlamda savunmasız olma durumudur.

Bir yetkilinin adil olduğuna inanmak yetkiliye güvenmeye yol açmaktadır. Bir kişiye güvenmek, o kişinin adaletsizlik yapmayacağına inanmaktır. İnsanlar kendilerine karşı haksız davranılmasını istememektedirler; bir kişi haksız şekilde davranabileceği bir pozisyonda ise bu kişiye güvenip güvenemeyeceklerini bilmek

istemektedirler (Arnadottir, 2002). Bireyler adalete önem vermektedirler, çünkü yaşanan adalet bireyler, içerisinde buldukları grup ve gruptan sorumlu olan yetkililer arasındaki ilişki hakkında enformasyon sağlamaktadır. Bireyler, kendi değer yapıları, kendileri ile ilgili amaç ve hedeflerine bağlı olarak yönetime güven, tanınma ve pozisyonları hakkında farklı sonuçlara ulaşacaklardır (Fischer and Smith, 2004).

Güven, örgütsel başarı için gerekli bir unsurdur, çünkü güven veya güven eksikliği ilişkilerin ve nihayetinde iş sonuçlarının başarı veya başarısızlığının temelidir. Güvenilir bir ortam, iş arkadaşlarıyla ilişkileri arttırmakta, takım ruhunu geliştirmekte, çalışma grubu dayanışmasını arttırmakta ve bir aidiyet duygusu meydana getirmektedir. Çalışan tutum ve davranışları genellikle örgütteki alışveriş ilişkilerinden etkilenmektedir. Direkt yöneticiler, güvenilir bir ortam oluşturmanın önemli unsurlarıdır ve çalışanlar, yöneticileri örgütsel kararların temsilcileri olarak görmektedirler. Sosyal alışveriş teorisi, takım üyeleri arasındaki işbirliğine dayalı eylemlerin güvene bağlı olduğunu öne sürmektedir (Mulki et al., 2008).

Sosyal alışveriş teorisine göre güven, ilişkide yer alan tarafların karşılıklı menfaat alışverişi yapmalarından ortaya çıkmaktadır ve başarılı sosyal alışverişler güvene yön vermektedir. Güven bir sosyal yapıdır, ilişkilerin merkezinde yer almaktadır ve tarafların birbirlerine karşı davranışlarını etkilemektedir (Neves and Caetano, 2006). Sosyal alışveriş teorisi bir ekonomik insan davranışı modeline dayandırılmıştır; bireyler arasındaki etkileşimden oluşan süreçler, kazançları (sonuçları) maksimize etmek ve kayıpları minimize etmek amacına yöneliktir. Sosyal alışveriş teorisi'ne göre maliyetlerden daha fazla kazançlar sağlayan ilişkiler sürekli güven ve bağlılık sağlamaktadır. Ayrıca, bu sosyal işlemler hem maddi faydalar hem de statü, bağlılık ve tanınma (kabul edilme) gibi psikolojik ödülleri kapsamaktadır. Adalet, yöneticiye güven inşa eden eylemlerden birisidir. Lider-üye alışveriş teorisi ise karşılıklı güven ve desteğin, kişilerarası sempatinin, sadakat ve çift yönlü etkinin tipik göstergeler olduğu yüksek kalitedeki alışveriş ilişkileri üzerinde durmaktadır. Böyle bir ilişkide hem üstler hem de astlar avantajlı ödüller edinmektedirler. Örneğin, astlar olumlu performans değerlendirmeleri, terfiler ve tatminkar pozisyonlar edinirken üstler, sadık, özenli, yetenekli astlara sahip olmaktadırlar. Düşük kalitedeki bir lider-üye alışveriş ilişkisinde yer alan astlar arasında adaletsizlik

duygularının ortaya çıkması muhtemeldir (Deluga, 1994). Üst ve ast arasındaki yüksek güven, yüksek düzeyli bir lider-üye alışveriş ilişkisi göstergesidir. Böyle bir ilişkide yer alan astlar muhtemelen daha yüksek işlem adaleti algısına sahiptirler (Lee, 2001). Çalışanları ile etkileşiminde adil davranan yöneticilerin yüksek nitelikli lider-üye alışveriş ilişkileri oluşturması muhtemeldir. Yöneticiler ve çalışanları bu tür ilişkilerde yüksek seviyede güven oluşturmakta ve çoğunlukla birbirlerine yardım etmektedirler. Etkileşimsel adaletsizlik sergileyen yöneticiler ise düşük seviyede lider-üye alışveriş ilişkisine neden olmaktadır. Bu tür ilişkiler daha mesafeli, daha az destekleyici ve daha düşük seviyede güven içeren ilişkilerdir. İşlem adaleti ve üst yönetime güven arasında da anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Cropanzano et al., 2002).

Sosyal alışveriş ilişkilerinin oluşturulması ve sürdürülmesinde güven önemlidir ve işlem adaleti, güvenin ortaya çıkışını sağlayan önemli kaynaklardan biridir. Yöneticiler, örgütlerde güvenin oluşturulmasında önemli etkiye sahiptirler. Yönetim tarafından adil davranılması, istismar edilme (suistimal) korkularını ortadan kaldırarak güven duygularını meydana getirebilmektedir. İşlemsel anlamda adil idari uygulamalar çalışanların bir sisteme bağlılığını ve yetkililere güvenini etkilemektedir. Yöneticilerin adil davranışları çalışanların haklarına saygı gösterildiğini ve değer verildiğini göstermekte ve güvene yön vermektedir (Konovsky and Pugh, 1994; Konovsky, 2000). Konovsky'e göre bireyler yetkilinin güvenilirliği konusunda enformasyon sahibi olmamaları durumunda bu yetkilinin gerçekleştirdiği işlemlere göre karar vermektedirler. Yani, işlem adaleti güvenilirliğe karar vermek için enformasyon sağlayan bir unsur yerine geçmektedir. Adalet buluşallığı teorisine göre de bir otorite figürü (yönetici), bireye işlemsel anlamda adil davranırsa bu yetkili güvenilir kabul edilmektedir ve birey bu otoriteye olumlu tepki göstermektedir. Grup yetkilileri tarafından yansız, güvenilir ve saygın davranılması işlemin adil olduğu yönündeki yargıyı etkilemektedir. Konovsky ve Pugh tarafından 475 hastane çalışanı ve yöneticisi üzerinde yapılmış çalışmada da işlem adaletinin, yöneticiye güvenin anlamlı bir belirleyicisi olduğu ortaya çıkmıştır. Her iki araştırmaya göre de dağıtım adaleti ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Güveni etkileyen asıl adalet boyutu işlem adaletidir, çünkü işlemler örgütün faaliyetini yürütme biçimini göstermektedir. İşlem adaleti örgütün kural olarak adil davrandığını ve kendisine güvenilebileceğini göstermektedir.

Folger ve Konovsky (1989) tarafından 271 çalışanın maaş artışı kararlarına tepkilerinin ölçüldüğü çalışmaya göre maaş artışlarının belirlenmesinde kullanılan süreçler ile ilgili algılar, yöneticiye güvene önemli katkı sağlamaktadır. İşlem adaleti, sosyal alışveriş sürecinin anahtar unsurlarından birisi olan yöneticiye güven ile ilişkilidir. Cohen-Charash ve Spector (2001)'ün çalışmasında ise işlem adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşimsel adaletin örgüte ve yöneticiye güveni aynı biçimde etkiledikleri bulunmuştur. İşlem adaleti, dağıtım adaletine kıyasla yöneticiye güvenin daha iyi bir belirleyicisidir. McFarlin ve Sweeney (1992)'e göre de işlem adaleti, şirket ve şirketi temsil edenlerin değerlendirilmesiyle ilgili sonuçların daha önemli bir belirleyicisidir, bu sonuçlardan biri yöneticiye güvendir.

Sosyal dayanışma ve sosyal esaslı kimlik süreçleri ile ilgili olası sorunları çözerken adalet yargıları gereklidir. Dayanışmadan elde edilen faydalar ve bu dayanışma ile ilgili riskler arasındaki tezat, temel sosyal ikilem (fundamental social dilemma) olarak adlandırılmaktadır. Bu ikilem, bir kimsenin başkalarına güvenip güvenemeyeceği üzerinde durur. Bireyler, yetkilinin güvenilirliği konusunda enformasyon sahibi değiller ise işlem adaleti devreye girmektedir. Bu süreçte işlem adaleti, güvenilirliğin değerlendirilmesinde buluşsal (deneme yanılma yoluyla öğrenilen) bir ikame unsur rolü oynamaktadır. Adalet buluşsallığı teorisine göre insanlar, yetkilinin güvenilirliği konusunda enformasyon sahibi olmadıklarında adil süreçler kullanıp kullanmadığına bakmakta ve süreç adil ise sonuca olumlu tepki vermektedirler (Elovainio et al., 2005).

Yöneticiler, örgüt ve astlar arasında resmi bir bağ görevi görmektedirler ve örgütsel politikalar ve amaçların astlara aktarılmasından direkt olarak sorumludurlar. Bir çalışan, yöneticiyle etkileşiminden anlam çıkararak örgüte güvenip güvenemeyeceği konusunda yargılar oluşturabilir. Astlar, yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün tamamına genelleştirebilirler, çünkü yöneticinin örgütü temsil ettiği kabul edilmektedir. İşlem adaleti, paylaşırma kararlarından etkilenenlerin bu kararların adil yöntemler ve ilkelere göre verildiği yönündeki algılarını ifade etmektedir. Adil işlemler, grup, lider ve örgüte karşı grup uyumu, yöneticiye güven ve örgüte bağlılık gibi olumlu tutumlar ile ilişkilidir. Dağıtım adaleti ise çalışanların kaynaklar ve sonuçların paylaşılmasının adil olduğu yönündeki algılarını ifade etmektedir. Örgütün kaynakları ve sonuçları adil

paylaştırdığını düşünen bir çalışan muhtemelen örgüte karşı olumlu tutumlar sergileyecek, takdir edildiğini ve kendisine değer verildiğini düşünecek ve bu adil davranışa karşılık olarak örgüte güvenecektir. Dağıtım adaleti ve işlem adaleti ile örgüte güven arasında pozitif yönlü bir korelasyon bulunmaktadır. Güven ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır (Tan and Tan, 2000).

Örgüte güven, örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti ve işlem adaleti ile çalışan tutumları arasındaki ilişkiyi kısmen açıklamaktadır. Etkileşimsel adaletin çalışan tutumlarına etkisi tamamıyla örgüte güven yoluyla gerçekleşmektedir. Çalışanların adil davranmasını sağlayan insan kaynakları uygulaması sadece örgüte güveni arttırmamakta ayrıca iş ile ilgili tutumlarını da etkilemektedir. Yöneticiye güvenin temel kaynağı da etkileşimsel adalettir. İşlem adaleti, çalışan ve örgüt arasındaki bir alışverişi içerirken etkileşimsel adalet, çalışan ve yöneticisi arasındaki bir alışverişin sonucudur (Aryee et al., 2002).

Dağıtım adaleti, yöneticiye güven ile ilişkilidir (Korsgaard and Roberson, 1995). Kullanılan adil işlemler, örgütün doğru kararlar verdiği yönünde çalışanda bir güven duygusu oluşturabilmektedir (Greenberg, 2004). Colquitt ve ark. (2001)'e göre dağıtım adaleti, işlem adaleti ve bilgisel adaletin herbirinin güven ile aralarındaki ilişki yüksektir. Kişilerarası adalet ile güven arasında ise bir ilişki bulunmamaktadır. Barling ve Phillips (1992) ise işlem adaletini, etkileşimsel adalet ve formal prosedürler şeklinde 2 alt boyut biçiminde ele almış ve hem işlem adaletinin hem de dağıtım adaletinin iş tatmini ile ilişkisini incelemişlerdir. Elde ettikleri bulgulara göre hem etkileşimsel adalet hem de formal prosedürler, yöneticiye güven ile ilişkilidir. Dağıtım adaletinin ise herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Kickul ve ark. (2005)'na göre ise hem işlem adaleti hem de etkileşimsel adaletin güven ve saygı ile karşılıklı ilişkileri bulunmaktadır. Güvenilir eylemleri ve davranışları destekleyen ve kolaylaştıran örgütsel ortam ve şartlar çalışanların adil kararlara bakışlarını ve etik davranış ile ilgili algılarını etkilemektedir. Genellikle, yöneticilerin örgütün temsilcileri oldukları düşünülmektedir. Çalışanların örgütsel adaleti değerlendirirken kullandıkları temel enformasyon kaynağı çoğunlukla yöneticilerin davranışlarıdır. Liderler ve yöneticiler, açık biçimde iletişim kurduklarında, davranışları önceden tahmin

edilebildiğinde, sözlerinde durduklarında ve daha da önemlisi dürüst olduklarında güven ortaya çıkabilmektedir.

Örgütün sonuçların paylaşılmasından sorumlu olduğu görüşünden hareketle dağıtım adaleti algısının örgüte güven ile ilişkili olduğu söylenebilir. İşlem adaleti de örgütün kural olarak adil hareket edeceğinin ve bu durumda örgüte güvenilebileceğinin bir göstergesidir. Etkileşimsel adalet algıları ise yöneticilere güveni etkilemektedir. Yönetimsel güven, belirli bir kişiyi içerdiği için bireyden kaynaklanan adalet biçiminden (etkileşimsel adalet) etkilenmesi muhtemeldir. Diğer yandan, işlemler ve dolayısıyla işlem adaleti muhtemelen daha geniş bir örgütsel sistem tarafından kontrol edilmektedir (yöneticiler, isteseler bile bir örgütün değerlendirme kriterinden sapamazlar). Yöneticiler, uygun gördükleri çalışanlara maaş artışları sağlayabilirler veya üst yönetime sadece maaş artışı alacak çalışanları önerebilirler. İşlem adaleti, örgütün ne kadar adil olduğunu gösterdiği için işlem adaleti algıları örgüte güveni daha fazla etkilemektedir. Etkileşimsel adalet algısı ise bireylerin belirli bir yöneticiyi değerlendirmesini içermektedir ve yöneticiye güveni daha fazla etkilemektedir. Dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşimsel adalet algılarının herbirisi ayrı ayrı yöneticiye güven ve örgüte güven ile ilişkilidir. Ancak, işlem adaleti, örgüte güven ile daha güçlü ilişkide çıkmıştır. İşlemler ile ilgili adalet örgütün düşünce ve değerlerini yansıtmaktadır, bu nedenle daha çok örgüte yönelik reaksiyonlar ile ilgilidir. Ancak, çalışanlar işlemlerin sistemden ortaya çıktığını düşünmektedirler ve performans değerlendirme süreçlerinin örgütün değil yöneticinin kontrolü altında olduğu algısına sahiptirler. Bu nedenle, işlem adaleti ile yöneticiye güven arasındaki ilişki daha güçlüdür (Hubbell and Chory-Assad, 2005).

Örgütsel sonuçların adil dağıtıldığı kabul edildiğinde yüksek güven düzeylerinin meydana gelmesi muhtemeldir. Güven ile ilgili değerlendirmeler sadece paylaşılan kaynakların ve sonuçların adil olmasına değil bu tür kararların verilmesinde kullanılan işlemler ile ilgili algılara da bağlıdır. Üstlerinin adil değerlendirmeler yaptıklarını düşünen çalışanlar olumlu yönde güven oluşturmaktadırlar. Süreçler ile ilgili pozitif bireysel bakış açıları ve işlem adaleti örgüte ve yöneticiye yüksek seviyede güven ile ilişkilidir. Söz hakkı veya katılım, bir karardan etkilenen kişinin karar alma sürecini bir dereceye kadar kontrol etme ve kişisel etki oluşturmaya izin vermektedir. İşlem adaletsizliğinin, düşük seviyede

güvene yol açması muhtemeldir. Bu tür algıların dağıtım adaleti ile ilgili algılardan daha büyük etkiye sahip oldukları görülmektedir. Çünkü sonuçların sadece 1 kez meydana geldikleri kabul edilirken işlemlerin çok daha uzun süreli bir özelliğe sahip oldukları kabul edilmektedir. Kişilerarası davranışlarda karşılaşılan adaletsizlik ile ilgili algılar da güveni etkilemektedir. Alınan kararlar ile ilgili açıklama yapılması, gerekçelerin ortaya koyulması ve karardan etkilenen kişilere karşı ne kadar duyarlı ve yardımsever davranıldığı güven düzeylerini etkileyebilmektedir (Saunders and Thornhill, 2003).

Çalışanların güven düzeylerini belirleyen önemli etkenlerden birisi örgüt temsilcileri tarafından kendilerine sergilenen davranışın adil olmasıdır. Kişilerarası adalet, algılanan yönetici desteği ve yöneticiye güven birbirleriyle yüksek seviyede ilişkilidir (Neves and Caetano, 2006). Yapılan açıklamalar yoluyla örgütsel kararların gerekçelerinin ortaya koyulması, süreç kontrolüne benzer bir etki meydana getirmektedir. Yeterli ve mantıklı bir gerekçe gösterildiğinde hoşnut olunmayan kararların bile çalışanlar tarafından kabul edilme olasılığı bulunmaktadır. Bu da göstermektedir ki, gerçekleştirilen iletişim güven veya güvensizlik oluşturmada rol oynayabilmektedir. Bilgisel adalet, iletişim kalitesi ve özellikle yönetimin ifade ettiği strateji ve uygulama süreci arasındaki tutarlılık ile ilgili çalışan algıları üzerinde durmaktadır. Yönetimin sözleri ile uygulamaları arasında bir uyum olup olmadığı yönündeki algılar sonucu bu adalet biçimi ortaya çıkmakta ve bunun sonucunda çalışmada bir güven veya güvensizlik durumu oluşmaktadır (Saunders and Thornhill, 2004).

Kişinin beklediği karşılıkları elde edememesi veya psikolojik sözleşmesinin ihlal edilmesi dargınlık, yakınma, ihanet ve güvensizlik duyguları ortaya çıkmakta, bu da çeşitli davranışsal kendini geri çekme reaksiyonlarını (işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık vb.) tetiklemektedir (Geurts et al., 1999). Yani, kişinin yaşadığı adaletsizlik güvensizliği ortaya çıkarmakta ve bunun sonucunda işten ayrılma niyeti gibi davranışsal reaksiyonlar görülebilmektedir.

Etkileşimsel adalet ve yöneticiye güven arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Paterson and Cary, 2002). Kişilerarası ilişkilerde tarafsız ve güvenilir davranmak ve kişilere saygı göstermek bir adil davranış göstergesi kabul



edilmektedir. Aksi davranışlar, çalışanın örgüt ve yöneticiler tarafından desteklenmediğini göstermektedir. İşlem adaleti, örgütsel yetkililerin güvenilirliği ile ilgili enformasyon sağlamaktadır. Memnun olunmayan sonuçlar güven ile ilgili endişeler ortaya çıkarmaktadır (Tepper, 2001). Güven, kişilerarası ilişkileri geliştirmede bir kolaylaştırıcı rolü oynamakta ve çalışanları yardım arama ve yardımlaşmada bir araya gelmeye sevk etmektedir. Güven, hataları öğrenme fırsatları olarak görmeye, bilgiyi paylaşmaya istekli iş arkadaşları meydana getirmekte, stresle başa çıkmayı sağlamakta ve takımda olmaktan memnuniyet meydana getirmektedir (Mulki et al., 2008). Yönetici, güven gelişiminin odak noktası olmalıdır. Astarlar, yöneticilerine iş beklentilerini veya talimatlarını anlamak için bel bağlamaktadırlar. Örgütsel güven eksik olduğunda astlar, daha az iş tatmini yaşamakta ve yönetime/örgüte karşı olma tutumu sergilemeye başlamaktadırlar. Bu da sonuçta çalışan performansını etkileyebilmektedir (Hubbell and Chory-Assad, 2005). Örgütsel adaletsizlik, güvende azalmaya ve sonuçta performans düşüşüne neden olmaktadır.

Algılanan adalet, çalışanların yaşamları ile ilgili önemli konulardaki kararları alan kişiler ve iş ortamında hergün gerçekleşen sosyal işleyişin kalitesi ile ilgili algılarındaki güvenlerini etkilemektedir. Güvensizlik, bir birey veya topluluğun karakteri olarak ortaya çıktığında önemli bir günlük stres kaynağıdır (Elovainio et al., 2003). Etkili iletişim, örgütsel destek, içsel ödüller (kişisel gelişim fırsatları gibi), eğitim, adil – eşitlikçi- davranıldığı yönündeki algılar, iş arkadaşı desteği, yöneticiye güven, yönetici desteği ve yönetim kalitesi iş stresi ile ilişkilidir. İş özerkliği ve karar almaya girdi sağlama yönündeki eksiklikler genellikle birçok cezaevi çalışanın iş stresinin artmasına neden olmaktadır. İşlem adaletinin aksine dağıtım adaleti stres üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir. Dağıtım adaletinin düşük seviyede olduğunu düşünen personel daha yüksek seviyede iş stresi sergilemiştir. Dağıtım adaleti ve işlem adaleti cezaevi personelinin örgütsel bağlılığı üzerinde de etkilidir. Ancak, işlem adaletinin etkisi dağıtım adaletine kıyasla çok daha fazladır. Bunun nedeni, işlem adaletinin bir örgütün işleyiş biçimini yansıtması ve örgüt tarafından sergilenen öz değerleri vurgulamasıdır. Adil işlemler, yapılanların meşru olduğu algısına yön verir ve örgüte güveni sağlar. Bu meşruluk ve güven duygusu olmaksızın bir bireyin örgüte bağlı olması pek mümkün değildir (Lambert et al., 2007).

Örgüte güven ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtım adaleti, örgütsel bağlılığı hem direkt hem de örgüte güven yoluyla dolaylı olarak etkilemektedir. İşlem adaleti ve etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi ise örgüte güven yoluyla dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Örgüte güven, örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı rol üstlenmektedir. Örgüte güven, işten ayrılma niyetiyle de ilişkilidir. Dağıtım adaleti, işten ayrılma niyeti üzerinde hem direkt hemde örgüte güven yoluyla dolaylı etki sahibidir. Etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisi de örgüte güven yoluyla dolaylı olarak gerçekleşmektedir (Aryee et al., 2002). Neves ve Caetano (2006)'ya göre çalışanlar, değişim sürecinde yüksek kontrol duygusuna sahip olduklarında bu değişim ile ilgili sonuçların daha tahmin edilebilir olduğuna inanmaktadırlar. Eğer çalışan değişim üzerinde düşük kontrol sahibi ise yönetici ile kurduğu güvenilir ilişki örgüte bağlılık düzeyini sürdürmesini sağlayacaktır. Yani değişim sürecinde kontrolü olmayan bir çalışan yöneticiye güvenmesi durumunda örgüte bağlı olmaya devam edecektir. Yüksek seviyedeki kişilerarası adalet, örgüte karşı daha fazla duygusal bağlılığa neden olmaktadır. Ayrıca, kişilerarası adalet ve örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin tamamı yöneticiye güvene bağlıdır. Yani kişilerarası adalet öncelikle yöneticiye güvene neden olmakta ve bunun sonucunda örgüte duygusal bağlılık oluşmaktadır.

Lidere güven, işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir. Çünkü, çalışanlar liderlerinin karar alma sürecinde yeterince doğru ve adil davranmadıklarını düşünebilmektedirler (Kickul et al., 2005). Örgüte güven, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Örgüte güvenen çalışanlar muhtemelen örgütte bulunmaktan memnuniyet duyacaklar, uzun vadeli kariyer yapmayı düşünecekler ve örgütten ayrılmaya daha az eğilim göstereceklerdir (Tan and Tan, 2000). Zellars ve ark. (2004)'na işlem adaleti, çalışanların örgüte ve yöneticilere güvenini arttırmakta ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Adil işlemler, güven ve saygıya neden olmaktadır. İşlem adaletinin ve dolayısıyla güven ve karşılıklı desteğin mevcut olduğu durumlar çalışanların çabalarının daha fazla destek gördüğünü düşünmelerini sağlamaktadır, bu da kaçarak mücadele etmenin (işten ayrılmak gibi) daha az tercih edilmesine yol açmaktadır.

## 5.2. Dahil Edilme İnancı

Örgüt üyelerinin kararlara dahil olmaları yaptıkları işi etkilemektedir (Koh, 1974). İlişkisel modele göre adalet, üst ile olumlu bir pozisyonu, yönetimin karar alma süreçlerinin güvenilir olduğunu ve çalışanların ihtiyaçları ve huzurlarının önemsendiğini göstermektedir. Bu nedenle, adalet ile ilgili yargılar çalışanların örgüt ve yöneticileri ile ilişkilerinin değerlendirilmesinde kritik öneme sahiptir. Bu pozitif ilişkiler, değer görme ve takdir edilme algısı nedeniyle grup içinde bir dahil edilme duygusu meydana getirmektedir (Byrne, 2005).

İnsanlar, statülerine bakılmaksızın dahil edildikleri prosedürlere değer vermektedirler, bu prosedürler onlara mevki (grup içi konum) sağlamaktadır. Adil bir kurumda herhangi bir seviyedeki bir üye kendi üyeliğini, kuruma dahil edilmesini ve örgüt için önemini gösteren prosedürler ve süreçler bulabilir. Örgüt içerisinde statüden kaynaklanan farklılıklar olabilir. Ancak grup değeri teorisine göre adaletin anahtar unsuru mevki veya rütbe değil dahil edilmedir. Mevki ile ilgili teorik düşüncenin temelini sosyal alışveriş bakış açısı değil sosyal kimlik teorisi oluşturmaktadır (Lind, 2001). Çalışanlar, yer aldıkları çeşitli gruplardaki üyelerle ilişkiler ve ya kendi gruplarından ya da başka gruplardan kimselerle etkileşimler gerçekleştirmektedirler. Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre örgütlerdeki bireysel kimlik ve sosyal yapılar arasında bu yolla bir bağ oluşturulmakta ve grup üyelikleri biçimlenmektedir. Dahil edilme, örgütsel yapı içerisinde bireylerin enformasyona erişim, meslektaşlarla ilişki kurabilme, karar alma süreçlerine katılabilme ve süreci etkileyebilme gibi kritik örgütsel süreçlerin bir parçası olduklarını düşünmeleridir. Örgütsel “ana görüşün” parçası olmayan gruplardaki çalışanlar çoğunlukla dahil edilme çabalarının başarılı olup olmadığı sorunuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Örgüt içinde arzuladıkları imaj ve mevcut imajları arasında büyük bir farklılık bulunduğu algısına sahip olurlarsa örgüte bağlılıkları azalmaktadır (Mor Barak et al., 2001). Mor Barak ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmaya göre dahil olma ve adalet algısı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Bir kişiyi dışlamak, o kişiyi bir şeyin parçası olmaktan alıkoymaktır. Dışlama, bir kişinin istediği bir şeyin o kişiden esirgenmesidir (Arnadottir, 2002). Başkaları ile

etkileşim gerçekleştirirken bir güven veya saygı eksikliği olması (etkileşimsel adalet ihlali, etkileşimsel adaletsizlik) dışlanmışlık duygularına ve kişinin sosyal kimliğinde kayba neden olabilmektedir (Burton et al., 2005). Bireyler buldukları sosyal birime dahil edilmeleri veya dışlanmaları konusunda enformasyon aramaktadırlar. İşlemler (söz hakkı, erişim, değer veya saygı gibi) bir bireyin benimsendiği, dahil edildiği konusunda büyük ölçüde enformasyon sağlamaktadır. Bu nedenle, adalet değerlendirmeleri bireye ilişkide bulunduğu gruptaki değerini gösterecektir. Adaletsizlik bireylerin bir grup içerisindeki durumlarında veya gruba dahil edilmelerinde bir eksiklik olduğunu göstermektedir. Adaletsizlik, insanları diğer insanlardan ayırmaya eğilim göstermektedir ve adalet onları bir araya getirmektedir. Yetkililer ile gerçekleştirilen ilişkilerde edinilen yargılar (tarafsızlık, güvenilirlik, statüyü tanıma) grubun üyesi olmaktan gurur duymak ile güçlü bir ilişki içerisindeydir. Yansız, dürüst karar alma süreçleri kullanan, diğerlerine ilgi göstererek yüksek güvenilirlik düzeyleri sergileyen, grup üyelerine değer veren, saygı gösteren ve kibar davranan yetkililer, grup üyeliğinden gurur duyma duygularını arttırmaktadırlar. Adalet, grup içerisindeki statü ve değer göstergesidir, bu nedenle insanlar yetkililer tarafından sergilenen adil davranışa önem vermektedirler (Cropanzano et al., 2001). İşlem adaleti ile ilgili grup değeri modeline göre, bireyler işlemsel anlamda adil biçimde davranılmasını istemektedirler, çünkü böyle bir davranış grup içinde yüksek bir statünün göstergesidir (Hegtvedt et al., 2003). Price ve ark. (2006)'na göre de grup değeri modeli ilişkisel nedenlerle adalet algılarını etkilemektedir. Çalışanlara söz hakkı verilmesi saygı, mevki ve dahil edilme duygularındaki artış gibi sembolik ilişkisel faydalar sağlamaktadır. Buldukları takımda kendilerine söz hakkı verilen bireyler takımdaki karar alma süreçlerini daha adil kabul etmektedirler.

Bireyler insanlarla, gruplarla ve örgütlerle olan birlikteliklerine ve ilişkilerine değer vermektedirler. Adil davranışlar çalışanların, grup veya örgüt içerisinde saygın ve itibar gördükleri bir pozisyona sahip olduklarını düşünmelerini sağlamaktadır. Bu duygular, bir grup veya örgütsel üye olmaktan gurur duyma biçiminde kendini gösterebilmektedir (Kickul et al., 2005; Schmitt and Dörfel, 1999). Çalışanlar kendilerine karşı sergilenen davranışları göz önünde bulundurmakta ve bu davranışı örgüte sağladıkları katkıya ne derece değer verildiğinin veya huzurlarının ne derece önemsendiğinin bir göstergesi kabul etmektedirler. Yönetici tarafından

desteklendiklerini algılayan çalışanlar yöneticinin onlar hakkında endişelendiğine, onlarla ilgilendiğine ve katkılarına değer verdiğine inanmaktadırlar. Çalışanlar, yöneticilerin kendilerine sergiledikleri davranışları örgütsel desteğin bir göstergesi olarak görmektedirler. Örgütsel Destek Teorisi'ne göre yöneticiler gibi örgüt temsilcileri tarafından sergilenen olumlu davranış çalışanların örgütün onlar ile ilgilendiği ve katkılarına değer verdiği yönündeki inançlarına katkı sağlamaktadır (Aselage and Eisenberger, 2003).

Çalışanlar, gelişmeler hakkında bilgi aldıklarında, işyeriyle ilgili kararlara katıldıklarında ve becerilerini geliştirme fırsatlarına sahip olduklarında daha fazla kontrol sahibi olduklarını düşünmekte ve iyi bir karar alma süreci yaşandığını düşünmektedirler (Olofsson et al., 2003). Enformasyon alışverişi sırasında çalışanlara geri besleme sağlanması, söz hakkı veya sürece girdi sağlama fırsatları verilmesi veya samimi ve güvenilir davranılması durumunda işlem adaleti algısı artmaktadır. Lider-üye alışveriş ilişkisinin düşük kalitede olması astların yöneticiler ile iletişim sistemlerinin kapalı olmasına, kaynakların dağıtılması ile ilgili karar alma süreçlerine katılamamalarına veya kaygılarını ifade edememelerine neden olmaktadır. Bu özellikteki astların daha fazla dağıtım ve işlem adaletsizliği algısı yaşamaları muhtemeldir (Lee, 2001).

İş stresi çeşitli faktörler sonucu ortaya çıkabilmektedir. Bu faktörlerden bazıları iş ortamındaki inanç ve değer farklılıkları, karar almada netlik eksikliği, ilerleme fırsatlarındaki farklılıklar, adaletsiz uygulamalar, örgütsel ağlardan dışlanma ve kişinin terfi fırsatlarının engellenmesi gibi adaletsiz uygulamalara neden olan karar alma süreçleridir. Ana örgütsel görüşün özelliklerinden farklı özelliklere sahip çalışanlar, karar alma sürecine katılım ve çalışma ortamına dahil edilme eksikliği nedeniyle dışlanmışlık duygusu yaşamaktadırlar. Bu da iş stresini arttırmaktadır. Dışlanmanın neden olduğu gerilim ile birleştiğinde adaletsiz örgütsel uygulamalar iş stresini arttırmaktadır. Dahil edilme ve iş stresi arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Dahil edilme duygusu ve örgütsel bağlılık arasında da oldukça anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur (Mor Barak et al., 2001).

### 5.3. İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma ile ilgili araştırmalar işe yabancılaşmanın özelliklerini ve iş ile ilgili çeşitli yapılardaki yabancılaşmaya neden olan etkenleri ve sonuçlarını belirlemeye odaklanmıştır. Bunlardan bazıları örgütsel liderlik (Sarros et al., 2002; Banai and Reisel, 2007), örgütsel vatandaşlık davranışı (Mendoza and Lara, 2007), örgütsel bağlılık (Banai et al., 2004), kültürel farklılık ve grup oluşumu (Herselman, 2004), örgütlerde izolasyon (Miller, 1975), iş deneyimi ve alkol kullanma davranışı (Yang et al., 2001) şeklindedir. Çeşitli veri tabanlarında yapılan literatür taramalarında işe yabancılaşma ile örgütsel adalet veya adaletsizlik ilişkisini inceleyen araştırmaya rastlanamamıştır.

Yabancılaşma kavramının temeli Hegelci felsefe ve öncelikle Marksist politik-ekonomik gelenektir, kapitalizmin analizinde kullanılan anahtar bir kavramdır. Çalışanın ürünler ve çalışma süreçleri üzerindeki kontrolünü kaybetmesi ve üretim araçlarından ayrılması, uzaklaşması şeklinde tanımlanmaktadır (Herselman, 2004). Yabancılaşma ilk olarak Alman felsefeci Karl Marx'ın araştırmalarından ortaya çıkmıştır ve iş rolünün doğası ve insan doğası arasındaki bir çelişkinin sonucudur. Yabancılaşma, bireyin ürün ve çalışma süreci üzerindeki kontrolünü kaybettiği ve bu nedenle iş ortamında kendisini ifade etme yeteneğini yitirdiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. İşe yabancılaşma, nesnel bir çalışma durumu ve bireylerin ihtiyaçlar, değerler, idealler ve arzular gibi belirli kaygıları arasındaki bir boşluk biçimini alan bir tutarsızlık şeklidir (Mendoza and Lara, 2007). Marx, 4 tip yabancılaşma üzerinde durmuştur (Ludz, 1973);

1. *Ürüne yabancılaşma*: işçi, kendi emeğinin ürününü kaybeder, ürün işçi için harici bir güç gibi durmaya başlar. Bu durumda yabancılaşma hem kayıp hem de kölelik durumudur. Doğaya hakim olan, onu kendi ihtiyaçlarına göre biçimlendiren kişi artık işçi değildir, aksine, doğa veya teknoloji kişiye bir yabancı, özerk bir kuvvet gibi hakim olmaya başlar.

2. *Üretim eylemine, yaşam aktivitesi olan emeğe yabancılaşma*: yapılan iş, dışsal ve yabancı olmaya başlar, kişinin kendi varlığına ait değildir.

3. *Benliğe yabancılaşma*: Yaptığı işe ve ürettiği ürüne yabancılaşan kişi, artık kendini bir insan varlığı olarak görmez. Kendi bedenine, dış doğaya, ruhsal yaşama ve insan yaşamına da yabancılaşır. Kişi, ruhsal ve fiziksel bakımdan robotlaşmakta, şahsiyetsiz hale gelmektedir.

#### 4. *Arkadaşlara, yakın kişilere yabancılaşma*

İşe yabancılaşma, bireysel düzeyde zihinsel rahatsızlık, iş tatminsizliği, iş stresi, depresyon ve diğer bir çok psikolojik rahatsızlıklarla ortaya çıkar. Çalışanın yabancılaşma süreci, çalışanın üründen yabancılaşması, üretim süreçlerinden yabancılaşması, insanın kendi varlığına yabancılaşması ve insanın insana yabancılaşması olarak sınıflandırmaktadır (Duygulu, 1999). Marx'a göre iş ortamındaki yabancılaşma bir benlik kaybı biçimidir. Çalışanın yaşadığı psikolojik bir durum olan işe yabancılaşma;

(a) kişinin yaptığı iş ve iş ile ilgili diğer unsurlardan bilişsel anlamda uzaklaşmasıdır.

(b) kişinin işi ve örgütle ilgili davranışlar yoluyla hedeflerine ulaşamadığı algısından kaynaklanan hayal kırıklığı hissi ve beraberinde getirdiği olumsuz etkilerdir.

(c) apati (ilgisizlik, soğukluk, duygusuzluk) biçimindeki bir davranışsal durum yansımasıdır.

İşe yabancılaşma bireysel düzeyde ruh sağlığının kötüleşmesi, iş tatminsizliği, iş stresi, anksiyete (kaygı, gerilim, korku ve sıkıntı hali), depresyon ve diğer psikosomatik rahatsızlık biçimleriyle ilişkilidir. Örgütsel ve toplumsal düzeyde ise, düşük verimlilik, düşük moral, yüksek devamsızlık ve işten ayrılma ve çeşitli sosyal sorunlar (suç oranlarında, sağlık harcamalarında artış, ekonomik darboğaz vb.) şeklinde kendini göstermektedir (Kanungo, 1992). İşçiler, yaptıkları iş üzerindeki özgür irade veya kontrollerinden vazgeçmeleri (veya başkasına teslim etmeleri) ve ihtiyaçlarını ve çıkarlarını feda etmeleri durumunda yabancılaşma yaşayabilmektedirler. İş ortamında çalışan özerkliğinin ve kontrolünün olmaması yabancılaşmaya neden olmaktadır. Marx'a göre iş ile ilgili 3 unsur çalışanlarda yabancılaşmaya neden olmaktadır (Kanungo, 1983; Kanungo, 1992);

1. Yevmiye usulü işçilik: İşçiler, ürünler ve/veya hizmetlerin tasarımında, yaratılmasında ve kalitesi üzerinde mülkiyet ve kontrol eksikliği yaşamaktadırlar. Ürün işçilere ait değildir.

2. İşçiler, üretim ve/veya hizmet verme araçları üzerinde özerklik veya kontrol eksikliğine sahip olduklarını algılamaktadır. Makineler ve diğer üretim araçlarının işleyişi üzerinde yeterli kontrollerinin olmadığını düşünmektedirler.

3. İşçiler, sadece mekanizasyon sürecine değil yönetim sürecine (yönetici veya üstlerin otoritesine) tabi olduklarını, bunlar karşısında ikincil pozisyona düştüklerini düşünmektedirler.

Marx, yabancılaşmayı motivasyonel bakımdan tek bir ihtiyaçlar grubunun karşılanmasındaki eksiklik olarak tanımlamaktadır. Bu ihtiyaçlar grubu; bağımsızlık, başarı, güç ve kontrolden oluşan ego ihtiyacıdır. Ancak iş ortamında diğer fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda da işçiler işe yabancılaşıma yaşayabilmektedirler. Marx'a göre yabancılaşan işçi yaptığı işi gönüllü seçimi olarak görmez, empoze edilen, zorla yaptırılan bir iş olarak kabul eder. Yapılan iş, başka ihtiyaçların tatmini için kullanılan bir araçtır; para gibi (Kanungo, 1983; Kanungo, 1992). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki<sup>2</sup> üst kademe ihtiyaçları (saygınlık ve kendini gerçekleştirme) karşılamada aracı etkiye sahip, gönüllü yapılan ve bireyin becerilerini tam olarak sergilemesine elverişli bir iş ise işe katılım veya bağlılık sağlamaktadır (işe yabancılaşmanın zıddı) ortaya çıkmaktadır (Kanungo, 1992).

Weber'in yabancılaşmaya bakışı da Marx'ın düşüncelerine benzemektedir. Her ikisi de çalışanların emeklerinin (işlerinin) benliklerini ve kişisel değerlerini belirlediğini ve benliğin (şahsiyet) dışı vurumunu engelleyen çalışma şartlarının yabancılaşmaya neden olduğunu ifade etmişlerdir. Weber'de Marx gibi kişinin kendi kararlarını almakta özgür olmasını ve kişisel sorumluluğu üstlenmesini, işteki başarının kişinin değerini ispatladığını ve benlik kaybının işe yabancılaşmaya neden olduğunu vurgulamıştır. Çalışma düzeni bireysel özerklik, sorumluluk ve başarı ihtiyaçlarını tatmin eden bir ortam sağlayamazsa çalışanlarda bir yabancılaşıma durumu meydana getirecektir. Hem psikoloji hem de sosyoloji literatürü içsel ihtiyaç

<sup>2</sup> *Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi*: İnsanların motivasyonel ihtiyaçları hiyerarşik yapıya sahiptir ve alttan üste doğru 5 kademedir oluşmaktadır; Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı. Bir ihtiyacın ortaya çıkması için alt kademedeki ihtiyacın doyuma ulaşması gereklidir (Ceylan, 1998, s. 182-183).



tatminindeki eksikliği işe yabancılaşmanın nedeni saymaktadır. Örgütsel sosyologlar da işçilerin onları ödüllendirmeyen, kendilerine özgü beceri ve potansiyellerini yansıtmayan veya kontrole izin vermeyen, sadece basit biçimde çalışanların para ve güvenlik gibi dışsal ihtiyaçlarını tatmine yönelik aracılık görevi gören iş eylemleriyle ilgilendiklerinde yabancılaşma yaşadıklarına inanmaktadırlar (Kanungo, 1983).

İşe yabancılaşma, bir çalışanı bilişsel anlamda işten ve iş ortamından uzaklaştırır ve işe katılımı azalır ve örgütsel kimlik eksikliği biçiminde kendini gösterir (Armstrong-Stassen, 2006). Berger ve ark. (2008)'na göre işe yabancılaşma, sınırlı karar alma ve minimum seviyede beceri kullanımı gibi iş özelliklerini içermektedir. Yabancılaşan bir çalışan çalışma rolüyle ilgili katılım eksikliğine sahiptir ve yaptığı iş ile uğraşmamaktadır. İş yabancılaşma, daha önceki çalışmalarda bağlılık eğiliminin bir unsuru olarak ele alınmıştır. İşe yabancılaşma duygusal bağlılık ile ilişkilidir. İşe yabancılaşan çalışanlar iş ortamında olumlu etkileşimler gerçekleştirilmeyi istememektedirler (Hirschfeld and Feild, 2000; Banai and Reisel, 2007). Yabancılaşmanın 3 göstergesinden birisi örgütsel amaçlara bağlılıktaki eksilmedir. İşe yabancılaşan çalışanlar yaptıkları işi bir araç gibi görmekte, özerklik, sorumluluk ve yüksek statüden kaçınmakta ve iş dışı eylemlerle ilgilenmektedirler. Çalışma süreçlerine kişisel anlamda katılım önemsizdir, asıl amaçları sadece para kazanmaktır. Yapılan iş, para kazanmayı sağlayan bir araçtır (Shepard, 1970).

Allen ve LaFollette (1977)'ye göre sosyologlar Aiken ve Hage, örgütsel analiz alanında uygulanabilecek 2 yabancılaşma boyutu üzerinde durmuşlardır; işe yabancılaşma ve anlam ifade eden ilişkilere yabancılaşma. İşe yabancılaşma mesleki normları karşılayamama konusundaki hayalkırıklığı yanında kariyer ve mesleki gelişim ile ilgili hayalkırıklığı duygularını yansıtmaktadır. İşe yabancılaşma, işten elde edilen içsel ödüller ile ilgiliyken ilişkilere yabancılaşma ise iş yerindeki kişilerarası ilişkiler ile ilgili duyguları ifade etmektedir. Çalışanlara görevlerin seçiminde yeterince özerklik sağlamayan ve karar alma sürecine katılıma yeterince izin vermeyen örgütlerde muhtemelen daha yüksek seviyede işe yabancılaşma görülmektedir. İşe yabancılaşma ve karar almaya katılım arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışanlar işin yapılmasında kullanılan araçlar olarak görüldüklerinde 2 yabancılaşma biçimi yaşamaktadırlar; ürüne yabancılaşma (çalışanlar, ürün ve kalitesi üzerinde mülkiyet ve kontrol duygusu eksikliği yaşamaktadırlar), çalışma eylemine yabancılaşma (çalışanlar işi var oluşlarının, yaşam biçimlerinin geri kalanından tamamen ayrı görmektedirler). Bu çalışma şartları meydana geldiğinde çalışanlar becerilerini gösterememekte ve bu nedenle bir işe yabancılaşma duygusu yaşamaktadırlar. Çalışanlar soru sormamayı, yönetim otoritesini sorgulamamayı veya yanıt vermemeyi öğrenmektedirler. Sonuç olarak, bu tutum ve davranışlar artan örgütsel katılık, verimsizlik ile sonuçlanmaktadır. Örgüt üyeleri iş tatminsizliği ve düşük seviyede örgütsel bağlılık yaşamaktadırlar. Hem bireysel performans hem de örgütsel performans zarar görmektedir. Çalışanlar, çalışma ortamının ihtiyaçlarına, değerlerine ve örgütsel refah duygusuna zarar verdiğini algıladıklarında işe yabancılaşma meydana gelmektedir (Sarros et al., 2002).

İşe yabancılaşan çalışanlar içsel değerleri edinmekten ziyade dışsal değerleri edinmeye yönelmekte ve yaptıkları işi bu dışsal değerlere ulaşmanın vasıtası olarak görmektedirler. Çalışanların önem verdikleri içsel ve dışsal çalışma değerleri Tablo 5.1.'de listelenmiştir.

Tablo 5.1. İçsel ve Dışsal Çalışma Değerleri

<b>İçsel Çalışma Değerleri</b>	<b>Dışsal Çalışma Değerleri</b>
İlginç iş	Yüksek maaş
Zorlayıcı iş	İş güvenliği
Yeni şeyler öğrenme	Ek ödemeler, sosyal yardımlar
Önemli katkılar sağlama	Daha geniş bir toplumsal statü
İşte tam potansiyele ulaşma	Sosyal ilişkiler
Sorumluluk ve otonomi	Aileyle zaman geçirme
Yaratıcı olma	Hobilere zaman ayırabilme

Kaynak: George and Jones, 1999, s. 72

Bürokratik organizasyonlar ve karmaşık işgücü ortamları işçileri iş ortamında amaç duygusundan uzaklaştırmaktadır. Bireyler çalışma şartları üzerinde de nadiren kontrol sahibidirler. Bu tarz güçsüzlük ve anlamsızlık kişinin yabancılaşmasına yön vermektedir. Yabancılaşan birey, işine bağlılık hissetmemektedir. Çalışan, iş süreci üzerinde bir kontrol eksikliği yaşadığı ve iş teşebbüsünün amacı ile bir bağ kurmakta zorlandığında iş ile ilgili görevine katılmak veya kendini vermek yerine bir çeşit şahsiyetsizleştirilen kopma durumu yaşayabilmektedir (Kidder, 2006).

Yabancılaşma, bir karakter veya kişilik özelliği olmaktan çok, duruma göre ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çalışma şartları, gözlenen yabancılaşma düzeyine önemli ve olası katkı sağlayıcıdır. Yabancılaşma, çalışanlardaki azalan motivasyon eğiliminin bir belirleyicisidir ve ilk olarak işe katılımı azaltmaktadır. Yabancılaşma, işin bir kişinin önemli ihtiyaçları ve beklentilerini karşılama potansiyelinde eksiklik olduğunun algılanması durumunda işten psikolojik anlamda uzaklaşma durumudur (Banai et al., 2004). Yabancılaşma, sadece sınırlı biçimde tasarlanmış ve makine yoluyla ilerleyen iş ortamlarındaki işçilerde değil idari ve yönetsel işçiler arasında da yaşanabilmektedir. İdari ve orta kademelerdeki işçiler yabancılaşmayı karşılanmayan kariyer beklentileri, rol çatışması, dış kontrol duygusu ve sosyal üyelik eksikliği gibi modern örgütsel gerçeklikler sürüsünün bir fonksiyonu olarak yaşayabilmektedirler (Banai and Reisel, 2007). Bireyler, grup üyelikleri sırasında kendilerine yanlış davranıldığını hissettiklerinde çoğunlukla yabancılaşma veya kızgınlık yaşamaktadırlar, bu da iş ile ilgili olumsuz davranışlara neden olabilmektedir (Ensher et al., 2001).

Çalışan, yaratıcılık gerektirmeyen basit, rutin bir işle uğraştığında ve işi üzerindeki kontrolü ve karar alma gücünü kaybettiğinde iş yaşantısı, bireyin sadece başarı ve tatmin gibi psikolojik ihtiyaçlarını desteklemekte başarısız olmaz bir yabancılaşma duygusuna da neden olmaktadır. Sonuç olarak, işçinin davranışsal, psikolojik ve bilişsel fonksiyonlarında problemler ortaya çıkabilmektedir. İşe yabancılaşma özellikle makine yoğun çalışan endüstri toplumlarındaki işçiler arasında görülmektedir (Yang et al., 2001).

Yabancılaşma, 3 önemli boyuta sahiptir; birincisi, bir kişi herhangi bir unsur, kişi veya objeye karşı bir yabancılaşma durumu yaşamalıdır. İkincisi, yabancılaşma, bir çalışanın duygulanım deneyimleri ve algıları ile ilişkilidir; kendisini iş durumu veya başkalarından ayırma duyguları ile ortaya çıkar. Örneğin, yabancılaşan çalışanlar çoğunlukla katkılarının kurum için belirli bir anlamının, öneminin olmadığını, yeterince tanınmadıklarını, ana örgüt kültürüne entegre edilmediklerini veya onlara karşı ayrımcılık yapıldığını hissetmektedirler. Üçüncü olarak, kişilik, huy (mizaç) ve yaş gibi bireysel faktörler de bir çalışanın yabancılaşma derecesini ve bunun belirtileri ile mücadele edebilme derecesini etkilemektedir (Herselman, 2004).

Yabancılaşma, işin birey için harici olduğu bir duygu veya durumdur ve öncelikle işteki özerklik eksikliğinin bir sonucudur. Yabancılaşma ile ilgili 5 unsur üzerinde durulmaktadır; güçsüzlük (kontrol eksikliği), anlamsızlık (kişinin katkılarının daha geniş bir amaçla ilişkisini kavrayamaması), kuralsızlık ve izolasyon (kurallar veya yönetim kodları kişisel hedeflere yönelik davranışa etkili biçimde yönlendirememektedir) ve kendine uzaklaşma (yapılan iş kişinin potansiyelini gösterme vasıtası olmaktan çok sadece dışsal ihtiyaçlarını tatmine yönelik bir araçtır) (Sarros et al., 2002).

İşe yabancılaşan çalışanlar daha düşük performans sergileme eğilimine sahiptirler. Engellenen kariyer, ve iş ortamında umulan başarının elde edilememesi işe yabancılaşmayı belirleyen temel etkenlerdir (Chisholm and Cummings, 1979).

Sosyal bilimler alanındaki çoğu çalışma Marvin Seeman'ın 1959 yılındaki yabancılaşma incelemesinden etkilenmiştir. Seeman'ın anlayışına göre yabancılaşma çok boyutlu bir iş yaşantısı olgusudur. Seeman, sosyolojik ve psikolojik araştırmalarına dayandırarak ortaya koyduğu yabancılaşmaya yönelik görüşlerini beş temel boyut altında toplamıştır; güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk (kuralsızlık), izolasyon ve kendine uzaklaşma (Yang et al., 2001; Duygulu, 1999). Tez çalışmasında örgütsel adaletsizlik ile ilişkisi olduğu düşünülen güçsüzlük ve sosyal izolasyon boyutları ele alınmış ve incelenmiştir;

### **5.3.1. Güçsüzlük**

Güçsüzlük, kişinin işini kontrol edememesi (Yang et al., 2001; Bacharach and Aiken, 1979) ve yaşamındaki olaylar üzerinde yeterli kontrolünün olmamasıdır (Banai and Reisel, 2007). Güçsüzlük duygusuna sahip çalışanlar ne çalışma süreçlerini kontrol edebilmektedirler ne de örgütsel karar almaya katılabilmektedirler. Güçsüzlük ile ilgili 2 alt boyut mevcuttur; (1) işçinin çalışma sürecindeki eylem özgürlüğü, (2) işçinin örgütsel karar almaya olan etkisi (Bacharach and Aiken, 1979). Güçsüzlük, kişilerin çalışma hızlarında, yöntemlerinde ve fiziksel hareketlerinde kontrol eksikliği yaşamalarıdır (Leiter, 1985). Güçsüzlük, özgürlük veya özerklik eksikliğinden kaynaklanmaktadır ve güçsüz olduğunu düşünen bireyler iş yerinde sabotaj ile ilgilenebilmektedirler. Bu tarz bir yıkıcı

davranış bireylerin kontrol duygularını arttırabilmektedir (Ambrose et al., 2002). Mendoza ve Lara (2007)'ya göre de güçsüzlük, çalışanların iş ile ilgili eylemlerinde kontrol kurma özgürlüklerinin sınırlı olması nedeniyle ortaya çıkan iş özerkliği eksikliğidir. Ludz (1973) ise güçsüzlüğü kişinin davranışlarının kişisel ve sosyal ödüllerin meydana gelişini kontrol edebildiği yönündeki düşük beklenti olarak tanımlamıştır.

Marx, yabancılaşmayı en genel anlamda bir güçsüzlük biçimi gibi görmektedir; kişinin yaşamını etkileyen iş ile ilgili önemli olaylar üzerinde algılanan kontrol eksikliğidir. Güçsüzlük duygusu, kişinin davranışının elde etmek istediği sonuçları belirleyememesi beklentisi veya ihtimalidir. İş ortamındaki özerklik ve kontrol eksikliği, çalışanlar arasındaki güçsüzlük duygusunun temel nedenidir (Kanungo, 1992). Güçsüzlük, kişinin davranışının elde etmek istediği sonuçları veya teşvikleri belirleyememesi beklentisi veya ihtimalidir. Başka bir deyişle güçsüzlük, iş özerkliği ve katılım eksikliği ile eşdeğerdir; çalışanlar iş eylemleri üzerinde kontrol sağlamada sınırlı özgürlüğe sahiptirler. İş özerkliği, çalışanların iş alanlarındaki teknik, bürokratik ve hiyerarşik kısıtlamalara tepki olarak iş görevlerini ve eylemlerini değiştirmek için eylem özgürlüğüne sahip olma dereceleridir. Katılım ise işçinin stratejik, idari veya operasyonel kararlara ne derece girdi sağladığı veya etkileyebildiğidir. İş ile ilgili eylemler üzerinde kontrol sağlayamamak çalışanlarda güçsüzlük duygularına neden olmaktadır. Çalışanların işleri ile ilgili kararlara katılmalarına izin verildiğinde yüksek seviyede işe katılım ve iş tatmini sergilemekte ve daha az düzeyde işe yabancılaşma yaşamaktadırlar (Sarros et al., 2002).

Karar alma sürecinde kontrol sahibi olduklarını düşünen bireyler muhtemelen olumsuz bir sonuçtan sakınma veya o sonucu değiştirme becerilerinin (veya güçlerinin) daha fazla olduğunu düşünmektedirler. Olumsuz bir sonuçla karşılaştıklarında da daha az negatif reaksiyon sergilemektedirler (Nowakowski and Conlon, 2005). Adaletsiz bir sonuçla karşılaşan çalışanların karar alma sürecinde yeterli kontrollerinin olmadığını düşünmeleri muhtemeldir. Yani, elde ettikleri olumsuz sonuçlar kararlarda etkilerinin olmayışının bir sonucudur ve güçsüzlük duygusunun ortaya çıkışına neden olacaktır.

İş güvensizliği, bir kimsenin işi veya işinin önemli boyutları üzerinde kontrol sağlamada güçsüz olduğu yönündeki algısını yansıtmaktadır. İş güvensizliğinin muhtemel sonuçları ise sinirlilik, stres, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması, iş tatmini, bağlılık ve örgüte güvendedeki azalmadır. Güçsüzlük duygusu, kontrolü yeniden ele geçirme çabasında çatışmanın kullanılmasına da neden olabilmektedir (Greenberg and Barling, 1999). Glasberg ve ark. (2007)'e göre psikolojik çöküntünün bir nedeni kişilerin yaşamlarında anlam bulma ihtiyacına sahip olmaları ve bu anlamı işlerinde bulacaklarına olan inançlarıdır. İş yerindeki başarısızlığın olası sonuçları güçsüzlük ve umutsuzluk duygularıdır. Destek ve karar almaya katılım sağlık çalışanlarının güçlerini fark etmelerine yardımcı olabilmektedir. Chisholm ve Cummings (1979)'e göre kontrol, çalışanların işlerindeki olaylar üzerinde kişisel etki oluşturabilmesidir ve güçsüzlük, işin temel boyutlarını etkileyememe durumudur. Güçsüzlük ve mevcut maaş arasında ilişki bulunmaktadır. Güçsüzlük duygusu yaşayan çalışanlar daha düşük maaşa sahiptirler ve örgütte, daha az yabancılaşan çalışanlar kadar hızlı yükselmemektedirler.

Tabak ve Koprak (2007)'a göre güçsüzlük, hemşirelerin problem çözmelerini engellemektedir. Ayrıca statü ve güç, hemşirelerin doktorlarla anlaşmazlıkları çözmelerine veya anlaşmazlıklardan kaçınmalarına yardım etmektedir. Olofsson ve ark. (2003)'na göre hemşireler, yeterli zamanlarının olmamasının uygun gördükleri zamanda hastaların bakımıyla ilgilenme şanslarını azalttığını düşünmekte ve kendilerini güçsüz hissetmektedirler. Toplantılarda sadece uygulamalı detaylar kendileriyle paylaşılmaktadır, örneğin, çalışma saatleri ve nöbet çizelgesi değişiklikleri gibi. Görüşlerine ilgi duyulmadığını, önemsedikleri konularda fikirlerinin ciddiye alınmadığını düşünmektedirler. Hemşirelere göre, hastaların bakımıyla ilgili olarak birimlerde alınan kararlar ve eylemler örgütün ifade edilmiş amaçlarıyla örtüşmemektedir. Bu, hasta bakımıyla ilgili iş yükünün belirgin biçimde artmasına ve hemşireler, hastalar ve örgütün tamamı için olumsuz sonuçlar doğmasına neden olmaktadır.

Güçsüzlük, bir kimsenin kararlarda etkisinin olmadığı yönündeki duygusudur. Yöneticilerin davranışları, personel düzeyini ve güçsüzlük duygusunu etkilemekte ve bunun sonucunda stres ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin belirlediği personel düzeyi personelin tutum ve becerilerini etkilemekte, personelin çeşitli rollere uyumunu

zorunlu kılmakta, yeterli destek alamamalarına neden olmaktadır. Bu da güçsüzlük duygularına yol açmaktadır (Taylor et al., 1999). Glasberg ve ark. (2007)'na göre bir kimsenin işini etkilemek konusunda sahip olduğu güçsüzlük duygusu ve iş arkadaşları, yöneticileri ve hastalarla tatmin edici olmayan ilişkileri uzun vadeli stres veya moral çöküntüsünün nedenleridir. Çalıştıkları ortamdaki engelleri aşabilen ve çalışma ortamında etki sahibi olabilen çalışanlar örgüte daha yüksek bağlılık sergilemektedirler. Güçsüzlük ve örgütsel bağlılık negatif ve anlamlı biçimde ilişkilidir. Çalışanların kaynaklara erişimine imkan sağlamak ve rollerini belirlemek güç duygularını arttırmaktadır. Kaynakların eşit biçimde dağıtılması ve iş otonomisi, muhtemelen bireyin güç duygusunu arttıracaktır (Gilbert and Ivancevich, 1999).

Bireyin mevcut durumu ve arzuladığı durum arasındaki bir uyumsuzluk psikolojik sağlığını etkilemektedir. Bu durumda birey, sağlığını eski haline döndürmeye veya stres kaynağını değiştirmeye çalışır. Örneğin, çalışanlar örgütsel politikalara uyulmadığını algıladıklarında (işlem adaletinin düşük seviyede olması) muhtemelen az kontrollerinin olduğunu veya hiç kontrol sahibi olmadıklarını düşünmeye başlamaktadırlar. Bu durumda ortaya çıkacak güçsüzlük duyguları bireyleri bilişsel veya duygusal denge duygusunu sağlamaya yönelik bir mücadele metodu bulmaya teşvik edecektir. Düşük seviyedeki işlem adaleti, bireyin stres kaynağını bertaraf etme becerisini kısıtlamakta ve kaçarak mücadele etmeyi daha uygun bir seçenek haline getirmektedir. İşlem adaletindeki bir eksiklik kontrolün kaybedildiği duygusuna ve stres düzeyinde ve kaçarak başa çıkma yönteminin kullanılmasında artışa yol açabilir. Özetle, işlem adaletsizliği algısına sahip bir çalışan işlemler üzerinde yeterince kontrol sahibi olmadığı için güçsüzlük duygusu yaşamaktadır. Bu güçsüzlük duygusunun ortaya çıkaracağı stres ile başa çıkmanın en uygun yolunun uzak durmak veya kaçmak olduğunu düşünmektedir (Zellars et al., 2004). İşten ayrılma veya ayrılma niyeti de bir kaçma biçimidir.

### **5.3.2. Sosyal İzolasyon**

Günümüz örgüt yapılarında çalışanların desteklenmesi (veya desteğin olmayışı), izolasyon algılarına yön veren önemli bir faktördür. Bir çalışanın izolasyonu, destek veya dikkate alınma eksikliği, iş arkadaşlarıyla informal etkileşim imkanlarının bulunmayışı ve grubun parçası olamama algılarının bir sonucudur.

Çalışanlar, iş ile ilgili ne kadar çok sosyal destek alabilirlerse ve başarıları üst yönetim tarafından ne kadar fazla dikkate alınırsa örgütten izolasyon algıları o kadar azalacaktır (Marshall et al., 2007). Başarıların yönetim tarafından dikkate alındığının en büyük kanıtlarından birisi de sonuçların adil biçimde paylaşılması ve adil ücret politikası uygulanmasıdır.

İşyerinde izolasyon, işçilerin örgüt veya iş arkadaşlarından soyutlandıkları yönündeki algılarını içeren psikolojik bir durumdur. İş arkadaşları veya yöneticilerin desteğinin olmaması izolasyon algılarını ortaya çıkarmaktadır. Takım üyeleri ile sosyal ve duygusal etkileşim eksikliği de çalışanların kendilerini soyutlanmış hissetmelerine neden olabilmektedir. İşyerinde izolasyon, şirketten izolasyon ve iş arkadaşlarından izolasyon biçiminde iki alt boyuta sahiptir. Şirketten izolasyon, yönetici ve örgütün çalışanı ne kadar desteklediğini ve çalışanın katkılarının örgüt tarafından ne kadar dikkate alındığını göstermektedir. İş arkadaşlarından izolasyon ise çalışanın iş arkadaşlarından ve diğer işçilerden ne kadar izole edildiği yönündeki düşüncesidir. Şirketten izolasyon ve örgüte bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Mulki et al., 2008). Sosyal izolasyon, dahil edilme veya sosyal anlamda kabul edilme yönündeki düşük beklentidir (Banai and Reisel, 2007). Yanlızlık duyguları veya red veya inkar duyguları şeklinde ifade edilmektedir (Ludz, 1973). Sosyal izolasyon, bir kimsenin iş arkadaşları, mesleği veya çalıştığı örgütle görülen entegrasyon eksikliği (Leiter, 1985) ve kişinin iş arkadaşları veya üstlerinden destek veya yardım alamaması durumudur (Yang et al., 2001).

Bir örgütteki bireyler aşağıdaki 4 üyelik sınıfının herhangi birinden sosyal anlamda izole edilmeleri durumunda örgütsel aktivitenin o boyutuna karşı nesnel biçimde yabancılaştıkları kabul edilmektedir; (1) resmi otorite pozisyonundaki kişilerden izolasyon, (2) örgütteki asıl karar alma yapısında etkili görülen kişilerden izolasyon, (3) örgütteki arkadaşlardan izole edilme, (4) görüşlerine en fazla önem verilen meslektaşlardan izolasyon. Çalışanın diğer örgüt üyeleriyle gerçekleştirdiği önemli temaslardan izole edilip edilmediği grubun eylem yönünü etkileme becerileri kadar kendi gözlerindeki ve başkalarının gözündeki statülerini de direkt olarak etkilemektedir. Örgütler, üyeleri arasında eşit bir kişisel etki veya örgütsel güç paylaşımı sağlamamaktadırlar. Bunun sonucunda, tüm örgüt üyelerini aynı esneklikte veya aynı biçimde ödüllendiren etkileşim modeli oluşmamaktadır. Bazıları



işlerinde diğerlerine nazaran daha fazla özerkliğe ve daha fazla sosyal etkileşim özgürlüğüne sahiptirler (Miller, 1975).

Çevresel, örgütsel veya bireysel değişkenler strese neden olabilmektedir. Örgütsel faktörlerin iş ortamında çalışanların iş stresini arttırdığı bilinmektedir. Bu faktörler çeşitli stres reaksiyonlarını tetikleyen vasıtalar olduklarından genel olarak örgütsel stres etkenleri diye adlandırılmaktadırlar. Çatışma, engellenen kariyer, yabancılaşma, aşırı iş yükü ve hoşnut olunmayan çalışma ortamı çeşitli örgütsel stres kaynaklarını oluşturmaktadır. İş ortamındaki yabancılaşma strese yön verebilmektedir. Çatışma, engellenen kariyer ve yabancılaşmadan oluşan örgütsel değişkenler iş stresini arttırmaktadır. Yabancılaşma, çalışanların iş ortamındaki sosyal ihtiyaçlarını karşılayamadıklarının bir göstergesidir ve bu izolasyon duygusu strese neden olan bir tehdittir (Nasurdin et al., 2005). Stres etkenleri, stres yaşamaya katkı sağlayan dışsal ve objektif olarak kanıtlanabilir olaylardır; iş ortamındaki ağır iş yükü veya kötü kişilerarası ilişkiler gibi (Francis and Barling, 2005).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine psikolojik bağlarını ifade etmektedir. Çalışanlar, işlerinden tatmin olduklarında işyerlerine karşı olumlu bir tutum oluşturmakta ve örgüte artan bağlılık biçiminde tepki vermektedirler. Yüksek güvenin söz konusu olduğu bir ortamda çalışanlar genellikle iş arkadaşlarından memnun kalmaktadırlar ve bu da örgütsel bağlılıklarını, iş arkadaşları arasındaki etkileşim sıklığını, paylaşılan çalışma deneyimlerini ve takımın bir parçası olma duygusunu olumlu etkilemektedir. Katılım duygusu, çalışanların örgüt ile ilgili daha olumlu düşüncelerini ve daha yüksek bağlılık sağlamaktadır. Şirketten izolasyon ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bir çalışan örgütten soyutlandığını algıladığında örgütsel bağlılığı etkilenmektedir (Mulki et al., 2008).

## 5.4. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın belirli bir işe karşı beslediği duygusal tepkiyi ifade etmektedir, kısacası, insanların işlerini ne ölçüde sevdiklerini göstermektedir. Karar almaya girdi sağlama, iş özerkliği, entegrasyon, iş çeşitliliği, maaştan memnuniyet, teşvik programının bulunması, eğitim, adil davranıldığı yönündeki algılar ve

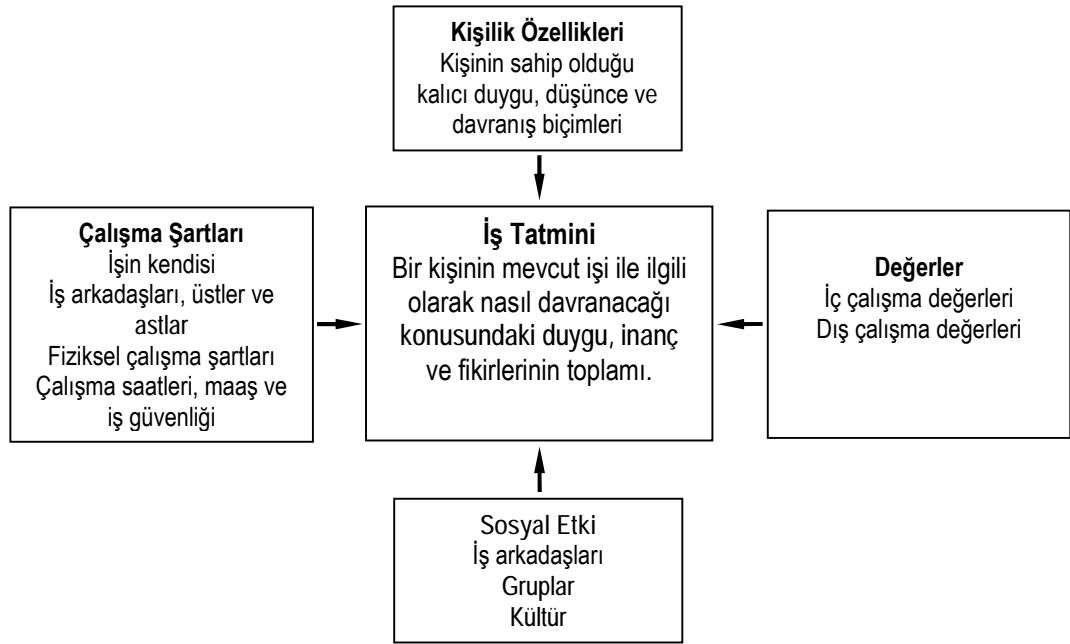
yönetim, eğitim ve formalizasyon (yazılı, resmi kuralların, yönergelerin ve prosedürlerin bulunması) kalitesi iş tatmininde artışa neden olabilmektedir (Lambert et al., 2007). İş tatminine yönelik ilginin bir nedeni bir işçinin tatmin olup olmadığına sadece işçi için değil iş arkadaşları, yöneticiler, gruplar, takımlar ve örgütün bütünü için belirli sonuçlara yol açmasıdır. İş tatmininin çeşitli olası sonuçları; iş performansı, işe devamsızlık, işten ayrılma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan sağlığıdır. Vecchio (1995) tarafından yapılan çalışmada iş tatmininin nedenleri ve sonuçları listelenmiştir (Tablo 5.2).

Tablo 5.2. İş Tatmininin Nedenleri ve Sonuçları

<i>Nedenleri</i>		<i>Sonuçları</i>	
Maaş, yan ödemeler	İşin zorluğu	Devamsızlık	Zihinsel sağlık
İş arkadaşları	Çalışma şartları	Geç kalma	Şikayet, yakınma
Üstler	İş güvenliği	İşten ayrılma	Sabotaj
Terfi imkanları	Tanınma duygusu	Erken emeklilik	
İş düzeyi	Öncelikli beklentiler	Sendikal faaliyet	
Otonomi		Fiziksel sağlık	

Kaynak: Vecchio, 1995, s. 128.

Kişinin yaşadığı iş tatmini düzeyini 4 faktör etkilemektedir; kişilik özellikleri, değerler, çalışma şartları ve sosyal etki (Şekil 5.1). İş tatmininin belki de en önemli kaynağı çalışma şartlarıdır. Çalışma şartları; kişinin yerine getirdiği görevler (örneğin, ne kadar sıkıcı veya ilginç oldukları), işi yapan kişinin etkileşimde bulunacağı insanlar (müşteriler, astlar, üstler), kişinin çalıştığı yerdeki koşullar (ses düzeyi, kalabalık, sıcaklık) ve örgütün işi yapan kişiye davranış biçimi (çalışma saatleri, iş güvenliği, maaş ve diğer ödemelerin ne derece yeterli veya adil olduğu) unsurlarından oluşmaktadır. Bireyler veya grupların bir kişinin tutumları ve davranışları üzerinde sahip olduğu etki, iş tatmininin başka bir belirleyicisidir. İş arkadaşları, kişinin ait olduğu gruplar, kişinin içerisinde büyüdüğü ve yaşadığı kültür de iş tatmini düzeyini etkileme potansiyeline sahiptir (George and Jones, 1999). Görüleceği üzere, çalışma şartları ve sosyal etki başlıkları altında yapılan açıklamalar örgütsel adaletsizlik boyutları içeriğiyle benzerdir.



**Şekil 5.1.** İş Tatmini Belirleyicileri  
Kaynak: George and Jones, 1999, s. 78

Cohen-Charash ve Spector (2001), başka araştırmacıların 190 örneklem ve 64.757 katılımcıdan elde ettikleri daha önceki analiz bulguları üzerinde bir çalışma yapmıştır. İş tatmininin dağıtım adaleti ile ilişkisi daha güçlü çıkmıştır. İş tatmininin alt boyutları incelendiğinde ise maaştan memnuniyetin dağıtım adaleti ile ilişkisinin daha güçlü olduğu görülmektedir. Yöneticiden memnuniyetin ise etkileşimsel adalet ile daha fazla ilişkili olması beklenirken işlem adaleti ve dağıtım adaleti ile de aynı düzeyde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Özetle, iş tatmini genel olarak ölçüldüğünde 3 adalet boyutu ile de ilişkili olduğu görülmektedir. Ancak, hangi adalet boyutunun hangi iş tatmini alt boyutuyla (yöneticiden, maaştan, kazançtan memnuniyet gibi) daha güçlü ilişkisinin olduğunu anlamak da önemlidir. Maaştan memnuniyet dışında, tüm tatmin boyutları 3 örgütsel adalet boyutunun hepsi ile güçlü biçimde ilişkilidir. Maaştan memnuniyet ise dağıtım adaleti ile çok daha anlamlı biçimde ilişkilidir. Bu bulgulara göre, çalışanların memnuniyetini sağlamak ve devam ettirmek için yönetimin dağıtımlar, işlemler ve etkileşimlerin hepsinin adil olmasına dikkat etmesi gereklidir.

Hem işlem adaleti hem de dağıtım adaleti iş tatmini ile ilişkilidir (Sweeney and McFarlin, 1997). İşlemsel anlamda adil davranış iş tatmininde artışa neden

olmaktadır (Konovsky, 2000). Tutar (2007) tarafından Erzurum'daki devlet ve özel hastanelerden 309 sağlık personeli üzerinde yapılmış araştırmaya göre işlem adaleti iş tatmini ile ilişkilidir. Schmitt ve Dörfel (1999) tarafından 295 fabrika çalışanı üzerinde yapılan araştırmaya göre de işlem adaleti, iş tatmini ile ilişkilidir. Çalışanlar, iş ortamında kendilerine ne kadar adil davranıldığını düşünürlerse işlerinden o kadar memnun olmaktadır. Clay-Warner ve ark. (2005)'e göre de hem dağıtım adaleti hem de işlem adaleti, iş tatmini ile ilişkilidir. İşlem adaletinin iş tatminine etkisi dağıtım adaletine kıyasla daha fazladır.

Dağıtım adaleti, iş tatmini ile pozitif ve anlamlı biçimde ilişkilidir. İşlem adaleti ile iş tatmini arasında ise bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Çalışanların tatminini sağlayan temel etken örgütten elde ettikleri ödüllerdir, dağıtım adaletsizliği olması durumunda politik davranışlara -doğru uygulanmayan prosedürlere, üst yönetimle lobi faaliyetlerine, patronun çevresinde gezinmeye- tepki göstermektedirler. Dağıtımlar adil olduğu sürece politik davranışların sergilendiği, işlemlerin adaletsiz olduğu bir ortamı önemsememektedirler (Harris et al., 2007). Colquitt ve ark. (2001), örgütsel adalet literatürü ile ilgili 183 çalışma üzerindeki meta analitik incelemelerinde dağıtım adaleti ve işlem adaletinin iş tatmini ile yüksek korelasyona sahip olduklarını bulmuşlardır. Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutlarının da iş tatmini ile ilişkileri bulunmakla birlikte bu ilişki çok güçlü değildir. Nowakowski ve Conlon (2005)'un 2 ayrı meta-analitik araştırmanın sonuçlarını inceleyip karşılaştırdığı çalışmaya göre ise etkileşimsel adalet (veya kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Hong Kong ve ABD'deki çok uluslu bir bankanın 351 çalışanı üzerinde yapılmış araştırmaya göre dağıtım adaleti ve işlem adaleti, iş tatmini ile pozitif bir ilişki içerisindedir (Lam et al., 2002). Folger ve Konovsky (1989)'e göre işlem adaleti sonuçlardan tatmin (maaştan memnuniyet gibi) ile ilişkili olmakla birlikte dağıtım adaletinin ilişkisi çok daha güçlüdür. McFarlin ve Sweeney (1992)'e göre ise dağıtım adaleti, maaş düzeyinden memnuniyet gibi kişisel sonuçların daha önemli bir belirleyicisidir. Dağıtım adaletinin iş tatminine etkisi işlem adaletine kıyasla daha güçlüdür.

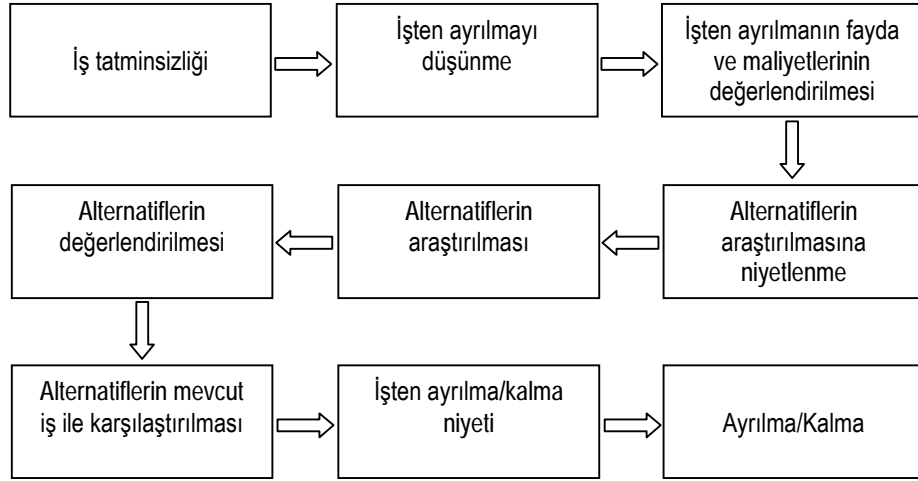
İş tatmini çalışanın yaşadığı iş deneyimi ile ilgili olumlu değerlendirmesinin bir sonucu olan duygusal veya etkileyici bir durumdur ve işlem adaleti ile anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır (Zellars et al., 2004). Büyük bir eyalet üniversitesindeki 107 ast ve üst arasında yapılmış olan araştırmaya göre ise iş tatmininin etkileşimsel adalet ile ilişkisi işlem adaleti ile ilişkisinden daha güçlüdür (Cropanzano et al., 2002). Schmitt and Dörfel (1999)'e göre iş tatmini, örgütsel psikolojideki en önemli sonuç değişkenlerinden birisidir. İş tatmini, teorik anlamda adaletsizlik duygusuyla ilişkilendirilebilmektedir ve örgütün ekonomik çıkarları yanında birey ile de ilişkilidir. İşlem adaleti ile iş tatmini ilişkilidir. Çalışanlar, iş ortamında kendilerine ne kadar adil davranılırsa işlerinde o kadar doyuma ulaşmaktadırlar. Lambert ve ark. (2007)'na göre sadece işlem adaletinin iş tatminine direkt olumlu etkisi bulunmaktadır. Çalışanların elde edecekleri sonuçlar, gerçekleştirilen işlemlere kıyasla iş tatminlerini daha az etkilemektedir. Dağıtım adaletinin de iş tatminine etkisi bulunmakla birlikte bu etki iş stresi yoluyla dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Yani, dağıtım adaletsizliği yaşayan çalışanlar önce iş stresi yaşamaktadırlar, daha sonraki evrede iş tatminlerinde azalma ortaya çıkmaktadır. Aryee ve ark. (2002)'na göre örgüte güven ve iş tatmini birbirleriyle ilişkilidir. Etkileşimsel adalet, dağıtım adaleti ve işlem adaleti ayrı ayrı iş tatmini ile dolaylı yoldan ilişkilidir; örgüte güven, bu ilişkilerde aracı rol üstlenmektedir. Ayrıca, dağıtım adaletinin iş tatmini üzerinde direkt bir etkisi de bulunmaktadır.

Masterson ve ark. (2000)'na göre etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında hem direkt hem de lider-üye alışveriş ilişkisi yoluyla dolaylı bir ilişki mevcuttur. Çalışan ve yönetici arasındaki ilişkinin kalitesi tatmini etkilemektedir. İşlem adaleti ile de iş tatmini arasında hem direkt hem de dolaylı yoldan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İşlemlerin adil olması çalışanlarda örgütün onların katkılarına ve huzurlarına değer verdiği, onları desteklediği algısını oluşturmakta ve daha yüksek iş tatminine neden olmaktadır. Tabak ve Koprak (2007), stres düzeyinin iş tatmini ile direkt olarak ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Hastane hemşirelerinin iş yerinde yaşadıkları stres sağlıkları, iş tatminleri, hasta bakım kalitesi üzerinde negatif etkiye, öfke, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işyerinde kazalar üzerinde pozitif etkiye sahiptir. İş tatmini, iş stresi ile negatif biçimde ilişkilidir. Tabak ve Koprak'ın 117 hemşire üzerinde yaptığı araştırmaya göre iş tatmini ile iş stresi arasında istatistiksel olarak anlamlı, güçlü bir negatif ilişki bulunmaktadır; iş stresi arttıkça iş tatmini

azalmaktadır. Dailey ve Kirk (1992)'ye göre de iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir. İş tatmini yaşayan çalışanlarda örgüte bağlılık artmakta ve işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Jamal (2005) tarafından Kanada ve Çin'deki çalışanlar üzerinde yapılmış olan çalışmada ise her iki ülkede de iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında karşılıklı bir ilişki bulunmuştur. İş tatmini arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

İş ile ilgili talepler, kontrol eksikliği ve yöneticiler ve iş arkadaşlarından sosyal destek alamama hemşireler arasındaki psikolojik çöküntü ve sağlık problemlerinin nedenleridir. Örneğin, iyi bir ödül sistemi iş tatmini ile ilişkilidir ve örgütler için önemlidir. İş kontrolü (kararlara katılım, iş sırasında kararlar alabilme), kişinin sağlığında ve iş tatmininde artışa, psikolojik sıkıntı ve duygusal tükenmişliğinde azalmaya yol açmaktadır. Sosyal destek (ciddiye alınma, takdir edilme ve iş arkadaşlarıyla uyum), hemşirelerin sağlık ve iş tatminleri açısından faydalıdır. Hemşirelere işleri üzerinde daha fazla kontrol imkanı verilerek iş tatminleri artırılabilir. Yöneticinin desteğindeki veya ödüllerdeki artış da iş tatminindeki artışa katkı sağlayabilmektedir. Finansal ödüller ve departmanlar arası iyi bir bilgi akışı da iş tatminini arttıran önemli etkenlerdir (Gelsema et al., 2006). Çalışanların yaşadıkları iş tatmini düzeyleri son aşamada ortaya çıkan iş tutumları (örgütsel bağlılık) ve işten ayrılma niyeti yanında ödülller ve örgütsel sistemin adil olması ile de ilişkilidir. İş tatmini, çalışanların dağıtım adaleti veya ödül adaleti düzeyleri ile güçlü bir ilişki içerisindedir. Çalışanların işe sağladıkları girdiler ve elde ettikleri sonuçlar ile ilgili adalet algısı (dağıtım adaleti), iş tatmini veya iş tatminsizliğine yön vermektedir (Dailey and Kirk, 1992). Williams ve ark. (2000) ise 1735 doktor üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir. Martin ve Bennett (1996)'e göre ise iş tatmini, iş ile ilgili belirli boyutlara karşı sergilenen duygusal bir tepkidir. İşlem adaleti ve dağıtım adaleti, sonuçtan memnuniyeti belirlemektedir. Her iki adalet boyutu da maaş, ek ödemeler, performans değerlendirme ve çalışma şartlarından memnuniyete önemli katkı sağlamaktadır. Ancak, işlem adaletinin etkisi daha azdır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ise bir ilişki bulunmamaktadır. İş tatmini, örgütsel bağlılığın anlamlı bir belirleyicisi olmadığı gibi örgütsel bağlılık da iş tatmininin herhangi bir boyutunun (maaş, çalışma şartları vs.) belirgin bir nedeni değildir.

DeConinck ve Bachmann (2005)'a göre örgütsel adalet boyutları ile iş tatmini boyutları ilişkilidir. Dağıtım adaleti, maaştan memnuniyeti etkilerken işlem adaleti, yöneticiden memnuniyeti etkilemektedir. İşlem adaleti, örgütsel bağlılığı yöneticiden memnuniyet yoluyla dolaylı olarak etkilemektedir. Yani, yönetici, çalışanın adalet algılarının biçimlendirilmesinde önemli role sahiptir ve bu yolla örgüte bağlılığını sağlamaktadır. İş tatmini boyutları ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişki bulunmaktadır. İş tatminindeki artış işten ayrılmada azalmaya neden olmaktadır. Mobley tarafından geliştirilen işten ayrılma süreci modeline (Şekil 5.2) göre yaşanan iş tatminsizliği işten ayrılma veya işte kalma aşamasına kadar uzanan bir sürece yol açmaktadır.



**Şekil 5.2.** Mobley'in İşten Ayrılma Süreci Modeli  
Kaynak: George and Jones, 1999, s. 92

İşten ayrılma, kalıcı bir durumdur ve bir işçinin yaşamında önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle işten ayrılma kararı dikkatli düşünülen bir sürecin sonucudur. İş tatminsizliği, tüm işten ayrılma sürecini tetikleyen bir örgütsel etkendir. Ayrılmayı düşünen kişi yeni bir iş aramanın faydalarını ve işten ayrılmanın maliyetlerini değerlendirecektir. İşten ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyetler kıdem ile ilişkili bazı kazançlardan mahrum kalmayı içerebilmektedir (tatil zamanı ve ikramiyeler gibi), emeklilik ve sağlık planlarının kaybı ve iş güvenliği düzeyindeki azalma gibi. Sürecin ileri evrelerinde mevcut işin alternatifler ile karşılaştırılması sonucu işten ayrılma veya iş yerinde kalma niyeti ortaya çıkmakta ve son aşamada nihai karar verilmektedir (George and Jones, 1999).

## 5.5. Demografik Özelliklerin Etkileri

Tez çalışmasında örgütsel adaletsizlik algılarının demografik özellikler bakımından farklılık gösterip göstermedikleri de incelenmiştir. Çalışmada ele alınan demografik özellikler; hastanenin bulunduğu sektör, mesleki ünvan, cinsiyet, mevcut iş yerindeki deneyim ve A/B tipi kişilik yapısıdır.

Örgütsel adalet boyutları ile ilgili algıların cinsiyetlere göre farklılık gösterebileceği öne sürülmektedir. Erkekler statüye önem vermektedirler, aldıkları maaş statülerinin bir göstergesidir ve onlara göre maaş artış kararlarının alınma biçimi değil (işlem adaleti), bu kararların sonucu (dağıtım adaleti) statülerini korumayı ve devam ettirmeyi sağlamaktadır. Kadınlar ise, sosyalleşme ihtiyaçlarının bir sonucu olarak kişilerarası ilişkilerde uyuma daha fazla önem vermektedirler. Onlara göre, maaş artış kararları ile ilgili adil işlemler (işlem adaleti) kişilerarası ilişkilerde uyumu sağlamakta ve sürdürmektedir (Tata, 2000). Erkekler ve kadınların sosyalleşme amaçları farklıdır. Kadınlar daha çok bir topluluğun parçası olmak ve kişilerarası iyi ilişkiler kurmak amacına yönelirken erkekler genelde daha ben merkezlidirler, onlar için kendilerini ispatlama, kendilerini kabul ettirme daha önemlidir. Kadınlar kendilerini bir sosyal ağa ait görmektedirler. Bu ağda, başkalarının ihtiyaçlarıyla ilgilenmek ve sorumluluk sahibi olmak önemlidir. Erkekler göre, uygulanması gereken kurallar vardır; kurala aykırı herhangi bir şey haksız ve adaletsizdir. Kadınlar ise kendilerini bir ilişkiler ağının parçası olarak görmektedirler ve bu ilişkileri sürdürmek öncelikli öneme sahiptir. Kadınlara göre bir kişinin ilişkilerini sürdürme ihtiyacını karşılayan ve başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı olan kararlar adildir. Kadınlar, kararları değerlendirirken hem “sonuç esaslı” hem de “işlem esaslı” adalet biçimlerini daha fazla kullanmaktadırlar. Bir kadın, kendisini dikkate alan ve destekleyen kararları adil kabul etmektedir. Bir erkek ise bir kararı “adalet” bakış açısına sahip ise adil kabul etmektedir. Yani erkekler, bir karara ulaşmada doğru kurallar ve işlemler izlenip izlenmediğine bakmaktadırlar. Kadınlar ise karardan etkilenen tüm insanların ne kadar adil biçimde etkilendiğini görmek için kararın sonuçlarına bakmaktadırlar (Galea and Wright, 1999).



Kadın ve erkeklerin adalet algılarında farklılıklar bulunmaktadır. Erkekler, sonuca odaklı konular üzerinde daha fazla dururken kadınlar sürece odaklı konular üzerinde daha fazla durmaktadırlar (Sweeney and McFarlin, 1997; Nowakowski and Conlon, 2005). Sweeney ve McFarlin'e göre kadınlar erkeklere kıyasla sosyalleşmeye daha duyarlıdırlar ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerini geliştirmekle daha fazla ilgilenmektedirler. Kadınların çeşitli örgütsel sonuçları elde etmek için daha resmi prosedürlere ve sistemlere güvenmeleri zorunludur, çünkü, ayrımcılık geçmişi ve cinsiyet rolü klişesi, kadınları karar alma süreçlerinin dışında tutmaktadır. Çalışan kadınlar, önemli örgütsel kararlarda erkek meslektaşlarına kıyasla daha az söz haklarının bulunduğunu düşünmektedirler. Ayrıca kadınlar, genellikle erkeklerin sahip olduğu gayri resmi bilgi kanallarına erişmekte de yetersizdirler; maaş artışları veya terfilerle ilgili bilgiler gibi. Birçok örgütlerde erkek egemen iletişim ağları ve üst yönetim karar alma mekanizmalarında kadınlar daha az yer almaktadır.

Erkeklerin kaynak paylaşımındaki başlıca endişeleri çıkarlarını korumak olmakla birlikte, kadınların başlıca endişeleri tüm grup üyelerinin refahını sağlamaktır. Erkekler, adaletsiz sonuçlara kadınlardan daha güçlü tepki göstermektedirler. İşlem adaleti ele alındığında ise, kadınların kişilerarası meselelere daha duyarlı oldukları düşüncesinden hareketle, sosyal düzeni destekleyen işlemleri adil kabul edecekleri öne sürülmüştür. Erkeklerin ise, maddi sonuçlara karşı daha duyarlı oldukları ve katkıları yansıtan işlemleri daha adil kabul edecekleri, sonuçların olumlu olmasından daha fazla etkilendikleri öne sürülmüştür (Cohen-Charash and Spector, 2001). Tüm bu açıklamalara rağmen Cohen-Charash ve Spector (2001)'ün 190 örneklem üzerinde yapılmış önceki çalışmaların sonuçlarını yeniden incelediği meta-analitik araştırmasına göre çalışanın demografik özellikleri adalet algılarında az rol oynamaktadır. Bireyler, yaş, cinsiyet, etnik köken, eğitim düzeyi ve iş deneyimi bakımından benzer adalet algılarına sahiptirler.

Örgüt içerisindeki bireylere ait gözlemlenebilir özellikler ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş gibi unsurları içermektedir. Daha az görünür, gözlemlenebilir özellikler ise eğitim, örgütteki çalışma süresi, statü ve sosyoekonomik alt yapıdır. Gözlemlenebilir özellikler daha kolay eğilim, önyargı oluşturulmasını, ayırım yapılmasını sağlamaktadırlar. Böyle bir kişiyi çalışma grubundaki veya örgütteki aktivitelerden ayırmak veya dışlamak daha kolaydır (Mor Barak et al., 2001).

Örneğin, terfi uygulamalarında erkeklere kadınlardan daha fazla öncelik tanındığı ve kadınların “cam tavan sendromu” olarak adlandırılan bir durumla karşı karşıya kaldıkları ifade edilmektedir. Yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belirli bir aşamadan sonra yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamına "Cam Tavan" ya da "Cam Tavan Sendromu" adı verilmektedir. Cam Tavan, görünmez bir engeli tanımlamaktadır. Cam Tavan'ı yaratan iki önemli faktör söz konusudur; (1) kadının kendi kendine yarattığı engeller. Bunlar, aile hayatlarının zarar görmesinden duyulan endişe, “nasıl olsa yükselmem mümkün değil” diyerek sonuna kadar gidememe ve bu yaklaşımın getirdiği özgüven eksikliği, iş yaşamında kendi cinsini, öncelikle kadınları rakip olarak görme eğilimi şeklinde tanımlanabilir. (2) çevresel faktörler; örneğin kadının erkek dünyası tarafından bilinçli olarak sınırlandırılması: "nasıl olsa kariyerinin bir noktasında ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek" şeklinde erkekler tarafından geliştirilen inanç, kadınların tabiatı itibarıyla erkeğe göre daha az becerikli, başarılı olma ihtimali düşük, liderlik vasfı olmayan bireyler şeklinde önyargıyla tanımlanması gibi (<http://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html>).

Nowakowski ve Conlon (2005)'a göre daha fazla iş deneyimine sahip olan çalışanlar, adalet ihlallerine karşı daha az hoşgörülüdürler. Yani kurumda uzun süredir çalışan kişilerin adaletsizlik algıları daha yüksek olacaktır. Lambert ve ark. (2007)'na göre mevcut işyerindeki deneyim arttıkça işlemlerin adil olduğu algısı azalmaktadır. Mevcut kurumda daha fazla iş deneyimine sahip çalışanlar kıdem, karar alma sürecinde daha az ağırlığa sahip olduğunu düşünebilmektedirler. Başka bir muhtemel neden de yeterince uzun bir süredir kurumun bir parçası olan çalışanların belirgin kararların verilme biçimlerinin her zaman adil olmadığını biliyor olmalarıdır.

A Tipi Kişilik Modeli, bir kişinin çevresel sorunlara ve tehditlere nasıl tepki verdiğini gösteren bir davranışsal özelliktir. A tipi bireyler saldırgan, başarı yönelimli, dinamik, zor yönlendirilen, kendine fazla güvenen, hızlı hareket eden (yemekte, yürümede ve konuşmada), sabırsız, rekabetçi, hırslı, huysuz, sinirli, saldırgan ve zaman baskısı altındaki kişilerdir. B tipi bireyler ise tesadüfi/nedensel, rahat ve işlerin yapılmasında asla aceleci olmayan kişiliklerdir. A tipi bireyler B tipi bireylerden daha fazla koroner kalp hastalığı yaşamakta ve daha fazla stres ve gerilim yaşamaktadırlar (Glazer et al., 2004). A Tipi kişilik modeli, çok daha az

zamanda çok daha fazla başarı elde etmek için kronik bir sürekli çaba içerisinde yoğun şekilde yer alan ve gerektiğinde başkalarına, başka şeylere karşı çabalara yönelen herhangi bir kişide gözlenen bir eylem-duygu karmaşası olarak tanımlanmaktadır. B tipi kişilik modeli ise bu tür özellikler sergilememektedir (Jamal, 2005). A tipi kişilik yapısına sahip bireyler, çok daha az zamanda çok daha fazla şey yapma çabası içindedirler. Hem işte hem de iş dışında daha yüksek stres yaşama ihtimalleri bulunmaktadır (Robbins, 1998). A tipi kişilik yapısına sahip bireyler, sonuca ulaşmak konusunda yoğun arzuya ve güçlü bir aciliyet duygusuna sahiptirler, sabırsızdırlar, oldukça rekabetçidirler. Kısa bir zaman süresi içinde çok fazla iş yapmayı isterler, onlarla geçinmek oldukça zordur, çünkü istediklerini yaptırmak, elde etmek konusunda ısrarcıdırlar. Sabırsız oldukları için çoğunlukla diğer kimselerin sözlerini keserler. B tipi kişilik yapısına sahip bireyler ise telaşsız ve sakin olmaya eğilimlidirler (George and Jones, 1999).

Jawahar (2002)'a göre kötü çalışma şartları, kural ihlalleri, işyerindeki algılanan eşitsizlikler, iş güvensizliği, iş ortamındaki artan stres, statü ve güç kaybı, algılanan kontrol kaybı gibi etkenler adalet algılarını biçimlendirmektedirler. A tipi kişilik yapısına sahip bireyler rekabetçilik, sabırsızlık ve sinirlilik gibi özellikleri nedeniyle rahatsız edici olaylar ve eylemlerden muhtemelen daha fazla etkilenmektedirler ve daha yüksek seviyede hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. A tipi bireyler, başarı odaklı, rekabetçi, birçok eylemle ilgilenen, sabırsız, hırçın, sinirli ve zor sakinleşen kişilerdir. B tipi kişiler ise nispeten daha yumuşak huylu, çok daha az aceleci ve çok daha az rekabetçidirler. Rahatsız edici olaylar ve eylemler hedef yönelimli A tipi bireyleri daha fazla engellediği için bu tür olaylar A tipi kişilerin adalet veya adaletsizlik algılarında daha güçlü etkiye sahip olacaktır.

## 6. ARAŞTIRMA: İSTANBUL'DAKİ HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının amacı, çalışanların örgütsel adaletsizlik algılarının iş ile ilgili bazı davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmak ve çeşitli iş tutumları ve inançlarının bu ilişkide bir rol üstlenip üstlenmediğini incelemektir.

### 6.1. Hipotezler

Yukarıdaki literatür incelemesi sonucunda Şekil 6.2.'deki model ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir;

- H1: Örgütsel adaletsizlik algıları (1a: Dağıtım adaletsizliği, 1b: İşlem adaletsizliği, 1c: Kişilerarası adaletsizlik ve 1d: Bilgisel adaletsizlik), iş performansı ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H2: Örgütsel adaletsizlik algıları (2a: Dağıtım adaletsizliği, 2b: İşlem adaletsizliği, 2c: Kişilerarası adaletsizlik ve 2d: Bilgisel adaletsizlik), iş stresi ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H3: Örgütsel adaletsizlik algıları (3a: Dağıtım adaletsizliği, 3b: İşlem adaletsizliği, 3c: Kişilerarası adaletsizlik ve 3d: Bilgisel adaletsizlik), örgütsel bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H4: Örgütsel adaletsizlik algıları (4a: Dağıtım adaletsizliği, 4b: İşlem adaletsizliği, 4c: Kişilerarası adaletsizlik ve 4d: Bilgisel adaletsizlik), işten ayrılma niyeti ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H5: Örgütsel adaletsizlik algıları (5a: Dağıtım adaletsizliği, 5b: İşlem adaletsizliği, 5c: Kişilerarası adaletsizlik ve 5d: Bilgisel adaletsizlik), yöneticiye güven ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H6: Örgütsel adaletsizlik algıları (6a: Dağıtım adaletsizliği, 6b: İşlem adaletsizliği, 6c: Kişilerarası adaletsizlik ve 6d: Bilgisel adaletsizlik), örgüte güven ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H7: Örgütsel adaletsizlik algıları (7a: Dağıtım adaletsizliği, 7b: İşlem adaletsizliği, 7c: Kişilerarası adaletsizlik ve 7d: Bilgisel adaletsizlik), kararlara dahil edilme inancı ile negatif biçimde ilişkilidir.

- H8: Örgütsel adaletsizlik algıları (8a: Dağıtım adaletsizliği, 8b: İşlem adaletsizliği, 8c: Kişilerarası adaletsizlik ve 8d: Bilgisel adaletsizlik), ilişkilere dahil edilme inancı ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H9: Örgütsel adaletsizlik algıları (9a: Dağıtım adaletsizliği, 9b: İşlem adaletsizliği, 9c: Kişilerarası adaletsizlik ve 9d: Bilgisel adaletsizlik), güçsüzlük duygusu ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H10: Örgütsel adaletsizlik algıları (10a: Dağıtım adaletsizliği, 10b: İşlem adaletsizliği, 10c: Kişilerarası adaletsizlik ve 10d: Bilgisel adaletsizlik), sosyal izolasyon duygusu ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H11: Örgütsel adaletsizlik algıları (11a: Dağıtım adaletsizliği, 11b: İşlem adaletsizliği, 11c: Kişilerarası adaletsizlik ve 11d: Bilgisel adaletsizlik), kazançtan memnuniyet ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H12: Örgütsel adaletsizlik algıları (12a: Dağıtım adaletsizliği, 12b: İşlem adaletsizliği, 12c: Kişilerarası adaletsizlik ve 12d: Bilgisel adaletsizlik), işten memnuniyet ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H13: Yöneticiye güven, örgütsel adaletsizlik (13a: Dağıtım adaletsizliği, 13b: İşlem adaletsizliği, 13c: Kişilerarası adaletsizlik ve 13d: Bilgisel adaletsizlik) ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H14: Yöneticiye güven, örgütsel adaletsizlik (14a: Dağıtım adaletsizliği, 14b: İşlem adaletsizliği, 14c: Kişilerarası adaletsizlik ve 14d: Bilgisel adaletsizlik) ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H15: Yöneticiye güven, örgütsel adaletsizlik (15a: Dağıtım adaletsizliği, 15b: İşlem adaletsizliği, 15c: Kişilerarası adaletsizlik ve 15d: Bilgisel adaletsizlik) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H16: Yöneticiye güven, örgütsel adaletsizlik (16a: Dağıtım adaletsizliği, 16b: İşlem adaletsizliği, 16c: Kişilerarası adaletsizlik ve 16d: Bilgisel adaletsizlik) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H17: Örgüte güven, örgütsel adaletsizlik (17a: Dağıtım adaletsizliği, 17b: İşlem adaletsizliği, 17c: Kişilerarası adaletsizlik ve 17d: Bilgisel adaletsizlik) ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H18: Örgüte güven, örgütsel adaletsizlik (18a: Dağıtım adaletsizliği, 18b: İşlem adaletsizliği, 18c: Kişilerarası adaletsizlik ve 18d: Bilgisel adaletsizlik) ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.

- H19: Örgüte güven, örgütsel adaletsizlik (19a: Dağıtım adaletsizliği, 19b: İşlem adaletsizliği, 19c: Kişilerarası adaletsizlik ve 19d: Bilgisel adaletsizlik) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H20: Örgüte güven, örgütsel adaletsizlik (20a: Dağıtım adaletsizliği, 20b: İşlem adaletsizliği, 20c: Kişilerarası adaletsizlik ve 20d: Bilgisel adaletsizlik) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H21: Kararlara dahil edilme inancı, örgütsel adaletsizlik (21a: Dağıtım adaletsizliği, 21b: İşlem adaletsizliği, 21c: Kişilerarası adaletsizlik ve 21d: Bilgisel adaletsizlik) ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H22: Kararlara dahil edilme inancı, örgütsel adaletsizlik (22a: Dağıtım adaletsizliği, 22b: İşlem adaletsizliği, 22c: Kişilerarası adaletsizlik ve 22d: Bilgisel adaletsizlik) ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H23: Kararlara dahil edilme inancı, örgütsel adaletsizlik (23a: Dağıtım adaletsizliği, 23b: İşlem adaletsizliği, 23c: Kişilerarası adaletsizlik ve 23d: Bilgisel adaletsizlik) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H24: Kararlara dahil edilme inancı, örgütsel adaletsizlik (24a: Dağıtım adaletsizliği, 24b: İşlem adaletsizliği, 24c: Kişilerarası adaletsizlik ve 24d: Bilgisel adaletsizlik) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H25: İlişkilere dahil edilme inancı, örgütsel adaletsizlik (25a: Dağıtım adaletsizliği, 25b: İşlem adaletsizliği, 25c: Kişilerarası adaletsizlik ve 25d: Bilgisel adaletsizlik) ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H26: İlişkilere dahil edilme inancı, örgütsel adaletsizlik (26a: Dağıtım adaletsizliği, 26b: İşlem adaletsizliği, 26c: Kişilerarası adaletsizlik ve 26d: Bilgisel adaletsizlik) ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H27: İlişkilere dahil edilme inancı, örgütsel adaletsizlik (27a: Dağıtım adaletsizliği, 27b: İşlem adaletsizliği, 27c: Kişilerarası adaletsizlik ve 27d: Bilgisel adaletsizlik) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H28: İlişkilere dahil edilme inancı, örgütsel adaletsizlik (28a: Dağıtım adaletsizliği, 28b: İşlem adaletsizliği, 28c: Kişilerarası adaletsizlik ve 28d: Bilgisel adaletsizlik) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H29: Güçsüzlük duygusu, örgütsel adaletsizlik (29a: Dağıtım adaletsizliği, 29b: İşlem adaletsizliği, 29c: Kişilerarası adaletsizlik ve 29d: Bilgisel adaletsizlik) ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.

- H30: Güçsüzlük duygusu, örgütsel adaletsizlik (30a: Dağıtım adaletsizliği, 30b: İşlem adaletsizliği, 30c: Kişilerarası adaletsizlik ve 30d: Bilgisel adaletsizlik) ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H31: Güçsüzlük duygusu, örgütsel adaletsizlik (31a: Dağıtım adaletsizliği, 31b: İşlem adaletsizliği, 31c: Kişilerarası adaletsizlik ve 31d: Bilgisel adaletsizlik) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H32: Güçsüzlük duygusu, örgütsel adaletsizlik (32a: Dağıtım adaletsizliği, 32b: İşlem adaletsizliği, 32c: Kişilerarası adaletsizlik ve 32d: Bilgisel adaletsizlik) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H33: Sosyal izolasyon duygusu, örgütsel adaletsizlik (33a: Dağıtım adaletsizliği, 33b: İşlem adaletsizliği, 33c: Kişilerarası adaletsizlik ve 33d: Bilgisel adaletsizlik) ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H34: Sosyal izolasyon duygusu, örgütsel adaletsizlik (34a: Dağıtım adaletsizliği, 34b: İşlem adaletsizliği, 34c: Kişilerarası adaletsizlik ve 34d: Bilgisel adaletsizlik) ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H35: Sosyal izolasyon duygusu, örgütsel adaletsizlik (35a: Dağıtım adaletsizliği, 35b: İşlem adaletsizliği, 35c: Kişilerarası adaletsizlik ve 35d: Bilgisel adaletsizlik) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H36: Sosyal izolasyon duygusu, örgütsel adaletsizlik (36a: Dağıtım adaletsizliği, 36b: İşlem adaletsizliği, 36c: Kişilerarası adaletsizlik ve 36d: Bilgisel adaletsizlik) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H37: Kazançtan memnuniyet, örgütsel adaletsizlik (37a: Dağıtım adaletsizliği, 37b: İşlem adaletsizliği, 37c: Kişilerarası adaletsizlik ve 37d: Bilgisel adaletsizlik) ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H38: Kazançtan memnuniyet, örgütsel adaletsizlik (38a: Dağıtım adaletsizliği, 38b: İşlem adaletsizliği, 38c: Kişilerarası adaletsizlik ve 38d: Bilgisel adaletsizlik) ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H39: Kazançtan memnuniyet, örgütsel adaletsizlik (39a: Dağıtım adaletsizliği, 39b: İşlem adaletsizliği, 39c: Kişilerarası adaletsizlik ve 39d: Bilgisel adaletsizlik) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.
- H40: Kazançtan memnuniyet, örgütsel adaletsizlik (40a: Dağıtım adaletsizliği, 40b: İşlem adaletsizliği, 40c: Kişilerarası adaletsizlik ve 40d: Bilgisel adaletsizlik) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.

H41: İşten memnuniyet, örgütsel adaletsizlik (41a: Dağıtım adaletsizliği, 41b: İşlem adaletsizliği, 41c: Kişilerarası adaletsizlik ve 41d: Bilgisel adaletsizlik) ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.

H42: İşten memnuniyet, örgütsel adaletsizlik (42a: Dağıtım adaletsizliği, 42b: İşlem adaletsizliği, 42c: Kişilerarası adaletsizlik ve 42d: Bilgisel adaletsizlik) ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.

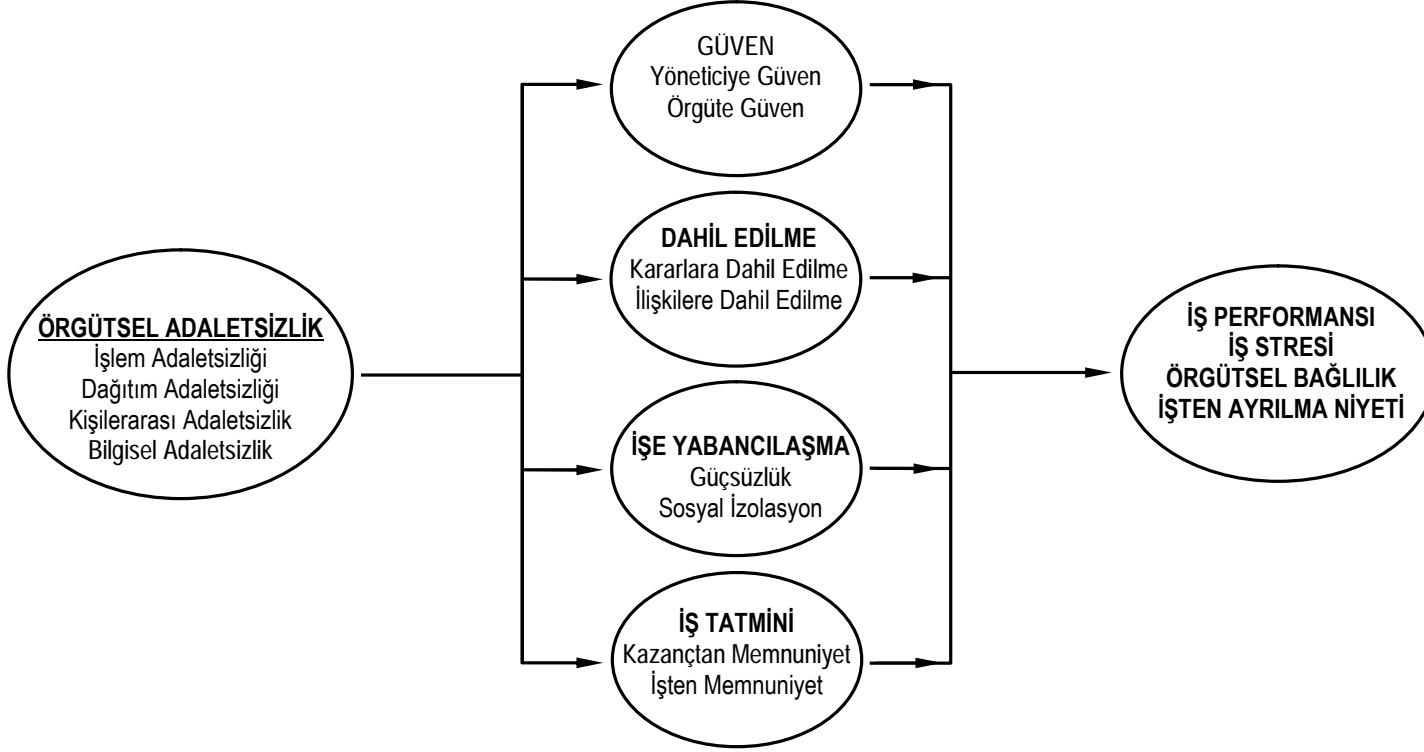
H43: İşten memnuniyet, örgütsel adaletsizlik (43a: Dağıtım adaletsizliği, 43b: İşlem adaletsizliği, 43c: Kişilerarası adaletsizlik ve 43d: Bilgisel adaletsizlik) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.

H44: İşten memnuniyet, örgütsel adaletsizlik (44a: Dağıtım adaletsizliği, 44b: İşlem adaletsizliği, 44c: Kişilerarası adaletsizlik ve 44d: Bilgisel adaletsizlik) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.

## **6.2. Araştırma Modeli**

Literatür incelemesine dayanarak yukarıdaki bölümlerde yapılan açıklamalar ışığında oluşturulmuş olan araştırma modeli Şekil 6.1’de sunulmuştur.





Şekil 6.1. Araştırma Modeli

## 6.3. Araştırma Metodu

### 6.3.1. Ölçekler

Ankette yer verilen tüm değişkenler ile ilgili ölçekler 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, ... 5= Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir.

*Örgütsel adaletsizlik* algılarının ölçümünde Colquitt (2001)'in 4 örgütsel adalet boyutunu ele aldığı ölçek kullanılmıştır. İfadeler, direkt olarak adaletsizlik algılarını belirleyebilmek için anket formunda negatif cümleler şeklinde kullanılmıştır. *Güven* değişkeninin ölçümü için Nyhan ve Marlow (1997)'un geliştirdiği ve Demircan (2004) tarafından uyarlanmış 12 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek hem örgüte güven hem de yöneticiye güveni ölçen ifadelerden oluşmaktadır. Bu nedenle bu ölçek seçilmiştir. Ölçekte yer alan ilk 8 soru yöneticiye güveni ölçerken, diğer 4 soru örgüte güveni ölçmektedir. *Dahil edilme değişkeni*, Mor Barak ve Cherin, tarafından geliştirilen ölçek ile ölçülmüştür. Bu ölçek, bireylerin kritik örgütsel süreçlerin parçası olma duygularını ölçmektedir. Ölçek iş ile ilgili kararlara dahil edilme ve iş ile ilgili ilişkilere dahil edilme şeklinde 2 alt boyuttan oluşmaktadır ve Mor Barak ve arkadaşlarının çalışmasında güvenilirlik düzeyleri sırasıyla ,86 ve ,82 çıkmıştır (Mor Barak et al., 2001). *İşe yabancılışmayı* ölçmek için 2 ayrı çalışmadan uyarlanan 15 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Bu amaçla Leiter (1985)'in çalışmasından 6 ifade ve Seeman'ın ölçeklerini kullanan Yang ve ark. (2001)'nin çalışmasından 9 ifade alınmıştır, bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri güçsüzlük için ,70 ve sosyal izolasyon için ,90 çıkmıştır. Leiter, Blauner tarafından geliştirilmiş ölçekleri ele almış, Likert formatına çevirmiş ve bu ölçeğe ilave ifadeler eklemiştir. Hazırlanan anket formunda kullanılan 15 ifadeden 4 adeti düşük faktör yükleri nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır. İşe yabancılışma ölçeği, güçsüzlük ve sosyal izolasyon alt boyutlarından oluşmaktadır. Güçsüzlük ölçeği 4 ifadeden oluşurken sosyal izolasyon ölçeği 7 ifadeden oluşmuştur. *İş tatmininin* ölçümünde Brayfield ve Rothe (1951)'in geliştirdiği iş tatmini ölçeği kullanılmıştır.

*İş performansının* ölçümünde Kirkman and Rosen (1999)'in bireysel iş performansı ölçeği kullanılmış ve çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir. *İş Stresini* ölçmek için House ve Rizzo (1972)'nin geliştirdiği ölçek uyarlanmıştır. *Örgütsel Bağlılığın* ölçümünde Allen ve Meyer (1990)'in geliştirdiği Duygusal Bağlılık ölçeği tez çalışmasına uyarlanmıştır. *İsten ayrılma niyeti*, 5 ifadeden oluşan bir ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Üç ifade Bhuian ve ark. (2005)'nin çalışmasından 2 ifade ise Bedeian ve ark. (1991)'nin çalışmasından uyarlanmıştır. Bhuian'ın çalışmasında güvenilirlik düzeyi ,90 çıkmıştır. Bedeian'ın 244 hemşire üzerinde yaptığı çalışmada kullandığı ölçeğin güvenilirliği ise ,86 çıkmıştır.

Tez çalışmasında, bu değişkenlere ek olarak demografik özelliklere de yer verilmiştir. Sektör, mesleki ünvan, cinsiyet, kurumdaki deneyim ve kişilik yapısından oluşan demografik özellikler, kukla değişkenler şeklinde kodlanarak analiz sürecinde incelenmiştir. Kişilik yapısının ölçümünde, 7 satır ve her bir satırda birbirinin zıddı olan 2 kişisel özelliğin yer aldığı ifadeler, 1-8 arası rakamlardan oluşan bir skalanın başına ve sonuna yerleştirilmiştir. Katılımcılardan kendilerini en iyi yansıtan ifadeyi karakterlerine uygunluk derecesine göre skalada işaretlemeleri istenmiş ve her satırda işaretlenen puanlar toplanarak 3 ile çarpılmıştır. Toplam puanı 99 ve altı olanların B tipi kişilik yapısına, toplam puanı 100 ve üstü olanların ise A tipi kişilik yapısına sahip oldukları kabul edilmektedir (Robbins, 1998).

### **6.3.2. Örneklem ve Veri Toplama**

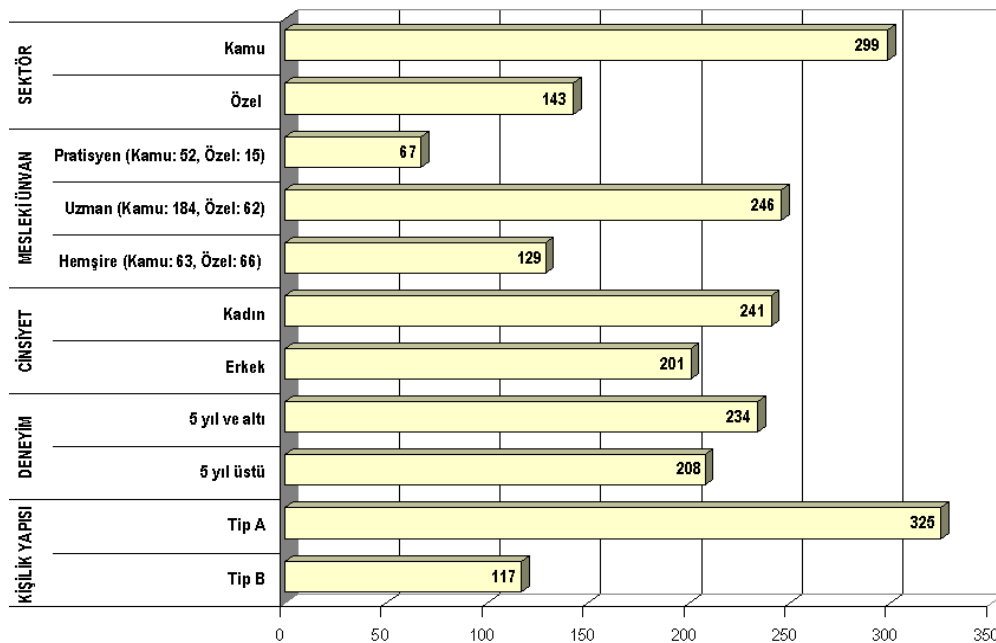
Tez çalışmasına esas oluşturan anakütle, İstanbul'daki kamu ve özel sektör hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerdir. Literatürden elde edilen ölçeklere dayanarak oluşturulan anket formu, ön test amacıyla ilk olarak 49 kişilik bir grup doktor ve hemşireye dağıtılmış ve alınan yanıtlar incelenmiştir. Bazı ifadelerin yeterince anlaşılmadığı yönündeki şikayetler üzerine bu ifadeler düzeltilmiştir. Nihai şekli verilen anket formları 1.600 kişilik bir anakütleyle dağıtılmıştır. Formların dağıtılması evresinde çoğunlukla yüzyüze görüşme ve e-mail yoluyla katılımcılara ulaşılmıştır. Dağıtılan anket formlarından 460 adeti geri toplanmış, yapılan inceleme sonucunda hatalı işaretlendiği veya eksik doldurulduğu belirlenen 18 adet anket formu inceleme dışı bırakılmıştır. Analize tabi tutulan nihai anket sayısı 442 adettir

(geri dönüş oranı %28). Tutar (2007) tarafından işlem adaletinin sağlık çalışanlarının bağlılık ve tatminlerine etkisinin incelendiği benzer çalışma 3 hastaneden 309 çalışan üzerinde yürütülmüştür. Greenberg (2006) tarafından yapılan araştırma 4 hastanedeki 467 hemşire üzerinde yürütülmüştür. Başka bir araştırma 70 hemşire üzerinde uygulanmıştır (Taylor et al., 1999). Posthuma ve ark. (2007) tarafından yapılan başka bir araştırma ise 190 hemşire üzerinde yürütülmüştür. Siu (2002) tarafından yapılan başka bir çalışma 248 hemşire üzerinde uygulanmıştır. Sutinen ve ark. (2002) tarafından yapılan araştırma ise 447 doktor üzerinde uygulanmıştır. Bu tez çalışmasında ise yaklaşık 30 hastaneden 442 çalışandan elde edilen veri söz konusudur. Katılımcılar ile ilgili demografik özellikler aşağıda, Tablo 6.1.'de ve Grafik 6.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 6.1. Ankete katılanların Demografik Özellikleri (N= 442)

	Kategoriler	Frekans	Yüzde
Sektör	Kamu	299	67,6
	Özel	143	32,4
Meslek Ünvan	Pratisyen Hekim	67	15,2
	Uzman Doktor	246	55,7
	Hemşire	129	29,2
Cinsiyet	Kadın	241	54,5
	Erkek	201	45,5
Kurumdaki Deneyim	5 yıl ve altı	234	52,9
	5 yıl üzeri	208	47,1
Kişilik Yapısı	Tip A	325	73,5
	Tip B	117	26,5

Grafik 6.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri (N= 442)



### 6.3.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada, bağımsız değişkenler, ara değişkenler ve bağımlı değişkenler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Anket yoluyla toplanan veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını belirlemek için öncelikle Keiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testleri uygulanmış ve örnekleme yeterliliği değerleri belirlenmiştir. Sipahi ve ark. (2008)'na göre Barlett testinin  $p$  değeri ,05 anlam düzeyinden düşük olmalı ve KMO değeri ise 0 ile 1 arasında bir değer almalıdır. KMO'nun 1 değerini alması ölçekte kullanılan ifadelerin faktör analizine mükemmel seviyede uygun olduğunu göstermektedir. Temel değişkenleri oluşturan faktörleri elde etmek için ise Varimax Rotasyonu ile birlikte Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır.

Değişkenlerin içsel tutarlılıklarını (güvenilirliklerini) değerlendirmek için Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiştir. Bu katsayının ,70 ve üstü olması durumunda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Bagozzi and Yi, 1988; Sipahi ve ark., 2008). Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır ,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilmektedir.

**Örgütsel adaletsizlik boyutları** ile ilgili geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 6.2.'de görülmektedir. Barlett küresellik testi sonucuna göre ifadeler arasında yeterli oranda ilişki bulunmaktadır; anlam düzeyi ,000 çıkmıştır. KMO Değeri: ,933'tür ve kabul edilebilir sınırın (,50) üzerindedir. Örgütsel adaletsizlik boyutları ile ilgili faktör analizi sonucunda Colquitt (2001)'in sınıflandırmasına uygun 4 faktörlü bir dağılım ortaya çıkmıştır. Dağıtım Adaletsizliği olarak adlandırılan ve 4 ifadeden oluşan 1. Faktör %23,251'lik varyansı, İşlem Adaletsizliği olarak adlandırılan ve 7 ifadeden oluşan 2. Faktör %18,740'lik varyansı, Kişilerarası Adaletsizlik olarak adlandırılan ve 4 ifadeden oluşan 3. Faktör %17,641'lik varyansı, Bilgisel Adaletsizlik olarak adlandırılan ve 5 ifadeden oluşan 4. Faktör ise %16,086'lık varyansı açıklamıştır. Bağımsız Değişkenlerin toplam açıkladığı varyans %75,719'dur. Örgütsel adaletsizliğin her bir boyutunun güvenilirlik düzeyleri de sırasıyla dağıtım adaletsizliği için ,904, işlem adaletsizliği için ,916, kişilerarası adaletsizlik için ,949 ve bilgisayar adaletsizlik için ,920 çıkmıştır ve hepsi kabul edilebilir sınırın oldukça üzerindedir.

Tablo 6.2. Örgütsel Adaletsizlik Değişkeni için Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

KMO: ,933 Barlett's Test p: ,000	Dağıtım Adaletsizl.	İşlem Adaletsizl.	Kişilerarası Adaletsizl.	Bilgisel Adaletsizl.
Elde ettiğim kazanımlar, işimde sarf ettiğim çabayı yansıtmıyor.	,827			
Elde ettiğim kazanımlar, tamamladığım işe uygun değil.	,813			
Elde ettiğim kazanımlar, kuruma sağladığım katkıyı yansıtmıyor.	,851			
Elde ettiğim kazanımlar, sergilediğim performansı yansıtmıyor.	,839			
Süreç boyunca görüşlerimi ve duygularımı ifade edemiyorum.		,699		
Süreç sonucunda elde ettiğim kazanımlar üzerinde etkim yok.		,675		
Sürecin uygulanmasında tutarsızlıklar var.		,781		
Süreç önyargısız biçimde uygulanmıyor.		,752		
Süreç, eksik ve yanlış bilgiye dayalıdır.		,749		
Süreç sonucu elde ettiklerimin düzeltilmesini talep edemiyorum.		,783		
Süreç, etik ve ahlaki standartlara uygun değil.		,784		
Bana kibar biçimde davranmıyor.			,878	
Bana saygın şekilde davranmıyor.			,853	
Bana saygılı davranmıyor.			,869	
Bana karşı, haksız sözler ve yorumlar sarfediyor.			,783	
Yöneticim benimle iletişimde içten davranmıyor.				,740
Kararlar ile ilgili süreçleri tam açıklamıyor.				,849
Karar alma süreciyle ilgili mantıklı açıklama yapmıyor.				,842
Sürecin ayrıntılarını bana zamanında aktarmıyor.				,807
Bilgi aktarırken anlayabileceğim dilden konuşmuyor.				,628
<b>Açıkladığı Varyans (%)</b>	23,251	18,740	17,641	16,086
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>	75,719			
<b>α Güvenilirlik Değeri</b>	,904	,916	,949	,920

Güven, dahil edilme ve yabancılaşma değişkenlerinin her biri kendi içlerinde alt boyutlara sahip oldukları için bu değişkenlerin herbiri ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur.

**Güven** değişkeni ile ilgili geçerlilik analizi sonuçlarına göre Barlett testi anlam düzeyi ,000 ve KMO değeri ise ,917 çıkmıştır. Güven değişkeni, yöneticiye güven ve örgüte güven şeklinde 2 alt boyuta uygun faktör dağılımı sergilemiştir. Yöneticiye güven boyutu toplam açıklanan varyansın %45,483'ünü, örgüte güven boyutu ise %26,440'ını açıklamıştır. Toplam açıklanan varyans %71,923'tür.

Yöneticiye güven ve örgüte güven değişkenleri için güvenilirlik analizi sonuçları da kabul edilebilir sınırın oldukça üzerindedir; yöneticiye güven için ,932 ve örgüte güven için ,887. Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 6.3.'de görülmektedir.

Tablo 6.3. Güven Değişkeni için Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

KMO: ,917 Barlett's Test $p$ : ,000	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven
Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	,824	
Yöneticimin işiyle ilgili, üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	,856	
Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	,460	
Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna güvenim tamdır.	,827	
Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	,808	
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	,814	
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	,820	
Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneneceğine olan güvenim tamdır.	,855	
Bu kurumun bana adil davranacağına güvenim tamdır.		,596
Bu örgütte yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.		,810
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.		,882
Bu kurumda birbirimize olan güven düzeyimiz çok yüksektir.		,927
<b>Açıkladığı Varyans (%)</b>	45,483	26,440
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>	71,923	
<b><math>\alpha</math> Güvenilirlik Değeri</b>	,932	,887

*Dahil edilme* değişkeni için Barlett testi  $p$  değeri ,000 çıkmıştır ve ,05 anlam düzeyinden düşüktür, yani ifadeler arasında faktör analizi yapmaya yeterli bir ilişki bulunmaktadır. KMO değeri ise ,886 olduğundan ifadelerin faktör analizine yeterince uygun olduğu söylenebilir. Dahil edilme değişkeni, literatürde de ifade edilen 2 alt boyutlu yapıya uygun bir faktör dağılımı göstermiştir. Kararlara dahil edilme olarak adlandırılan 1. faktör %36,231'lik varyansı açıklarken ilişkilere dahil edilme olarak adlandırılan 2. faktör ise %26,821'lik varyans açıklamıştır. Toplam açıklanan varyans %63,053 çıkmıştır.

Tablo 6.4. Dahil Edilme Değişkeni için Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

KMO: ,886 Barlett's Test $p$ : ,000	Kararlara Dahil Edilme	İlişkilere Dahil Edilme
Yapacağım işlerin seçimine genelde dahil edilirim.	,750	
Kurumu etkileyen kararları etkileyebilirim.	,711	
Grubumda, önemli işlerin yapılış şekliyle ilgili görüşlerime önem verilir.	,799	
Grubumun rutin işleri yapılış şekliyle ilgili süreçte fikrim alınır.	,767	
Bir iş ekibinin parçası olmam istenmeden önce genelde bana danışılır.	,771	
Grubumdaki kişilerin benimle işbirliği içinde olduğunu hissederim.		,693
Grubumdaki herhangi birinden işimde bana yardımcı olmasını isteyebilirim.		,756
Kendimi grubun dışında hissediyorum.		,684
İş arkadaşlarım iş ile ilgili bilgileri benimle açıkça paylaşırlar.		,782
<b>Açıkladığı Varyans (%)</b>	36,231	26,821
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>	63,053	
<b><math>\alpha</math> Güvenilirlik Değeri</b>	,853	,773

Güvenilirlik analizi sonuçları da kabul edilebilir sınırın üzerinde çıkmıştır; kararlara dahil edilme için ,853 ve ilişkilere dahil edilme için ,773'tür. Bu 2 alt boyut için geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 6.4.'de gösterilmiştir.

*İşe yabancılaşıma* değişkeni 15 ifadeden oluşmaktadır. Yapılan faktör analizinde Leiter'in çalışmasından alınan 6 ifadeden 4 tanesi düşük faktör yükleri nedeniyle analizden çıkartılarak yeniden faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 6.5.'de görüleceği üzere KMO değeri ,876 ve Barlett testi anlam düzeyi ,000 çıkmıştır, kullanılan ifadeler faktör analizi yapmaya uygundur. İşe yabancılaşıma, literatürde de ifade edilen güçsüzlük ve sosyal izolasyon alt boyutlarına uygun 2 faktörlü bir dağılım göstermiştir. Güçsüzlük olarak adlandırılan 1. faktör %38,430'luk varyans açıklarken Sosyal İzolasyon olarak adlandırılan 2. faktör %26,741'lik varyans açıklamıştır. Toplam açıklanan varyans %65,171'dir.

Tablo 6.5. İşe Yabancılaşıma Değişkeni için Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

KMO: ,876 Barlett's Test p: ,000	Güçsüzlük	Sosyal İzolasyon
İşimde kendi fikirlerimi ve görüşlerimi ifade edemiyorum.	,756	
İş yapma tarzımla ilgili herhangi bir şeyi değiştirme imkanım yok.	,797	
İşimle ilgili karar alma gücüne ve kontrol imkanına sahip değilim.	,816	
İşimde, dışarıdan müdahale olmaksızın bağımsız iş yapma serbestisine sahip değilim.	,807	
Birlikte çalıştığım birçok insana karşı yakınlık hissetmiyorum.		,547
İşimde sorunlarla karşılaştığımda üstlerimden tavsiye alamıyorum.		,777
İşimde sorunlarla karşılaştığımda meslektaşarımdan tavsiye alamıyorum.		,786
İşimde sorunlarla karşılaştığımda üstlerimden psikolojik destek alamıyorum.		,807
İşimde sorunlarla karşılaştığımda meslektaşarımdan psikolojik destek alamıyorum.		,819
İşimde sorunlarla karşılaştığımda üstlerimden uygulamalı yardım alamıyorum.		,766
İşimde sorunlarla karşılaştığımda meslektaşarımdan uygulamalı yardım alamıyorum.		,778
<b>Açıkladığı Varyans (%)</b>	38,430	26,741
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>	65,171	
<b><math>\alpha</math> Güvenilirlik Değeri</b>	,845	,898

İşe yabancılaşıma değişkeninin alt boyutları ile ilgili güvenilirlik analizi sonuçları da bu 2 boyutun her birinin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğunu göstermiştir (güçsüzlük için ,845 ve sosyal izolasyon için ,898).

*İş tatmini* değişkeni ile ilgili faktör analizinin KMO değeri ,828 ve Barlett testi anlam düzeyi ,000 çıkmıştır. Ölçeği oluşturan ifadeler faktör analizi yapmaya uygundur. Bu değişken ile ilgili faktör analizinde beklenmeyen bir biçimde, 2 alt



boyuttan oluşan bir yapı ortaya çıkmıştır. Kazançtan memnuniyet olarak adlandırılan 1. faktör, toplam açıklanan varyansın %33,121'ini açıklarken işten memnuniyet olarak adlandırılan 2. faktör %29,177'lik varyansı açıklamıştır.

Kazançtan memnuniyet ve işten memnuniyet olarak adlandırılan 2 alt boyutun güvenilirlik değerleri sırasıyla ,714 ve ,806 çıkmıştır ve her birinin güvenilirlik düzeyleri kabul edilebilir sınırın üzerindedir. Sonuçlar Tablo 6.6.'da görülmektedir.

Tablo 6.6. İş Tatmini Değişkeni için Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

KMO: ,828 Barlett's Test $p$ : ,000	Kazançtan Memnuniyet	İşten Memnuniyet
İşimin bana sağladığı maddi imkanlardan çok memnunum.	,782	
İşimin bana sağladığı manevi imkanlardan çok memnunum.	,615	
İş arkadaşlarımla ilişkilerimden çok memnunum.		,560
Yöneticilerimle ilişkilerimden çok memnunum.	,696	
Hastalarla ilişkilerimden çok memnunum.		,831
İşimin gerektirdiği çabaları sarf etmekten çok memnunum.		,867
Genel olarak işimden çok memnunum.		,707
Genel olarak bu kurumda çalışmaktan memnunum.	,675	
<b>Açıkladığı Varyans (%)</b>	33,121	29,177
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>	62,298	
<b><math>\alpha</math> Güvenilirlik Değeri</b>	,714	,806

*İş performansı, iş stresi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti* değişkenlerinden oluşan iş davranışları (bağımlı değişkenler) grubu birlikte faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu değişkenler için KMO değeri ,887 ve Barlett testi p değeri ,000 çıkmıştır. Analiz sonucunda, beklendiği üzere her bir değişkenle ilgili bileşenler kendi faktörlerine yüklenmiştir. İş performansını ifade eden 1. faktör, %19,327'lik varyansı, iş stresini ifade eden 2. faktör %17,709'luk varyansı, örgütsel bağlılığı ifade eden 3. faktör %16,534'lük varyansı ve işten ayrılma niyetini ifade eden 4. faktör ise %15,138'lik varyansı açıklamıştır. Tüm bağımsız değişkenlerin açıkladıkları toplam varyans %68,708 çıkmıştır.

Tablo 6.7. İş Davranışları için Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

KMO: ,887 Barlett's Test p : ,000	İş Performansı	İş Stresi	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti
İşlerimi zamanında tamamlarım.	,845			
Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım.	,851			
Problem çıktığında hızla çözerim.	,849			
Mutlaka kalite standartlarında ya da üzerinde hizmetler veririm.	,826			
Çalışırken yüksek düzeyde gerilim yaşıyorum.		,706		
İşim yüzünden sinirlilik ve benzeri rahatsızlıklarım oldu.		,814		
Başka bir işte çalışsaydım sağlığım daha iyi olurdu.		,769		
İşle ilgili sorunlar yüzünden uyku güçlüğü çektiğim oldu.		,793		
İş haricinde de işle ilgili sorunları kafamdan atamıyorum.		,768		
İş hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek istiyorum.			,685	
Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görüyorum.			,829	
Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık hissim var.			,884	
Bu kurumda kendimi ailenin bir ferdi gibi hissediyorum.			,846	
Bu kurumun benim için özel bir anlamı var.			,837	
Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.				,626
Gelecek bir yıl içinde bu kurumdan ayrılabilirim.				,828
Gelecek birkaç yıl içinde bir gün kurumdan ayrılabilirim.				,840
Bu işten ayrılmayı hiç düşünmüyorum.				,637
Gelecek yıl muhtemelen yeni bir iş arayacağım.				,736
<b>Açıkladığı Varyans (%)</b>	19,327	17,709	16,534	15,138
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>	68,708			
<b>α Güvenilirlik Değeri</b>	,865	,855	,915	,844

İş performansı, iş stresi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin her birinin güvenilirlik düzeyleri de oldukça yüksek çıkmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.7.'de görülmektedir.

### 6.3.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 6.8. Korelasyon Analizi Sonuçları (N= 442)

	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Dağıtım Adaletsizliği	3,7489	1,05839	(,904)															
2. İşlem Adaletsizliği	3,2702	,98737	,569**	(,916)														
3. Kişilerarası Adaletsizlik	2,3043	1,13296	,280**	,469**	(,949)													
4. Bilgisel Adaletsizlik	2,9068	1,10566	,297**	,558**	,683**	(,920)												
5. Yöneticiye Güven	3,2155	,96913	-,214**	-,399**	-,483**	-,615**	(,932)											
6. Örgüte Güven	2,8032	1,00184	-,320**	-,476**	-,380**	-,489**	,615**	(,887)										
7. Kararlara Dahil Edilme	3,1928	,85212	-,238**	-,393**	-,348**	-,338**	,337**	,399**	(,853)									
8. İlişkilere Dahil Edilme	3,5684	,79128	-,185**	-,343**	-,384**	-,354**	,383**	,434**	,585**	(,773)								
9. Güçsüzlük	2,6442	,94550	,270**	,502**	,464**	,419**	-,342**	-,354**	-,520**	-,445**	(,845)							
10. Sosyal İzolasyon	2,7014	,92468	,259**	,473**	,505**	,515**	-,484**	-,504**	-,402**	-,508**	,529**	(,898)						
11. Kazançtan Memnuniyet	2,8976	,87554	-,442**	-,578**	-,404**	-,515**	,460**	,588**	,469**	,386**	-,451**	-,502**	(,714)					
12. İşten Memnuniyet	3,5843	,79404	-,236**	-,380**	-,262**	-,249**	,255**	,387**	,440**	,469**	-,488**	-,501**	,583**	(,806)				
13. İş Performansı	4,0238	,72726	,054	,005	-,011	-,017	,103*	,086	,219**	,227**	-,096*	-,071	,036	,314**	(,865)			
14. İş Stresi	3,1484	,98656	,295**	,412**	,358**	,363**	-,264**	-,335**	-,290**	-,345**	,465**	,474**	-,472**	-,419**	-,006	(,855)		
15. Örgütsel Bağlılık	2,9860	1,03090	-,239**	-,396**	-,292**	-,303**	,387**	,475**	,411**	,339**	-,362**	-,405**	,572**	,459**	,101*	-,368**	(,915)	
16. İşten Ayrılma Niyeti	2,8348	,98283	,265**	,445**	,367**	,441**	-,347**	-,415**	-,310**	-,346**	,360**	,386**	-,525**	-,376**	-,060	,432**	-,527**	(,844)

\*\*p< ,01, \*p< ,05. Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür. Güvenilirlik katsayıları parantezler içinde verilmiştir.

Korelasyon analizi tablosunda (Tablo 6.8) görüleceği üzere örgütsel adaletsizliğin her bir boyutu, iş performansı dışındaki tüm değişkenlerle karşılıklı olarak ilişkili çıkmıştır. Yöneticiye güven ile en fazla ilişkili olan adaletsizlik boyutu bilgisayar adaletsizliğidir; aralarında ,01 anlam düzeyinde negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur ( $r = -,615$ ). Örgüte güven ile en fazla ilişkili olan adaletsizlik boyutu da bilgisayar adaletsizliğidir; aralarında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $r = -,489$ ,  $p < ,01$ ). Yani yönetici tarafından yapılan açıklamaların adaletsiz olmasını ifade eden bilgisayar adaletsizlik arttıkça, hem yöneticiye güven hem de örgüte güven azalmaktadır. Kararlara dahil edilme inancı ile en yüksek ilişkide olan adaletsizlik boyutu ise işlem adaletsizliğidir; aralarında negatif yönlü güçlü bir korelasyon ortaya çıkmıştır ( $r = -,393$ ,  $p < ,01$ ). Bu ilişki, tez içeriğinde yapılan açıklamalar ile de örtüşmektedir; karar alma sürecine dahil edilmediğini düşünen çalışanların işlem adaletsizliği algılarında artış olmaktadır. İlişkilere dahil edilme değişkeni ile kişilerarası adaletsizlik arasındaki ilişki ise diğer adaletsizlik boyutlarına kıyasla daha yüksektir ( $r = -,384$ ,  $p < ,01$ ). Yöneticinin davranışlarının adaletsiz olduğunu düşünen bir çalışanın ilişkilere dahil edildiği yönündeki inancı azalmaktadır.

İşe yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük duygusu ile en güçlü ilişkide olan adaletsizlik boyutu işlem adaletsizliğidir ( $r = ,502$ ,  $p < ,01$ ). Yine, tez içeriğinde ifade edildiği gibi işlem adaletsizliği, çalışanlara süreçlerde kontrollerinin olmadığı, kararları etkileme güçlerinin olmadığı duygusu uyandırmakta ve güçsüzlük duygularında artışa neden olmaktadır. Sosyal izolasyon duygusu ile en güçlü ilişkisi olan boyutlar ise kişilerarası adaletsizlik ( $r = ,505$ ) ve bilgisayar adaletsizliğidir ( $r = ,515$ ). Sosyal izolasyon duygusunun her iki adaletsizlik boyutu ile de istatistiksel olarak anlamlı ( $p < ,01$ ) pozitif yönlü bir ilişkisi ortaya çıkmıştır. Her iki adaletsizlik boyutunun da kişilerarası ilişkiler ve etkileşimlerden kaynaklandığı düşünüldüğünde, bu tarz adaletsizliğe maruz kalan bir çalışanın kendini sosyal anlamda izole edilmiş hissetmesi olağandır. İş tatmininin alt boyutları olarak ortaya çıkan kazançtan memnuniyet ve işten memnuniyet ile en güçlü ilişkide olan adaletsizlik boyutu işlem adaletsizliğidir. İşlem adaletsizliği ve iş stresi arasındaki ilişki de diğer adaletsizlik boyutlarına kıyasla daha yüksek çıkmıştır ( $r = ,412$ ,  $p < ,01$ ). İşlem adaletsizliğinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi de diğer adaletsizlik boyutlarından daha yüksek çıkmıştır. Görüleceği üzere, neredeyse tüm değişkenlerin en yüksek

ilişkide olduğu adaletsizlik boyutu işlem adaletsizliğidir. Kararlara katılmayan, süreçlerde kontrol sahibi olmadıklarını düşünen çalışanların iş tatminlerinde ve örgütsel bağlılıklarında azalma, iş streslerinde ve işten ayrılma niyetlerinde ise artış meydana gelmektedir. İşten ayrılma niyeti ile yüksek korelasyona sahip diğer bir adaletsizlik boyutu ise bilgisel adaletsizliktir ( $r = ,441, p < ,01$ ).

### 6.3.5. Demografik Özellikler Bakımından Örgütsel Adaletsizlik Algıları

Çalışanların örgütsel adaletsizlik algılarının sektör (kamu veya özel), cinsiyet (kadın veya erkek), kurumdaki deneyim (5 yıl ve altı veya 5 yıldan fazla) ve kişilik yapısına (A tipi kişilik veya B tipi kişilik) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır.

#### 6.3.5.1. Kamu ve Özel Sektör Hastanesi çalışanlarının Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Karşılaştırılması

Kamu veya özel sektör hastanelerinde çalışan personelin örgütsel adaletsizlik algılarında farklılık olup olmadığı konusundaki analiz sonuçları Tablo 6.9.'da görülmektedir.

Tablo 6.9. Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Sektöre Göre t-testi Sonuçları

		N	Ort.	Std. Sap.	t	p
<b>Dağıtım Adaletsizliği</b>	Kamu	299	3,8846	,9903	3,772	,000
	Özel	143	3,4650	1,1405		
<b>İşlem Adaletsizliği</b>	Kamu	299	3,4209	,9373	4,616	,000
	Özel	143	2,9550	1,0180		
<b>Kişilerarası Adaletsizlik</b>	Kamu	299	2,4122	1,1442	2,920	,004
	Özel	143	2,0787	1,0785		
Bilgisel Adaletsizlik	Kamu	299	2,9940	1,1162	2,416	,016
	Özel	143	2,7245	1,0641		

\*p < ,05 anlam düzeyi.

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere kamudaki hastanelerde çalışanların örgütsel adaletsizlik algıları özel hastanelerde çalışanların adaletsizlik algılarından anlamlı derecede fazladır. Kamu ve özel hastane çalışanlarının örgütsel adaletsizlik algılarının ortalamaları eşit çıkmamıştır. Her iki grubun ortalamalarına bakıldığında

kamuda çalışanların daha yüksek seviyede örgütsel adaletsizlik algısına sahip oldukları görülmektedir. Bunun nedeni muhtemelen özel sektörün hem maddi hem de manevi bakımdan daha iyi imkanlar sağlıyor olması, kamuda bürokratik yapının ve düşük ücret politikasının etkili olmasıdır.

### **6.3.5.2. Mesleki Ünvan Bakımından Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Karşılaştırılması**

Demografik değişkenlerden mesleki ünvan değişkeni, anket formunda 3 grup şeklinde ele alınmıştır (Uzman doktor, Pratisyen Hekim ve Hemşire). Bu nedenle örgütsel adaletsizlik algılarının mesleki ünvana göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sipahi ve ark. (2008)'na göre tek yönlü varyans analizi yapabilmek için öncelikle karşılaştırılacak grupların varyanslarının eşit olup olmadığı (varyansların homojen olup olmadığı) Levene testi yoluyla belirlenmelidir. Varyansların eşit olması durumunda (Levene p değeri ,05'den büyük ise grup varyansları eşit) incelenen gruplar için tek yönlü varyans analizine (ANOVA, gruplar arasında fark olup olmadığının incelenmesine) geçilebilmektedir. Sosyal bilimlerde anket yoluyla toplanan verilerde genellikle grup sayıları farklı olduğundan grupların karşılaştırıldığı en sık kullanılan yöntem Scheffe testidir. Grup varyanslarının eşit olmaması halinde ise tek yönlü varyans analizi için gerekli ön şart sağlanamamış demektir. Bu durumda grupların karşılaştırılabilmesi için en sık kullanılan yöntemlerden olan Welch testi uygulanmaktadır. Welch testi sonucunda gruplar arasında bir fark olduğunun belirlenmesi halinde bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı Scheffe testi ile değil Tamhane T2 testi ile incelenmektedir.

Dağıtım adaletsizliği algılarının mesleki ünvana göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi sırasında ilk olarak grupların varyanslarının eşitliği test edilmiştir. Levene testinin p değeri ,116 çıkmıştır ve ,05 anlam düzeyinden büyük bir değerdir, varyanslar eşittir ve tek yönlü varyans analizi için gerekli ön şart sağlanmıştır.

Tablo 6.10. Mesleki Ünvana göre Dağıtım Adaletsizliği Algılarının ANOVA Testi Sonuçları

		N	Ort.	F	p
<b>Dağıtım Adaletsizliği</b>	Pratisyen Hekim	67	3,9366	1,948	,194
	Uzman Doktor	246	3,6799		
	Hemşire	129	3,7829		
<b>Scheffe Sonuçları</b>			<b>Ort. Farkı</b>	<b>Standart hata</b>	<b>p</b>
	Pratisyen Hekim	Uzman Doktor	,2567	,1456	,213
		Hemşire	,1536	,1591	,628
	Uzman Doktor	Pratisyen Hekim	-,2567	,1456	,213
		Hemşire	-,1031	,1149	,669
	Hemşire	Pratisyen Hekim	-,1536	,1591	,628
		Uzman Doktor	,1031	,1149	,669

\*p < ,05 anlam düzeyi.

Tablo 6.10.'da görüleceği üzere tek yönlü varyans analizinin F değeri 1,948 çıkmış ve p değeri ,194 çıkmıştır. p değeri ,05 anlam düzeyinden büyük olduğundan dağıtım adaletsizliği algılarının mesleki ünvana göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Grupların ortalamalarına bakıldığında da mesleki ünvan bakımından dağıtım adaletsizliği algılarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

İşlem adaletsizliği algılarının mesleki ünvana göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi sırasında ilk olarak grupların varyanslarının eşitliği test edilmiştir. Levene testinin p değeri ,639 çıkmıştır ve ,05 anlam düzeyinden büyük bir değerdir, varyanslar eşittir ve tek yönlü varyans analizi için gerekli ön şart sağlanmıştır. Tek yönlü varyans analizinin F değeri 4,302 çıkmış ve p değeri ,014 çıkmıştır. p değeri ,05 anlam düzeyinden küçük olduğundan işlem adaletsizliği algılarının mesleki ünvana göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Hangi mesleki ünvan gruplarının birbirlerinden farklı olduğu Tablo 6.11.'de gösterilmiştir.

Tablo 6.11. Mesleki Ünvana göre İşlem Adaletsizliği Algılarının ANOVA Testi Sonuçları

		N	Ort.	F	p
<b>İşlem Adaletsizliği</b>	Pratisyen Hekim	67	3,5928	4,302	,014
	Uzman Doktor	246	3,2044		
	Hemşire	129	3,2281		
<b>Scheffe Sonuçları</b>			<b>Ort. Farkı</b>	<b>Standart hata</b>	<b>p</b>
	Pratisyen Hekim	Uzman Doktor	,3883*	,1351	,017
		Hemşire	,3646*	,1476	,048
	Uzman Doktor	Pratisyen Hekim	-,3883*	,1351	,017
		Hemşire	-,0237	,1065	,976
	Hemşire	Pratisyen Hekim	-,3646*	,1476	,048
		Uzman Doktor	,0237	,1065	,976

\*p < ,05 anlam düzeyi.

Pratisyen hekimler ( $\mu_{\text{Pratisyen}} = 3,5928$ ), hem uzman doktorlara ( $\mu_{\text{Uzman}} = 3,2044$ ) hem de hemşirelere ( $\mu_{\text{Hemşire}} = 3,2281$ ) kıyasla daha fazla işlem adaletsizliği algısına sahiptirler. Doktor ve hemşirelerin işlem adaletsizliği algılarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Kişilerarası adaletsizlik algılarının mesleki ünvana göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde Levene testi p değeri ,000 çıkmıştır ve ,05 anlam düzeyinden küçüktür, tek yönlü varyans analizinin ön şartı sağlanamamıştır; varyansların eşit olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durumda, gruplar arası farkı belirlemek için ANOVA testi yapılamaz, Welch testi uygulanmıştır. Welch testi sonucuna göre p değeri ,007 çıkmıştır ve farklı mesleki ünvana sahip çalışanların örgütsel adaletsizlik algılarının farklı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu farklılığın hangi mesleki ünvanlardan kaynaklandığı Tablo 6.12.'de Tamhane testi sonuçlarında görülmektedir.

Tablo 6.12. Mesleki Ünvana göre Kişilerarası Adaletsizlik Algılarının WELCH Testi Sonuçları

		N	Ort.	F	p
<b>Kişilerarası Adaletsizlik</b>	Pratisyen Hekim	67	2,6828	5,159	,007
	Uzman Doktor	246	2,2713		
	Hemşire	129	2,1705		
<b>Tamhane Sonuçları</b>			<b>Ort. Farkı</b>	<b>Standart hata</b>	<b>p</b>
	Pratisyen Hekim	Uzman Doktor	,41149*	,15758	,030
		Hemşire	,51229*	,16000	,005
	Uzman Doktor	Pratisyen Hekim	-,41149*	,15758	,030
		Hemşire	,10080	,11266	,752
	Hemşire	Pratisyen Hekim	-,51229*	,16000	,005
		Uzman Doktor	-,10080	,11266	,752

\*p < ,05 anlam düzeyi.

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere pratisyen hekimler, hem uzman doktorlardan hem de hemşirelerden çok daha yüksek bir kişilerarası adaletsizlik algısına sahiptirler ( $\mu_{\text{Pratisyen}} = 2,6828$ ,  $\mu_{\text{Uzman}} = 2,2713$ ,  $\mu_{\text{Hemşire}} = 2,1705$ ). Kişilerarası adaletsizlik algıları bakımından uzman doktorlar ve hemşireler arasında ise anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Bilgisel adaletsizlik algılarının mesleki ünvana göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde Levene testi p değeri ,006 çıkmıştır, tek yönlü varyans analizinin ön şartı sağlanamamıştır; varyansların eşit olmadığı sonucuna varılmıştır.



Bu durumda, gruplar arası farkı belirlemek için ANOVA testi yerine Welch testi uygulanmıştır. Welch testi sonucuna göre p değeri ,000 çıkmıştır ve incelenen mesleki ünvan grupları arasında örgütsel adaletsizlik algıları bakımından farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın hangi mesleki ünvanlardan kaynaklandığı Tablo 6.13.'de Tamhane testi sonuçlarında görülmektedir.

Tablo 6.13. Mesleki Ünvana göre Bilgisel Adaletsizlik Algılarının WELCH Testi Sonuçları

		N	Ort.	F	p
Bilgisel Adaletsizlik	Pratisyen Hekim	67	3,2448	8,431	,000
	Uzman Doktor	246	2,9480		
	Hemşire	129	2,6527		
Tamhane Sonuçları			Ort. Farkı	Standart hata	p
Pratisyen Hekim	Uzman Doktor		,29681	,14280	,115
	Hemşire		,59206*	,14827	,000
Uzman Doktor	Pratisyen Hekim		-,29681	,14280	,115
	Hemşire		,29525*	,11323	,028
Hemşire	Pratisyen Hekim		-,59206*	,14827	,000
	Uzman Doktor		-,29525*	,11323	,028

\*p < ,05 anlam düzeyi.

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere hem pratisyen hekimlerin hem de uzman doktorların bilgisel adaletsizlik algıları hemşirelerden daha yüksektir. Bu 3 mesleki grup arasında en yüksek bilgisel adaletsizlik algısına sahip olanlar pratisyen hekimlerdir ( $\mu_{\text{Pratisyen}} = 3,2448$ ,  $\mu_{\text{Uzman}} = 2,9480$ ,  $\mu_{\text{Hemşire}} = 2,6527$ ).

Yukarıdaki analizler sonucunda görülmüştür ki; meslek grupları arasında dağıtım adaletsizliği dışındaki tüm örgütsel adaletsizlik boyutları bakımından algılarda farklılıklar söz konusudur. Pratisyen hekimler, uzman doktorlara ve hemşirelere kıyasla daha fazla işlem adaletsizliği, kişilerarası adaletsizlik ve bilgisel adaletsizliğe maruz kaldıklarını düşünmektedirler.

### 6.3.5.3. Cinsiyet Bakımından Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 6.14.'te ortalamalara bakıldığında erkeklerin dağıtım adaletsizliği ve bilgisel adaletsizlik algılarının kadınlardan, kadınların işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik algılarının ise erkeklerden nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir, ancak kadınlar ve erkekler arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 6.14. Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları

		N	Ort.	Std. Sap.	t	p
<b>Dağıtım Adaletsizliği</b>	<b>Kadın</b>	241	3,7365	1,0641	-,268	,788
	<b>Erkek</b>	201	3,7637	1,0539		
<b>İşlem Adaletsizliği</b>	<b>Kadın</b>	241	3,2750	1,0191	,113	,910
	<b>Erkek</b>	201	3,2644	,9505		
<b>Kişilerarası Adaletsizlik</b>	<b>Kadın</b>	241	2,3361	1,1097	,646	,519
	<b>Erkek</b>	201	2,2662	1,1619		
Bilgisel Adaletsizlik	<b>Kadın</b>	241	2,8315	1,0683	-1,569	,117
	<b>Erkek</b>	201	2,9970	1,1450		

\*p &lt; ,05 anlam düzeyi.

#### 6.3.5.4. Kurumdaki Deneyim Bakımından Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Karşılaştırılması

Çalışanların kurumdaki deneyimlerine göre örgütsel adaletsizlik algıları incelendiğinde sadece bilgisel adaletsizlik boyutu ile ilgili algılarda farklılık ortaya çıkmıştır (Tablo 6.15). Kurumda 5 yıldan fazla bir süredir çalışan kişilerin bilgisel adaletsizlik algıları, 5 yıldan az süredir çalışanlardan anlamlı derecede fazladır. Bunun nedeni muhtemelen kurumda uzun süredir çalışan kişilerin yönetim tarafından uygun ve zamanında açıklama yapılmaması durumunda çok fazla dikkate alınmadıklarını düşünüyor olmalarıdır. Kurumda 5 yıldan az bir süredir çalışan kişilerin kendilerini kabul ettirmek için zaman gerektiği düşüncesine sahip olmaları muhtemeldir.

Tablo 6.15. Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Kurumdaki Deneyime Göre t-testi Sonuçları

		N	Ort.	Std. Sap.	t	p
<b>Dağıtım Adaletsizliği</b>	<b>5 yıl ve altı</b>	234	3,7500	1,0387	,024	,981
	<b>5 yıldan fazla</b>	208	3,7476	1,0826		
<b>İşlem Adaletsizliği</b>	<b>5 yıl ve altı</b>	234	3,1929	,9906	-1,749	,081
	<b>5 yıldan fazla</b>	208	3,3571	,9788		
<b>Kişilerarası Adaletsizlik</b>	<b>5 yıl ve altı</b>	234	2,2692	1,1143	-,690	,491
	<b>5 yıldan fazla</b>	208	2,3438	1,1551		
Bilgisel Adaletsizlik	<b>5 yıl ve altı</b>	234	2,7470	1,0511	-3,257	,001
	<b>5 yıldan fazla</b>	208	3,0865	1,1400		

\*p &lt; ,05 anlam düzeyi.

#### 6.3.5.5. Kişilik Yapısı Bakımından Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Karşılaştırılması

Çalışanların kişilik yapılarına göre örgütsel adaletsizlik algıları incelendiğinde kişilerarası adaletsizlik dışındaki tüm örgütsel adaletsizlik boyutlarında kişilik yapısı

bakımından farklılık ortaya çıkmıştır. A tipi kişilik yapısına sahip çalışanlar B tipi kişilere kıyasla daha fazla örgütsel adaletsizliğe maruz kaldıklarını düşünmektedirler. Tablo 6.16.'da görüleceği üzere A tipi kişilik yapısına sahip çalışanların kişilerarası adaletsizlik dışındaki örgütsel adaletsizlik algıları B tipi kişilerin adaletsizlik algularından anlamlı derecede fazladır.

Tablo 6.16. Örgütsel Adaletsizlik Algılarının Kişilik Yapısına Göre t-testi Sonuçları

		N	Ort.	Std. Sap.	t	p
Dağıtım Adaletsizliği	A Tipi kişilik	325	3,8392	1,0301	3,019	,003
	B Tipi kişilik	117	3,4979	1,0993		
İşlem Adaletsizliği	A Tipi kişilik	325	3,3486	,9741	2,803	,005
	B Tipi kişilik	117	3,0525	,9955		
Kişilerarası Adaletsizlik	A Tipi kişilik	325	2,3331	1,1446	,890	,374
	B Tipi kişilik	117	2,2244	1,1007		
Bilgisel Adaletsizlik	A Tipi kişilik	325	2,9809	1,1389	2,530	,012
	B Tipi kişilik	117	2,7009	,9832		

\*p < ,05 anlam düzeyi.

### 6.3.6. Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 6.17'de görüleceği üzere örgütsel adaletsizlik boyutlarının hiç birinin iş performansı üzerinde etkisi bulunmamaktadır; *H1a*, *H1b*, *H1c* ve *H1d* desteklenmemiştir. Sonraki analizlerde iş performansı değişkeni dikkate alınmayacaktır.

Tablo 6.17. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	İş Performansı		İş Stresi		Örgütsel Bağlılık		İşten Ayrılma Niyeti		Yöneticiye Güven		Örgüte Güven	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
Dağıtım Adaletsizliği	,075	,198	,090	,082	-,019	,719	,023	,646	,006	,890	-,081	,095
İşlem Adaletsizliği	-,022	,742	,231***	,000	-,305***	,000	,266***	,000	-,071	,179	-,243***	,000
Kişilerarası Adaletsizlik	-,006	,929	,155**	,008	-,106	,080	,077	,179	-,106*	,041	-,033	,547
Bilgisel Adaletsizlik	-,023	,744	,101	,107	-,055	,387	,233***	,000	-,505***	,000	-,306***	,000
$R^2$	,004		,214		,173		,256		,389		,304	
Düzeltilmiş $R^2$	-,005		,207		,166		,249		,383		,298	
F	,480		29,780***		22,879***		37,499***		69,546***		47,816***	

\*\*\*p < ,001, \*\*p < ,01, \*p < ,05. Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Örgütsel adaletsizlik boyutlarından sadece işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik, iş stresini etkilemektedir; *H2a* ve *H2d* desteklenmemiştir, *H2b* ve *H2c* desteklenmiştir. İşlem adaletsizliğinin iş stresi üzerindeki etkisi ( $\beta = ,231$ ;  $p < ,001$ ), kişilerarası adaletsizliğe kıyasla daha yüksek çıkmıştır ( $\beta = ,155$ ;  $p < ,01$ ). Örgütsel

bağlılık üzerinde etkisi olan tek adaletsizlik boyutu ise işlem adaletsizliğidir ( $\beta = -.305$ ;  $p < .001$ ); *H3a*, *H3c* ve *H3d* desteklenmemiştir, *H3b* desteklenmiştir. İşten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan adaletsizlik boyutları ise işlem adaletsizliği ( $\beta = .266$ ;  $p < .001$ ) ve bilgisel adaletsizliktir ( $\beta = .233$ ;  $p < .001$ ), bu iki adaletsizlik boyutu işten ayrılma niyetinin %24,9'lük kısmını açıklamaktadır. Diğer adaletsizlik boyutlarının ise işten ayrılma niyeti ile aralarında bir ilişki ortaya çıkmamıştır. *H4a*, *H4c* ve *H4d* desteklenmemiştir, *H4b* desteklenmiştir. Yöneticiye güven ile ilişkili olan adaletsizlik boyutları ise kişilerarası etkileşimleri ifade eden kişilerarası adaletsizlik ve bilgisel adaletsizlik boyutlarıdır. Bu iki adaletsizlik boyutu, yöneticiye güvendedeki değişimin %38,3'lük kısmını açıklamaktadırlar. Bilgisel adaletsizliğin yöneticiye güvene etkisi ( $\beta = -.505$ ;  $p < .001$ ), kişilerarası adaletsizliğe kıyasla çok daha yüksek çıkmıştır ( $\beta = -106$ ;  $p < .05$ ). Kişilerarası adaletsizlik ve bilgisel adaletsizlik arttıkça, çalışanların yöneticiye güvenleri azalmaktadır. *H5a* ve *H5b* desteklenmemiştir, *H5c* ve *H5d* desteklenmiştir. Örgüte güveni etkileyen adaletsizlik boyutları ise işlem adaletsizliği ( $\beta = -.243$ ;  $p < .001$ ) ve bilgisel adaletsizliktir ( $\beta = -.306$ ;  $p < .001$ ). *H6a* ve *H6c* desteklenmemiştir, *H6b* ve *H6d* desteklenmiştir.

Tablo 6.17. Regresyon Analizi Sonuçları (devam)

Bağımsız Değişkenler	Kararlara Dahil Edilme		İlişkilere Dahil Edilme		Güçsüzlük		Sosyal İzolasyon		Kazançtan Memnuniyet		İşten Memnuniyet	
	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$
Dağıtım Adaletsizliği	-,020	,699	,017	,753	-,028	,561	-,014	,772	-,175***	,000	-,027	,618
İşlem Adaletsizliği	-,262***	,000	-,191**	,002	,371***	,000	,246***	,000	-,318***	,000	-,319***	,000
Kişilerarası Adaletsizlik	-,174*	,004	-,236***	,000	,275***	,000	,248***	,000	-,021	,675	-,115	,059
Bilgisel Adaletsizlik	-,066	,295	-,091	,152	,032	,583	,212***	,000	-,271***	,000	,015	,816
$R^2$	,191		,185		,320		,348		,409		,154	
Düzeltilmiş $R^2$	,184		,178		,314		,342		,404		,146	
F	25,780***		24,867***		51,358***		58,219***		75,657***		19,850***	

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.17'nin devamında görüleceği üzere kararlara dahil edilme değişkenini etkileyen adaletsizlik boyutları işlem adaletsizliği ( $\beta = -.262$ ;  $p < .001$ ) ve kişilerarası adaletsizliktir ( $\beta = -.174$ ;  $p < .01$ ). Diğer adaletsizlik boyutlarının ise kararlara dahil edilmeye bir etkileri yoktur. *H7a* ve *H7d* desteklenmemiştir, *H7b* ve *H7c* desteklenmiştir. İlişkilere dahil edilme değişkenini etkileyen adaletsizlik boyutları da işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizliktir. Kişilerarası adaletsizliğin ilişkilere dahil edilme üzerindeki etkisi ( $\beta = -.236$ ;  $p < .001$ ) işlem adaletsizliğine kıyasla daha yüksek çıkmıştır ( $\beta = -.191$ ;  $p < .01$ ). *H8a* ve *H8d* desteklenmemiştir, *H8b* ve *H8c*

*desteklenmiştir.* İşe yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu ile ilişkili olan adaletsizlik boyutları da işlem adaletsizliği ( $\beta = ,317$ ;  $p < ,001$ ) ve kişilerarası adaletsizliktir ( $\beta = ,275$ ;  $p < ,001$ ). Bu 2 adaletsizlik boyutu, güçsüzlük duygusundaki değişimlerin %31,4'lik kısmını açıklamıştır. *H9a ve H9d desteklenmemiştir, H9b ve H9c desteklenmiştir.* İşe yabancılaşmanın sosyal izolasyon boyutunu ise dağıtım adaletsizliği dışındaki tüm adaletsizlik boyutları etkilemiştir (işlem adaletsizliği için  $\beta = ,246$ , kişilerarası adaletsizlik için  $\beta = ,248$  ve bilgisel adaletsizlik için  $\beta = ,212$  çıkmıştır, tüm bu ilişkiler ,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır). Bu adaletsizlik boyutları, sosyal izolasyon duygusundaki değişimlerin %34,2'lik kısmını açıklamıştır. *H10a desteklenmemiştir, H10b, H10c ve H10d desteklenmiştir.*

Kazançtan memnuniyet ile ilişkisi olan adaletsizlik boyutları dağıtım adaletsizliği ( $\beta = -,175$ ;  $p < ,001$ ), işlem adaletsizliği ( $\beta = -,318$ ;  $p < ,001$ ) ve bilgisel adaletsizliktir ( $\beta = -,271$ ;  $p < ,001$ ). Bu 3 adaletsizlik boyutu, kazançtan memnuniyet değişkenindeki değişimlerin %40,4'lük kısmını açıklamıştır, model oldukça anlamlıdır ( $F = 75,657$ ;  $p < ,001$ ). *H11a H11b ve H11d desteklenmiştir, H11c desteklenmemiştir.* İşten memnuniyet ile ilişkisi olan tek adaletsizlik boyutu ise işlem adaletsizliğidir ( $\beta = -,319$ ;  $p < ,001$ ). Diğer adaletsizlik boyutları ile işten memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. *H12b desteklenmiştir, H12a, H12c ve H12d desteklenmemiştir.*

### **6.3.7. Ara Değişkenlerin Rolü ile ilgili Regresyon Analizi Sonuçları**

Araştırmada iş tutumlarının örgütsel adaletsizlik ve iş davranışları arasında bir aracı rol üstlendiği öne sürülmüştür. Çoklu regresyon analizinde bağımlı değişkenler üzerinde etkili olan adaletsizlik boyutları ara değişken ilişkileri ile ilgili analize alınmış, diğer adaletsizlik boyutları analiz dışı bırakılmıştır. Baron ve Kenny (1986), ara değişken etkisi ile ilgili 3 koşul üzerinde durmuştur;

1. Bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında bir ilişki olmalıdır.
2. Bağımlı değişkenle ilişkili olan bağımsız değişken, ara değişkenle de ilişkili olmalıdır.
3. Ara değişken ve bağımlı değişken arasında bir ilişki olmalıdır. Bağımsız değişken ve ara değişken birlikte analize dahil edilerek bağımlı değişken

üzerindeki etkileri incelenir. Ara değişkenin analize dahil edilmesi sonucu bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında daha önce var olan istatistiksel olarak anlamlı ilişki kısmen veya tamamen ortadan kalkmalıdır.

Ara değişkenin modele dahil edilmesi ile bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki anlamlı ilişki tamamen ortadan kalkıyorsa modelde yer verilen bu değişkenin tam bir ara değişken rolü üstlendiği kabul edilmektedir. Ara değişkenin modele dahil edilmesi ile bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki azalmakla birlikte istatistiksel olarak hala anlamlı ise bu durumda modelde yer verilen bu ara değişkenin kısmi bir aracı etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir.

### 6.3.7.1. Yöneticiye Güvenin Ara Değişken Olarak Rolü

Korelasyon analizi ve regresyon analizlerinde örgütsel adaletsizlik boyutlarının iş performansına etkilerinin olmadığı ortaya çıktığı için yöneticiye güvenin örgütsel adaletsizlik-iş performansı ilişkisindeki aracı rolü incelenmemiştir. Bu nedenle; *H13a, H13b, H13c ve H13d peşinen reddedilmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Yöneticiye Güven – İş Stresi İlişkisi

Çoklu regresyon analizinde (Tablo 6.17) örgütsel adaletsizlik boyutlarından sadece işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik boyutlarının iş stresi üzerinde etkili oldukları anlaşıldığından ara değişken etkisinin analizinde sadece bu boyutlar dikkate alınmıştır. Dağıtım adaletsizliği ve bilgisayar adaletsizliğinin iş stresi üzerinde etkilerinin olmadığı görüldüğünden *H14a ve H14d desteklenmemiştir.*

Tablo 6.18. Örgütsel Adaletsizlik-İş Stresi İlişkisinde Yöneticiye Güvenin Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	İş Stresi			Yöneticiye Güven			İş Stresi			İş Stresi		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
İşlem Adaletsizliği	,313***	6,487	,000	-,221***	-4,788	,000	-	-	-	,302***	6,098	,000
Kişilerarası Adaletsizlik	,211***	4,384	,000	-,379***	-8,210	,000	-	-	-	,192***	3,712	,000
Yöneticiye Güven	-	-	-	-	-	-	-,264	-5,730	,000	-,050	-1,012	,312
$R^2$	,205			,271			,069			,206		
F	56,433***			81,603***			32,835***			37,965***		

\*\*\*p<,001, \*\*p<,01, \*p<,05. Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.18’de 1. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = ,313$ ;  $p < ,001$ ) hem de kişilerarası adaletsizlik ( $\beta = ,211$ ;  $p < ,001$ ) iş stresi üzerinde etkilidir; bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 2. adımda bağımsız değişkenler işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizliğin yöneticiye güven bağımlı değişkenini etkiledikleri görülmüştür (sırasıyla  $\beta = -,221$ ;  $\beta = -,379$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi sağlanmıştır. Yöneticiye güven ile iş stresi arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = -,264$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 4. Adımda görüleceği üzere yöneticiye güven ara değişkeninin regresyon analizine dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik boyutlarının iş stresine etkileri azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir (sırasıyla  $\beta = ,302$ ;  $\beta = ,192$ ;  $p < ,001$ ). Ancak, yöneticiye güven ve iş stresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır ( $\beta = -,050$ ). Bu durumda, yöneticiye güvenin işlem adaletsizliği-iş stresi ilişkisinde ve kişilerarası adaletsizlik-iş stresi ilişkisinde bir ara değişken rolü üstlenmediği ortaya çıkmıştır. *Hipotez 14b ve 14c de desteklenmemiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Yöneticiye Güven – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çoklu regresyon analizine göre örgütsel bağlılığı etkileyen tek adaletsizlik boyutu işlem adaletsizliğidir. Dağıtım adaletsizliği, kişilerarası adaletsizlik ve bilgisel adaletsizliğin örgütsel bağlılığa etkileri bulunmamaktadır. Bu nedenle bu değişkenler için ara değişken ilişkileri incelenmemiştir; *H15a, H15c ve H15d desteklenmemiştir.*

Tablo 6.19. Örgütsel Adaletsizlik-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Yöneticiye Güvenin Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	Örgütsel Bağlılık			Yöneticiye Güven			Örgütsel Bağlılık			Örgütsel Bağlılık		
	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
İşlem Adaletsizliği	-,396***	-9,058	,000	-,399***	-9,123	,000	-	-	-	-,288***	-6,262	,000
Yöneticiye Güven	-	-	-	-	-	-	,387***	8,798	,000	,272***	5,913	,000
<i>R</i> <sup>2</sup>	,157			,159			,150			,219		
<i>F</i>	82,044***			83,234***			77,402***			61,671***		

\*\*\* $p < ,001$ , \*\* $p < ,01$ , \* $p < ,05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.19’da görüldüğü üzere işlem adaletsizliği, örgütsel bağlılığı etkilemektedir ( $\beta = -,396$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. İşlem adaletsizliği ve yöneticiye güven arasında da anlamlı bir ilişki

ortaya çıkmıştır ( $\beta = -.399$ ;  $p < .001$ ); bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi sağlanmıştır. Yöneticiye güven ara değişkeni, örgütsel bağlılık bağımlı değişkenini etkilemektedir ( $\beta = .387$ ;  $p < .001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi de sağlanmıştır. 4. adımda yöneticiye güvenin ara değişken olarak analize dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliğinin örgütsel bağlılığa olan daha önceki etkisi ( $\beta = -.396$ ;  $p < .001$ ) azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir ( $\beta = -.288$ ;  $p < .001$ ). Bu durumda yöneticiye güvenin işlem adaletsizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi bir ara değişken rolü üstlendiği ve modelin anlamlı olduğu ( $F = 61,671$ ;  $p < .001$ ) kabul edilmiştir. *Hipotez 15b desteklenmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Yöneticiye Güven – İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgütsel adaletsizlik boyutlarından sadece işlem adaletsizliği ve bilgisel adaletsizlik boyutlarının işten ayrılma niyetini etkilediği anlaşıldığından ara değişken etkisinin analizinde sadece bu boyutlar dikkate alınmıştır. Dağıtım adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizliğin işten ayrılma niyetine etkilerinin olmadığı görüldüğünden *H16a ve H16c desteklenmemiştir.*

Tablo 6.20. Örgütsel Adaletsizlik-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Yöneticiye Güvenin Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	İşten Ayrılma Niyeti			Yöneticiye Güven			İşten Ayrılma Niyeti			İşten Ayrılma Niyeti		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
İşlem Adaletsizliği	,289***	5,819	,000	-,081	-1,786	,075	-	-	-	,282***	5,657	,000
Bilgisel Adaletsizlik	,279***	5,616	,000	-,570***	-12,627	,000	-	-	-	,224***	3,867	,000
Yöneticiye Güven	-	-	-	-	-	-	-,347***	-7,766	,000	-,097	-1,853	,065
$R^2$	,252			,383			,121			,258		
F	73,947***			136,319***			60,315***			50,715***		

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.20’de 1. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = .289$ ;  $p < .001$ ) hem de bilgisel adaletsizlik ( $\beta = .279$ ;  $p < .001$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir; bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 2. adımda görüleceği üzere işlem adaletsizliğinin yöneticiye güven ile ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır ( $\beta = -.081$ ). Bilgisel adaletsizlik ise yöneticiye güveni büyük ölçüde etkilemektedir ( $\beta = -.570$ ;  $p < .001$ ); bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi sadece bilgisel adaletsizlik açısından sağlanmıştır. Yöneticiye güven ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = -.347$ ;  $p < .001$ ); ara değişken-bağımlı



değişken ilişkisi sağlanmıştır. 4. Adımda görüleceği üzere yöneticiye güven ara değişkeninin regresyon analizine dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliği ve bilgisel adaletsizlik boyutlarının işten ayrılma niyetine etkileri azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir (sırasıyla  $\beta = ,282$ ;  $\beta = ,224$ ;  $p < ,001$ ). Ancak, yöneticiye güven ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır ( $\beta = -,097$ ). Bu durumda, yöneticiye güvenin işlem adaletsizliği-işten ayrılma niyeti ilişkisinde ve bilgisel adaletsizlik-işten ayrılma niyeti ilişkisinde bir ara değişken rolü üstlenmediği ortaya çıkmıştır. *Hipotez 16b ve 16d de desteklenmemiştir.*

### 6.3.7.2. Örgüte Güvenin Ara Değişken Olarak Rolü

Korelasyon analizi ve regresyon analizlerinde örgütsel adaletsizlik boyutlarının iş performansına etkilerinin olmadığı ortaya çıktığı için örgüte güvenin örgütsel adaletsizlik-iş performansı ilişkisindeki aracı rolü incelenmemiştir. Bu nedenle; *H17a, H17b, H17c ve H17d peşinen reddedilmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Örgüte Güven – İş Stresi İlişkisi

Çoklu regresyon analizinde (Tablo 6.17) örgütsel adaletsizlik boyutlarından sadece işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik boyutlarının iş stresi üzerinde etkili oldukları anlaşıldığından ara değişken etkisinin analizinde sadece bu boyutlar dikkate alınmıştır. Dağıtım adaletsizliği ve bilgisel adaletsizliğin iş stresi üzerinde etkilerinin olmadığı görüldüğünden *H18a ve H18d desteklenmemiştir.*

Tablo 6.21. Örgütsel Adaletsizlik-İş Stresi İlişkisinde Örgüte Güvenin Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	İş Stresi			Örgüte Güven			İş Stresi			İş Stresi		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
İşlem Adaletsizliği	,313***	6,487	,000	-,382***	-8,210	,000	-	-	-	,258***	5,032	,000
Kişilerarası Adaletsizlik	,211***	4,384	,000	-,200***	-4,300	,000	-	-	-	,183***	3,747	,000
Örgüte Güven	-	-	-	-	-	-	-,335***	-7,450	,000	-,142**	-2,903	,004
$R^2$	,205			,258			,112			,220		
F	56,433***			76,334***			55,510***			41,067***		

\*\*\*p < ,001, \*\*p < ,01, \*p < ,05. Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.21’de 1. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = ,313$ ;  $p < ,001$ ) hem de kişilerarası adaletsizlik ( $\beta = ,211$ ;  $p < ,001$ ) iş stresi üzerinde etkilidir; bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 2. adımda bağımsız değişkenler işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizliğin örgüte güven bağımlı değişkenini etkiledikleri görülmüştür (sırasıyla  $\beta = -,382$ ;  $\beta = -,200$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi sağlanmıştır. Örgüte güven ile iş stresi arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = -,335$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 4. Adımda görüleceği üzere örgüte güven ara değişkeninin regresyon analizine dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik boyutlarının iş stresine etkileri azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir (sırasıyla  $\beta = ,259$ ;  $\beta = ,183$ ;  $p < ,001$ ). Örgüte güven ve iş stresi arasındaki anlamlı ilişkinin de devam ettiği görülmektedir ( $\beta = -,142$ ;  $p < ,01$ ). Bu durumda, örgüte güvenin işlem adaletsizliği-iş stresi ilişkisinde ve kişilerarası adaletsizlik-iş stresi ilişkisinde kısmi bir ara değişken rolü üstlendiği kabul edilmiştir ve model anlamlıdır ( $F = 41,067$ ;  $p < ,001$ ). *Hipotez 18b ve 18c desteklenmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Örgüte Güven – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çoklu regresyon analizine göre örgütsel bağlılığı etkileyen tek adaletsizlik boyutu işlem adaletsizliğidir. Dağıtım adaletsizliği, kişilerarası adaletsizlik ve bilgisayar adaletsizliğin örgütsel bağlılığa etkileri bulunmamaktadır. Bu nedenle bu değişkenler için ara değişken ilişkileri incelenmemiştir; *H19a, H19c ve H19d desteklenmemiştir.*

Tablo 6.22. Örgütsel Adaletsizlik-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüte Güvenin Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	Örgütsel Bağlılık			Örgüte Güven			Örgütsel Bağlılık			Örgütsel Bağlılık		
	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$
İşlem Adaletsizliği	-,396***	-9,058	,000	-,476***	-11,360	,000	-	-	-	-,220***	-4,722	,000
Örgüte Güven	-	-	-	-	-	-	,475***	11,332	,000	,371***	7,954	,000
$R^2$	,157			,227			,226			,263		
$F$	82,044***			129,052***			128,406***			78,459***		

\*\*\* $p < ,001$ , \*\* $p < ,01$ , \* $p < ,05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.22’de görüldüğü üzere işlem adaletsizliği, örgütsel bağlılığı etkilemektedir ( $\beta = -,396$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi

sağlanmıştır. İşlem adaletsizliği ve örgüte güven arasında da anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $\beta = -,476$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi sağlanmıştır. Örgüte güven ara değişkeni, örgütsel bağlılık bağımlı değişkenini etkilemektedir ( $\beta = ,475$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi de sağlanmıştır. 4. adımda örgüte güvenin ara değişken olarak analize dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliğinin örgütsel bağlılığa olan daha önceki etkisi ( $\beta = -,396$ ;  $p < ,001$ ) azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir ( $\beta = -,220$ ;  $p < ,001$ ). Bu durumda örgüte güvenin işlem adaletsizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi bir ara değişken rolü üstlendiği ve modelin anlamlı olduğu ( $F = 78,459$ ;  $p < ,001$ ) kabul edilmiştir. *Hipotez 19b desteklenmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Örgüte Güven – İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgütsel adaletsizlik boyutlarından sadece işlem adaletsizliği ve bilgisayar adaletsizlik boyutlarının işten ayrılma niyetini etkilediği anlaşıldığından ara değişken etkisinin analizinde sadece bu boyutlar dikkate alınmıştır. Dağıtım adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizliğin işten ayrılma niyetine etkilerinin olmadığı görüldüğünden *H20a ve H20c desteklenmemiştir.*

Tablo 6.23. Örgütsel Adaletsizlik-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgüte Güvenin Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	İşten Ayrılma Niyeti			Örgüte Güven			İşten Ayrılma Niyeti			İşten Ayrılma Niyeti		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
İşlem Adaletsizliği	,289***	5,819	,000	-,295***	-6,133	,000	-	-	-	,230***	4,521	,000
Bilgisel Adaletsizlik	,279***	5,616	,000	-,324***	-6,737	,000	-	-	-	,214***	4,174	,000
Örgüte Güven	-	-	-	-	-	-	-,415***	-9,575	,000	-,201***	-4,150	,000
$R^2$	,252			,299			,172			,280		
F	73,947***			93,732***			91,687***			56,861***		

\*\*\* $p < ,001$ , \*\* $p < ,01$ , \* $p < ,05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.23’de 1. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = ,289$ ;  $p < ,001$ ) hem de bilgisayar adaletsizlik ( $\beta = ,279$ ;  $p < ,001$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir; bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 2. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği hem de bilgisayar adaletsizlik, örgüte güveni etkilemektedir (sırasıyla  $\beta = -,295$ ;  $\beta = -,324$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi de sağlanmıştır. Örgüte güven ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = -,415$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken

ilişkisi sağlanmıştır. 4. Adımda görüleceği üzere örgüte güven ara değişkeninin regresyon analizine dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliği ve bilgisel adaletsizlik boyutlarının işten ayrılma niyetine etkileri azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir (sırasıyla  $\beta = ,230$ ;  $\beta = ,214$ ;  $p < ,001$ ). Bu durumda, örgüte güvenin işlem adaletsizliği-işten ayrılma niyeti ilişkisini ve bilgisel adaletsizlik-işten ayrılma niyeti ilişkisini kısmen açıkladığı, kısmi bir ara değişken rolü üstlendiği kabul edilmiştir ve model anlamlıdır ( $F = 56,861$ ;  $p < ,001$ ). *Hipotez 20b ve 20d desteklenmiştir.*

### 6.3.7.3. Kararlara Dahil Edilme İnancının Ara Değişken Olarak Rolü

Korelasyon analizi ve regresyon analizlerinde örgütsel adaletsizlik boyutlarının iş performansına etkilerinin olmadığı ortaya çıktığı için kararlara dahil edilme inancının örgütsel adaletsizlik-iş performansı ilişkisindeki aracı rolü incelenmemiştir. Bu nedenle; *H21a, H21b, H21c ve H21d peşinen reddedilmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Kararlara Dahil Edilme İnancı – İş Stresi İlişkisi

Çoklu regresyon analizinde (Tablo 6.17) örgütsel adaletsizlik boyutlarından sadece işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik boyutlarının iş stresi üzerinde etkili oldukları anlaşıldığından ara değişken etkisinin analizinde sadece bu boyutlar dikkate alınmıştır. Dağıtım adaletsizliği ve bilgisel adaletsizliğin iş stresi üzerinde etkilerinin olmadığı görüldüğünden *H22a ve H22d desteklenmemiştir.*

Tablo 6.24. Örgütsel Adaletsizlik-İş Stresi İlişkisinde Kararlara Dahil Edilme İnancının Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	İş Stresi			Kararlara Dahil Edilme			İş Stresi			İş Stresi		
	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
İşlem Adaletsizliği	,313***	6,487	,000	-,294***	-6,038	,000	-	-	-	,279***	5,591	,000
Kişilerarası Adaletsizlik	,211***	4,384	,000	-,210***	-4,318	,000	-	-	-	,187***	3,824	,000
Kararlara Dahil Edilme	-	-	-	-	-	-	-,290***	-6,347	,000	-,115*	-2,444	,015
$R^2$	,205			,189			,084			,215		
<i>F</i>	56,433***			51,045***			40,280***			40,039***		

\*\*\* $p < ,001$ , \*\* $p < ,01$ , \* $p < ,05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.24’de 1. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = ,313$ ;  $p < ,001$ ) hem de kişilerarası adaletsizlik ( $\beta = ,211$ ;  $p < ,001$ ) iş stresi üzerinde etkilidir;

bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 2. adımda işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik bağımsız değişkenlerinin kararlara dahil edilme bağımlı değişkenini etkiledikleri görülmüştür (sırasıyla  $\beta = -,294$ ;  $\beta = -,210$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi sağlanmıştır. Kararlara dahil edilme ile iş stresi arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = -,290$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi de sağlanmıştır. 4. Adımda görüleceği üzere kararlara dahil edilme ara değişkeninin regresyon analizine dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik boyutlarının 1. adımdaki iş stresine etkileri azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir (sırasıyla  $\beta = ,279$ ;  $\beta = ,187$ ;  $p < ,001$ ). Bu durumda, kararlara dahil edilme inancının işlem adaletsizliği-iş stresi ilişkisinde ve kişilerarası adaletsizlik-iş stresi ilişkisinde kısmi bir ara değişken rolü üstlendiği kabul edilmiştir ve model anlamlıdır ( $F = 40,039$ ;  $p < ,001$ ). *Hipotez 22b ve 22c desteklenmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Kararlara dahil edilme inancı – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çoklu regresyon analizine göre örgütsel bağlılığı etkileyen tek adaletsizlik boyutu işlem adaletsizliğidir. Dağıtım adaletsizliği, kişilerarası adaletsizlik ve bilgisel adaletsizliğin örgütsel bağlılığa etkileri bulunmamaktadır. Bu nedenle bu değişkenler için ara değişken ilişkileri incelenmemiştir; *H23a, H23c ve H23d desteklenmemiştir.*

Tablo 6.25. Örgütsel Adaletsizlik-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Kararlara Dahil Edilme İnancının Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	Örgütsel Bağlılık			Kararlara Dahil Edilme			Örgütsel Bağlılık			Örgütsel Bağlılık		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
İşlem Adaletsizliği	-,396***	-9,058	,000	-,393***	-8,957	,000	-	-	-	-,278***	-6,117	,000
Kararlara Dahil Edilme	-	-	-	-	-	-	,411***	9,464	,000	,302***	6,654	,000
$R^2$	,157			,154			,169			,234		
F	82,044***			80,224***			89,560***			67,197***		

\*\*\* $p < ,001$ , \*\* $p < ,01$ , \* $p < ,05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.25’de görüldüğü üzere işlem adaletsizliği, örgütsel bağlılığı etkilemektedir ( $\beta = -,396$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. İşlem adaletsizliği ve kararlara dahil edilme arasında da anlamlı bir

ilişki ortaya çıkmıştır ( $\beta = -,393$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi sağlanmıştır. Kararlara dahil edilme ara değişkeni, örgütsel bağlılık bağımlı değişkenini etkilemektedir ( $\beta = ,411$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi de sağlanmıştır. 4. adımda kararlara dahil edilme ara değişkeni analize dahil edildiğinde işlem adaletsizliğinin 1. adımda örgütsel bağlılığa olan etkisi ( $\beta = -,396$ ;  $p < ,001$ ) azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir ( $\beta = -,278$ ;  $p < ,001$ ). Bu durumda kararlara dahil edilme inancının işlem adaletsizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kısmen açıkladığı ve modelin anlamlı olduğu ( $F = 67,197$ ;  $p < ,001$ ) kabul edilmiştir. *Hipotez 23b desteklenmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Kararlara dahil edilme inancı – İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgütsel adaletsizlik boyutlarından sadece işlem adaletsizliği ve bilgisayar adaletsizlik boyutlarının işten ayrılma niyetini etkilediği anlaşıldığından ara değişken etkisinin analizinde sadece bu boyutlar dikkate alınmıştır. Dağıtım adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizliğin işten ayrılma niyetine etkilerinin olmadığı görüldüğünden *H24a ve H24c desteklenmemiştir.*

Tablo 6.26. Örgütsel Adaletsizlik-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kararlara Dahil Edilme İnancının Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	İşten Ayrılma Niyeti			Kararlara Dahil Edilme			İşten Ayrılma Niyeti			İşten Ayrılma Niyeti		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
İşlem Adaletsizliği	,289***	5,819	,000	-,297***	-5,676	,000	-	-	-	,253***	4,942	,000
Bilgisel Adaletsizlik	,279***	5,616	,000	-,172**	-3,298	,001	-	-	-	,258***	5,162	,000
Kararlara Dahil Edilme	-	-	-	-	-	-	-,310***	-6,839	,000	-,124**	-2,740	,006
$R^2$	,252			,175			,096			,265		
F	73,947***			46,451***			46,775***			52,530***		

\*\*\* $p < ,001$ , \*\* $p < ,01$ , \* $p < ,05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.26’da 1. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = ,289$ ;  $p < ,001$ ) hem de bilgisayar adaletsizlik ( $\beta = ,279$ ;  $p < ,001$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir; bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 2. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = -,297$ ;  $p < ,001$ ) hem de bilgisayar adaletsizlik ( $\beta = -,172$ ;  $p < ,01$ ), kararlara dahil edilme inancını etkilemektedir; bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi de sağlanmıştır. Kararlara dahil edilme inancı

ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = -.310$ ;  $p < .001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 4. Adımda görüleceği üzere kararlara dahil edilme ara değişkeninin regresyon analizine dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliği ve bilgisel adaletsizlik boyutlarının işten ayrılma niyetine etkileri azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir (sırasıyla  $\beta = .253$ ;  $\beta = .258$ ;  $p < .001$ ). Bu durumda, kararlara dahil edilme değişkeninin işlem adaletsizliği-işten ayrılma niyeti ilişkisinde ve bilgisel adaletsizlik-işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi bir ara değişken rolü üstlendiği kabul edilmiştir ve model anlamlıdır ( $F = 52,530$ ;  $p < .001$ ). *Hipotez 24b ve 24d desteklenmiştir.*

#### 6.3.7.4. İlişkilere Dahil Edilme İnancının Ara Değişken Olarak Rolü

Korelasyon analizi ve regresyon analizlerinde örgütsel adaletsizlik boyutlarının iş performansına etkilerinin olmadığı ortaya çıktığı için ilişkilere dahil edilme inancının örgütsel adaletsizlik-iş performansı ilişkisindeki aracı rolü incelenmemiştir. Bu nedenle; *H25a, H25b, H25c ve H25d peşinen reddedilmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – İlişkilere Dahil Edilme İnancı – İş Stresi İlişkisi

Çoklu regresyon analizinde (Tablo 6.17) örgütsel adaletsizlik boyutlarından sadece işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik boyutlarının iş stresi üzerinde etkili oldukları anlaşıldığından ara değişken etkisinin analizinde sadece bu boyutlar dikkate alınmıştır. Dağıtım adaletsizliği ve bilgisel adaletsizliğin iş stresi üzerinde etkilerinin olmadığı görüldüğünden *H26a ve H26d desteklenmemiştir.*

Tablo 6.27. Örgütsel Adaletsizlik-İş Stresi İlişkisinde İlişkilere Dahil Edilme İnancının Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	İş Stresi			İlişkilere Dahil Edilme			İş Stresi			İş Stresi		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
İşlem Adaletsizliği	,313***	6,487	,000	-,209***	-4,281	,000	-	-	-	,273***	5,644	,000
Kişilerarası Adaletsizlik	,211***	4,384	,000	-,285***	-5,833	,000	-	-	-	,157**	3,191	,002
İlişkilere Dahil Edilme	-	-	-	-	-	-	-,345***	-7,704	,000	-,191***	-4,133	,000
$R^2$	,205			,181			,119			,234		
F	56,433***			48,608***			59,355***			44,693***		

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.27’de 1. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = ,313$ ;  $p < ,001$ ) hem de kişilerarası adaletsizlik ( $\beta = ,211$ ;  $p < ,001$ ) iş stresi üzerinde etkilidir; bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 2. adımda işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik bağımsız değişkenlerinin ilişkilere dahil edilme bağımlı değişkenini de etkiledikleri görülmüştür (sırasıyla  $\beta = -,209$ ;  $\beta = -,285$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi sağlanmıştır. İlişkilere dahil edilme ile iş stresi arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = -,345$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi de sağlanmıştır. 4. Adımda görüleceği üzere ilişkilere dahil edilme ara değişkeninin regresyon analizine dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik boyutlarının iş stresine 1. adımdaki etkileri azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir (sırasıyla  $\beta = ,273$ ;  $p < ,001$ ;  $\beta = ,157$ ;  $p < ,01$ ). Bu durumda, ilişkilere dahil edilme inancının işlem adaletsizliği-iş stresi ilişkisinde ve kişilerarası adaletsizlik-iş stresi ilişkisinde kısmi bir ara değişken rolü üstlendiği kabul edilmiştir ve model anlamlıdır ( $F = 44,693$ ;  $p < ,001$ ). *Hipotez 26b ve 26c desteklenmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – İlişkilere Dahil Edilme İnancı – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çoklu regresyon analizine göre örgütsel bağlılığı etkileyen tek adaletsizlik boyutu işlem adaletsizliğidir. Dağıtım adaletsizliği, kişilerarası adaletsizlik ve bilgisayarlı adaletsizliğin örgütsel bağlılığa etkileri bulunmamaktadır. Bu nedenle bu değişkenler için ara değişken ilişkileri incelenmemiştir; *H27a, H27c ve H27d desteklenmemiştir.*

Tablo 6.28. Örgütsel Adaletsizlik-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İlişkilere Dahil Edilme İnancının Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	Örgütsel Bağlılık			İlişkilere Dahil Edilme			Örgütsel Bağlılık			Örgütsel Bağlılık		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
İşlem Adaletsizliği	-,396***	-9,058	,000	-,343***	-7,667	,000	-	-	-	-,318***	-7,005	,000
İlişkilere Dahil Edilme	-	-	-	-	-	-	,339***	7,546	,000	,229***	5,060	,000
$R^2$	,157			,118			,115			,204		
F	82,044***			58,782***			56,945***			56,118***		

\*\*\* $p < ,001$ , \*\* $p < ,01$ , \* $p < ,05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.



Tablo 6.28’de görüldüğü üzere işlem adaletsizliği, örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir ( $\beta = -,396$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. İşlem adaletsizliği ve ilişkilere dahil edilme arasında da anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $\beta = -,343$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi sağlanmıştır. İlişkilere dahil edilme ara değişkeni, örgütsel bağlılık bağımlı değişkenini etkilemektedir ( $\beta = ,339$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi de sağlanmıştır. 4. adımda ilişkilere dahil edilme ara değişkeni analize dahil edildiğinde işlem adaletsizliğinin 1. adımdaki örgütsel bağlılığa olan etkisi ( $\beta = -,396$ ;  $p < ,001$ ) azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir ( $\beta = -,318$ ;  $p < ,001$ ). Bu durumda ilişkilere dahil edilme inancının işlem adaletsizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kısmen açıkladığı ve modelin anlamlı olduğu ( $F = 56,118$ ;  $p < ,001$ ) kabul edilmiştir. *Hipotez 27b desteklenmiştir.*

▪ **Örgütsel Adaletsizlik – İlişkilere Dahil Edilme İnancı – İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Örgütsel adaletsizlik boyutlarından sadece işlem adaletsizliği ve bilgisel adaletsizlik boyutlarının işten ayrılma niyetini etkilediği anlaşıldığından ara değişken etkisinin analizinde sadece bu boyutlar dikkate alınmıştır. Dağıtım adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizliğin işten ayrılma niyetine etkilerinin olmadığı görüldüğünden *H28a ve H28c desteklenmemiştir.*

Tablo 6.29. Örgütsel Adaletsizlik-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde İlişkilere Dahil Edilme İnancının Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	İşten Ayrılma Niyeti			İlişkilere Dahil Edilme			İşten Ayrılma Niyeti			İşten Ayrılma Niyeti		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
İşlem Adaletsizliği	,289***	5,819	,000	-,211***	-4,004	,000	-	-	-	,252***	5,067	,000
Bilgisel Adaletsizlik	,279***	5,616	,000	-,236***	-4,473	,000	-	-	-	,238***	4,755	,000
İlişkilere Dahil Edilme	-	-	-	-	-	-	-,346***	-7,742	,000	-,175***	-3,967	,000
$R^2$	,252			,156			,120			,278		
F	73,947***			40,664***			59,942***			56,199***		

\*\*\* $p < ,001$ , \*\* $p < ,01$ , \* $p < ,05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.29’da 1. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = ,289$ ;  $p < ,001$ ) hem de bilgisel adaletsizlik ( $\beta = ,279$ ;  $p < ,001$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir; bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 2. adımda

görüreceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = -.211$ ;  $p < .001$ ) hem de bilgisayar adaletsizlik ( $\beta = -.236$ ;  $p < .001$ ), ilişkilere dahil edilme inancını etkilemektedir; bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi de sağlanmıştır. İlişkilere dahil edilme inancı ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = -.346$ ;  $p < .001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 4. Adımda görüleceği üzere ilişkilere dahil edilme ara değişkeninin regresyon analizine dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliği ve bilgisayar adaletsizlik boyutlarının işten ayrılma niyetine etkileri azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir (sırasıyla  $\beta = .252$ ;  $\beta = .238$ ;  $p < .001$ ). Bu durumda, ilişkilere dahil edilme değişkeninin işlem adaletsizliği-işten ayrılma niyeti ilişkisinde ve bilgisayar adaletsizlik-işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi bir ara değişken rolü üstlendiği ve modelin anlamlı olduğu ( $F = 56,199$ ;  $p < .001$ ) kabul edilmiştir. *Hipotez 28b ve 28d desteklenmiştir.*

### 6.3.7.5. Güçsüzlük Duygusunun Ara Değişken Olarak Rolü

Korelasyon analizi ve regresyon analizlerinde örgütsel adaletsizlik boyutlarının iş performansına etkilerinin olmadığı ortaya çıktığı için güçsüzlük değişkeninin örgütsel adaletsizlik-iş performansı ilişkisindeki aracı rolü incelenmemiştir. Bu nedenle; *H29a, H29b, H29c ve H29d peşinen reddedilmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Güçsüzlük Duygusu – İş Stresi İlişkisi

Çoklu regresyon analizinde (Tablo 6.17) sadece işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizliğin iş stresini etkiledikleri anlaşıldığından ara değişken analizinde sadece bu boyutlar dikkate alınmıştır. Dağıtım adaletsizliği ve bilgisayar adaletsizliğin iş stresine etkileri olmadığından *H30a ve H30d desteklenmemiştir.*

Tablo 6.30. Örgütsel Adaletsizlik-İş Stresi İlişkisinde Güçsüzlük Duygusunun Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	İş Stresi			Güçsüzlük			İş Stresi			İş Stresi		
	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
İşlem Adaletsizliği	,313***	6,487	,000	,365***	8,181	,000	-	-	-	,200***	4,032	,000
Kişilerarası Adaletsizlik	,211***	4,384	,000	,292***	6,549	,000	-	-	-	,121*	2,502	,013
Güçsüzlük	-	-	-	-	-	-	,465***	11,018	,000	,308***	6,229	,000
$R^2$	,205			,319			,216			,269		
<i>F</i>	56,433***			102,689***			121,394***			53,796***		

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.30’da 1. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = ,313$ ;  $p < ,001$ ) hem de kişilerarası adaletsizlik ( $\beta = ,211$ ;  $p < ,001$ ) iş stresi üzerinde etkilidir; bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 2. adımda işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik bağımsız değişkenlerinin güçsüzlük bağımlı değişkenini de etkiledikleri görülmüştür (sırasıyla  $\beta = ,365$ ;  $\beta = ,292$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi sağlanmıştır. Güçsüzlük ile iş stresi arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = ,465$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi de sağlanmıştır. 4. Adımda görüleceği üzere güçsüzlük ara değişkeninin regresyon analizine dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik boyutlarının iş stresine 1. adımdaki etkileri azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir (sırasıyla  $\beta = ,200$ ;  $p < ,001$ ;  $\beta = ,121$ ;  $p < ,05$ ). Bu durumda, güçsüzlük duygusunun işlem adaletsizliği-iş stresi ilişkisinde ve kişilerarası adaletsizlik-iş stresi ilişkisinde kısmi bir ara değişken rolü üstlendiği kabul edilmiştir ve model anlamlıdır ( $F = 53,796$ ;  $p < ,001$ ). *Hipotez 30b ve 30c desteklenmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Güçsüzlük Duygusu – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çoklu regresyon analizine göre örgütsel bağlılığı etkileyen tek adaletsizlik boyutu işlem adaletsizliğidir. Dağıtım adaletsizliği, kişilerarası adaletsizlik ve bilgisel adaletsizliğin örgütsel bağlılığa etkileri bulunmamaktadır. Bu nedenle bu değişkenler için ara değişken ilişkileri incelenmemiştir; *H31a, H31c ve H31d desteklenmemiştir.*

Tablo 6.31. Örgütsel Adaletsizlik-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Güçsüzlük Duygusunun Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	Örgütsel Bağlılık			Güçsüzlük			Örgütsel Bağlılık			Örgütsel Bağlılık		
	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
İşlem Adaletsizliği	-,396***	-9,058	,000	,502***	12,180	,000	-	-	-	-,287***	-5,787	,000
Güçsüzlük	-	-	-	-	-	-	-,362***	-8,149	,000	-,218***	-4,397	,000
$R^2$	,157			,252			,131			,193		
<i>F</i>	82,044***			148,362***			66,404***			52,396***		

\*\*\* $p < ,001$ , \*\* $p < ,01$ , \* $p < ,05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.31’de görüldüğü üzere işlem adaletsizliği, örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir ( $\beta = -,396$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. İşlem adaletsizliği ve güçsüzlük arasında da oldukça güçlü anlamlı bir

ilişki ortaya çıkmıştır ( $\beta = ,502$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi sağlanmıştır. Güçsüzlük duygusu ile örgütsel bağlılık arasında da ilişki bulunmaktadır ( $\beta = -,362$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi de sağlanmıştır. 4. adımda güçsüzlük ara değişkeni analize dahil edildiğinde işlem adaletsizliğinin 1. adımdaki örgütsel bağlılığa olan etkisi ( $\beta = -,396$ ;  $p < ,001$ ) azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir ( $\beta = -,287$ ;  $p < ,001$ ). Bu durumda güçsüzlük duygusunun işlem adaletsizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kısmen açıkladığı ve modelin anlamlı olduğu ( $F = 52,396$ ;  $p < ,001$ ) kabul edilmiştir. *Hipotez 31b desteklenmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Güçsüzlük Duygusu – İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgütsel adaletsizlik boyutlarından sadece işlem adaletsizliği ve bilgisel adaletsizlik boyutlarının işten ayrılma niyetini etkilediği anlaşıldığından ara değişken etkisinin analizinde sadece bu boyutlar dikkate alınmıştır. Dağıtım adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizliğin işten ayrılma niyetine etkilerinin olmadığı görüldüğünden *H32a ve H32c desteklenmemiştir.*

Tablo 6.32. Örgütsel Adaletsizlik-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Güçsüzlük Duygusunun Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	İşten Ayrılma Niyeti			Güçsüzlük			İşten Ayrılma Niyeti			İşten Ayrılma Niyeti		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
İşlem Adaletsizliği	,289***	5,819	,000	,390***	7,991	,000	-	-	-	,237***	4,481	,000
Bilgisel Adaletsizlik	,279***	5,616	,000	,201***	4,123	,000	-	-	-	,252***	5,011	,000
Güçsüzlük	-	-	-	-	-	-	,360***	8,088	,000	,135**	2,804	,005
$R^2$	,252			,280			,129			,265		
F	73,947***			85,379***			65,411***			52,690***		

\*\*\* $p < ,001$ , \*\* $p < ,01$ , \* $p < ,05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.32’de 1. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = ,289$ ;  $p < ,001$ ) hem de bilgisel adaletsizlik ( $\beta = ,279$ ;  $p < ,001$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir; bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 2. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = ,390$ ;  $p < ,001$ ) hem de bilgisel adaletsizlik ( $\beta = ,201$ ;  $p < ,001$ ), güçsüzlük duygusunu etkilemektedir; bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi de sağlanmıştır. Güçsüzlük duygusu ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = ,360$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 4. Adımda görüleceği üzere güçsüzlük ara

değişkeninin regresyon analizine dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliği ve bilgisayar adaletsizlik boyutlarının işten ayrılma niyetine etkileri azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir (sırasıyla  $\beta = ,237$ ;  $\beta = ,252$ ;  $p < ,001$ ). Bu durumda, güçsüzlük duygusunun işlem adaletsizliği-işten ayrılma niyeti ilişkisinde ve bilgisayar adaletsizlik-işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi bir ara değişken rolü üstlendiği ve modelin anlamlı olduğu ( $F = 52,690$ ;  $p < ,001$ ) kabul edilmiştir. *Hipotez 32b ve 32d desteklenmiştir.*

### 6.3.7.6. Sosyal İzolasyon Duygusunun Ara Değişken Olarak Rolü

Korelasyon analizi ve regresyon analizlerinde örgütsel adaletsizlik boyutlarının iş performansına etkilerinin olmadığı ortaya çıktığı için sosyal izolasyon değişkeninin örgütsel adaletsizlik-iş performansı ilişkisindeki aracı rolü incelenmemiştir. Bu nedenle; *H33a, H33b, H33c ve H33d peşinen reddedilmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Sosyal İzolasyon Duygusu – İş Stresi İlişkisi

Çoklu regresyon analizinde (Tablo 6.17) sadece işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizliğin iş stresini etkiledikleri anlaşıldığından ara değişken analizinde sadece bu boyutlar dikkate alınmıştır. Dağıtım adaletsizliği ve bilgisayar adaletsizliğin iş stresine etkileri olmadığından *H34a ve H34d desteklenmemiştir.*

Tablo 6.33. Örgütsel Adaletsizlik-İş Stresi İlişkisinde Sosyal İzolasyon Duygusunun Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	İş Stresi			Sosyal İzolasyon			İş Stresi			İş Stresi		
	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
İşlem Adaletsizliği	,313***	6,487	,000	,303***	6,832	,000	-	-	-	,214***	4,417	,000
Kişilerarası Adaletsizlik	,211***	4,384	,000	,363***	8,176	,000	-	-	-	,093	1,883	,060
Sosyal İzolasyon	-	-	-	-	-	-	,474***	11,304	,000	,326***	6,585	,000
$R^2$	,205			,327			,225			,276		
<i>F</i>	56,433***			106,430***			127,776***			55,704***		

\*\*\* $p < ,001$ , \*\* $p < ,01$ , \* $p < ,05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.33’de 1. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = ,313$ ;  $p < ,001$ ) hem de kişilerarası adaletsizlik ( $\beta = ,211$ ;  $p < ,001$ ) iş stresi üzerinde etkilidir; bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 2. adımda işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik bağımsız değişkenlerinin sosyal izolasyon

bağımlı değişkenini de etkiledikleri görülmüştür (sırasıyla  $\beta = ,303$ ;  $\beta = ,363$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi sağlanmıştır. Sosyal izolasyon ile iş stresi arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = ,474$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi de sağlanmıştır. 4. Adımda görüleceği üzere sosyal izolasyon ara değişkeninin regresyon analizine dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliğinin iş stresine etkisi kısmen azalmakla birlikte aralarındaki ilişki hala anlamlıdır ( $\beta = ,214$ ;  $p < ,001$ ). Sosyal izolasyon değişkeninin regresyon modeline dahil edilmesi sonucunda kişilerarası adaletsizlik ve iş stresi arasındaki 1. adımdaki anlamlı ilişki tamamen ortadan kalkmıştır ( $\beta = ,093$ ). Bu durumda, sosyal izolasyon duygusunun işlem adaletsizliği-iş stresi ilişkisinde kısmi bir ara değişken rolü üstlendiği, kişilerarası adaletsizlik-iş stresi ilişkisinde ise tam bir ara değişken rolü üstlendiği, yani kişilerarası adaletsizliğin iş stresine etkisinin sosyal izolasyon duygusu yoluyla gerçekleştiği kabul edilmiştir ve model anlamlıdır ( $F = 55,704$ ;  $p < ,001$ ). *Hipotez 34b ve 34c desteklenmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Sosyal İzolasyon Duygusu – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çoklu regresyon analizine göre örgütsel bağlılığı etkileyen tek adaletsizlik boyutu işlem adaletsizliğidir. Dağıtım adaletsizliği, kişilerarası adaletsizlik ve bilgisel adaletsizliğin örgütsel bağlılığa etkileri bulunmamaktadır. Bu nedenle bu değişkenler için ara değişken ilişkileri incelenmemiştir; *H35a, H35c ve H35d desteklenmemiştir.*

Tablo 6.34. Örgütsel Adaletsizlik-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Sosyal İzolasyon Duygusunun Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	Örgütsel Bağlılık			Sosyal İzolasyon			Örgütsel Bağlılık			Örgütsel Bağlılık		
	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
İşlem Adaletsizliği	-,396***	-9,058	,000	,473***	11,270	,000	-	-	-	-,264***	-5,503	,000
Sosyal İzolasyon	-	-	-	-	-	-	-,405***	-9,302	,000	-,281***	-5,858	,000
$R^2$	,157			,224			,164			,218		
<i>F</i>	82,044***			127,015***			86,535***			61,289***		

\*\*\* $p < ,001$ , \*\* $p < ,01$ , \* $p < ,05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.34’de görüldüğü üzere işlem adaletsizliği, örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir ( $\beta = -,396$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. İşlem adaletsizliği ve sosyal izolasyon arasında da oldukça güçlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $\beta = ,473$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-ara değişken

ilişkisi sağlanmıştır. Sosyal izolasyon duygusu ile örgütsel bağlılık arasında da ilişki bulunmaktadır ( $\beta = -,405$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi de sağlanmıştır. 4. adımda sosyal izolasyon ara değişkeni analize dahil edildiğinde işlem adaletsizliğinin 1. adımdaki örgütsel bağlılığa olan etkisi azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir ( $\beta = -,264$ ;  $p < ,001$ ). Bu durumda sosyal izolasyon duygusunun işlem adaletsizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kısmen açıkladığı ve modelin anlamlı olduğu ( $F = 61,289$ ;  $p < ,001$ ) kabul edilmiştir. *Hipotez 35b desteklenmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Sosyal İzolasyon Duygusu – İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgütsel adaletsizlik boyutlarından sadece işlem adaletsizliği ve bilgisel adaletsizlik boyutlarının işten ayrılma niyetini etkilediği anlaşıldığından ara değişken etkisinin analizinde sadece bu boyutlar dikkate alınmıştır. Dağıtım adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizliğin işten ayrılma niyetine etkilerinin olmadığı görüldüğünden *H36a ve H36c desteklenmemiştir.*

Tablo 6.35. Örgütsel Adaletsizlik-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Sosyal İzolasyon Duygusunun Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	İşten Ayrılma Niyeti			Sosyal İzolasyon			İşten Ayrılma Niyeti			İşten Ayrılma Niyeti		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
İşlem Adaletsizliği	,289***	5,819	,000	,270***	5,673	,000	-	-	-	,248***	4,860	,000
Bilgisel Adaletsizlik	,279***	5,616	,000	,365***	7,663	,000	-	-	-	,223***	4,258	,000
Sosyal İzolasyon	-	-	-	-	-	-	,386***	8,778	,000	,154**	3,109	,002
$R^2$	,252			,316			,149			,268		
F	73,947***			101,198***			77,050***			53,494***		

\*\*\* $p < ,001$ , \*\* $p < ,01$ , \* $p < ,05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.35’de 1. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = ,289$ ;  $p < ,001$ ) hem de bilgisel adaletsizlik ( $\beta = ,279$ ;  $p < ,001$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir; bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 2. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = ,270$ ;  $p < ,001$ ) hem de bilgisel adaletsizlik ( $\beta = ,365$ ;  $p < ,001$ ), sosyal izolasyon duygusunu etkilemektedir; bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi de sağlanmıştır. Sosyal izolasyon duygusu ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = ,386$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 4. Adımda görüleceği üzere sosyal

izolasyon ara değişkeninin regresyon analizine dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliği ve bilgisel adaletsizlik boyutlarının işten ayrılma niyetine etkileri azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir (sırasıyla  $\beta = ,248$ ;  $\beta = ,223$ ;  $p < ,001$ ). Bu durumda, sosyal izolasyon duygusunun işlem adaletsizliği-işten ayrılma niyeti ilişkisinde ve bilgisel adaletsizlik-işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi bir ara değişken rolü üstlendiği ve modelin anlamlı olduğu ( $F = 53,494$ ;  $p < ,001$ ) kabul edilmiştir. *Hipotez 36b ve 36d desteklenmiştir.*

### 6.3.7.7. Kazançtan Memnuniyetin Ara Değişken Olarak Rolü

Korelasyon analizi ve regresyon analizlerinde örgütsel adaletsizlik boyutlarının iş performansına etkilerinin olmadığı ortaya çıktığı için kazançtan memnuniyetin örgütsel adaletsizlik-iş performansı ilişkisindeki aracı rolü incelenmemiştir. Bu nedenle; *H37a, H37b, H37c ve H37d peşinen reddedilmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Kazançtan Memnuniyet – İş Stresi İlişkisi

Çoklu regresyon analizinde (Tablo 6.17) sadece işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizliğin iş stresini etkiledikleri anlaşıldığından ara değişken analizinde sadece bu boyutlar dikkate alınmıştır. Dağıtım adaletsizliği ve bilgisel adaletsizliğin iş stresine etkileri olmadığından *H38a ve H38d desteklenmemiştir.*

Tablo 6.36. Örgütsel Adaletsizlik-İş Stresi İlişkisinde Kazançtan Memnuniyetin Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	İş Stresi			Kazançtan Memnuniyet			İş Stresi			İş Stresi		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
İşlem Adaletsizliği	,313***	6,487	,000	-,498***	-11,502	,000	-	-	-	,154**	2,912	,004
Kişilerarası Adaletsizlik	,211***	4,384	,000	-,170***	-3,933	,000	-	-	-	,157**	3,336	,001
Kazançtan Memnuniyet	-	-	-	-	-	-	-,472***	-11,218	,000	-,319***	-6,270	,000
$R^2$	,205			,357			,222			,270		
F	56,433***			121,999***			125,833***			54,009***		

\*\*\*p < ,001, \*\*p < ,01, \*p < ,05. Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.36’da 1. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = ,313$ ;  $p < ,001$ ) hem de kişilerarası adaletsizlik ( $\beta = ,211$ ;  $p < ,001$ ) iş stresi üzerinde etkilidir; bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 2. adımda hem işlem adaletsizliğinin hem de kişilerarası adaletsizliğin kazançtan memnuniyeti



etkiledikleri görülmüştür (sırasıyla  $\beta = -.498$ ;  $\beta = -.170$ ;  $p < .001$ ); bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi sağlanmıştır. Kazançtan memnuniyet ile iş stresi arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = -.472$ ;  $p < .001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi de sağlanmıştır. 4. Adımda görüleceği üzere kazançtan memnuniyet ara değişkeninin regresyon analizine dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliğinin iş stresine etkisi büyük ölçüde azalmakla birlikte aralarındaki ilişki hala anlamlıdır ( $\beta = .154$ ;  $p < .01$ ). Kazançtan memnuniyet değişkeninin regresyon modeline dahil edilmesi sonucunda kişilerarası adaletsizlik ve iş stresi arasındaki 1. adımdaki anlamlı ilişki de azalmakla birlikte aralarında hala anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta = .157$ ;  $p < .01$ ). Bu durumda, kazançtan memnuniyetin işlem adaletsizliği-iş stresi ilişkisinde ve kişilerarası adaletsizlik-iş stresi ilişkisinde kısmi bir role sahip olduğu ve modelin anlamlı olduğu kabul edilmiştir ( $F = 54,009$ ;  $p < .001$ ). *Hipotez 38b ve 38c desteklenmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Kazançtan Memnuniyet – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çoklu regresyon analizine göre örgütsel bağlılığı etkileyen tek adaletsizlik boyutu işlem adaletsizliğidir. Dağıtım adaletsizliği, kişilerarası adaletsizlik ve bilgisel adaletsizliğin örgütsel bağlılığa etkileri bulunmamaktadır. Bu nedenle bu değişkenler için ara değişken ilişkileri incelenmemiştir; *H39a, H39c ve H39d desteklenmemiştir.*

Tablo 6.37. Örgütsel Adaletsizlik-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Kazançtan Memnuniyetin Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	Örgütsel Bağlılık			Kazançtan Memnuniyet			Örgütsel Bağlılık			Örgütsel Bağlılık		
	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
İşlem Adaletsizliği	-.396***	-9,058	,000	-.578***	-14,875	,000	-	-	-	-.098*	-2,062	,040
Kazançtan Memnuniyet	-	-	-	-	-	-	,572***	14,631	,000	,515***	10,786	,000
$R^2$	,157			,335			,327			,334		
<i>F</i>	82,044***			221,252***			214,067***			109,949***		

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.37’de görüldüğü üzere işlem adaletsizliği, örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir ( $\beta = -.396$ ;  $p < .001$ ); bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. İşlem adaletsizliği ve kazançtan memnuniyet arasında da oldukça güçlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $\beta = -.578$ ;  $p < .001$ ); bağımsız değişken-ara

değişken ilişkisi sağlanmıştır. Kazançtan memnuniyet duygusu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de güçlüdür ( $\beta = ,572$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi de sağlanmıştır. 4. adımda kazançtan memnuniyet ara değişkeni analize dahil edildiğinde işlem adaletsizliğinin 1. adımda örgütsel bağlılığa olan etkisi çok büyük ölçüde azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir ( $\beta = -,098$ ;  $p < ,05$ ). Bu durumda kazançtan memnuniyetin işlem adaletsizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi büyük ölçüde açıkladığı ve modelin anlamlı olduğu ( $F = 109,949$ ;  $p < ,001$ ) kabul edilmiştir. *Hipotez 39b desteklenmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – Kazançtan Memnuniyet – İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgütsel adaletsizlik boyutlarından sadece işlem adaletsizliği ve bilgisel adaletsizlik boyutlarının işten ayrılma niyetini etkilediği anlaşıldığından ara değişken etkisinin analizinde sadece bu boyutlar dikkate alınmıştır. Dağıtım adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizliğin işten ayrılma niyetine etkilerinin olmadığı görüldüğünden *H40a ve H40c desteklenmemiştir.*

Tablo 6.38. Örgütsel Adaletsizlik-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kazançtan Memnuniyetin Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	İşten Ayrılma Niyeti			Kazançtan Memnuniyet			İşten Ayrılma Niyeti			İşten Ayrılma Niyeti		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
İşlem Adaletsizliği	,289***	5,819	,000	-,423***	-9,404	,000	-	-	-	,142**	2,733	,007
Bilgisel Adaletsizlik	,279***	5,616	,000	-,279***	-6,191	,000	-	-	-	,182***	3,693	,000
Kazançtan Memnuniyet	-	-	-	-	-	-	-,525***	-12,943	,000	-,350***	-6,977	,000
$R^2$	,252			,388			,276			,327		
F	73,947***			139,179***			167,527***			70,878***		

\*\*\* $p < ,001$ , \*\* $p < ,01$ , \* $p < ,05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.38’de 1. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = ,289$ ;  $p < ,001$ ) hem de bilgisel adaletsizlik ( $\beta = ,279$ ;  $p < ,001$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir; bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 2. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = -,423$ ;  $p < ,001$ ) hem de bilgisel adaletsizlik ( $\beta = -,279$ ;  $p < ,001$ ) boyutları kazançtan memnuniyeti etkilemektedir; bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi de sağlanmıştır. Kazançtan memnuniyet duygusu ile işten ayrılma niyeti arasında da oldukça güçlü ve anlamlı bir ilişki

bulunmuştur ( $\beta = -.525$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 4. Adımda görüleceği üzere kazançtan memnuniyet ara değişkeninin regresyon analizine dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliğinin işten ayrılma niyetine etkisi büyük ölçüde azalmakla birlikte aralarındaki ilişki hala anlamlıdır ( $\beta = ,142$ ;  $p < ,01$ ). Kazançtan memnuniyet değişkeninin regresyon modeline dahil edilmesi sonucunda bilgisel adaletsizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki 1. adımdaki anlamlı ilişki de azalmakla birlikte aralarında hala anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta = ,182$ ;  $p < ,001$ ). Bu durumda, kazançtan memnuniyetin işlem adaletsizliği-işten ayrılma niyeti ilişkisinde ve bilgisel adaletsizlik-işten ayrılma niyeti ilişkisini kısmen açıkladığı ve modelin anlamlı olduğu kabul edilmiştir ( $F = 70,878$ ;  $p < ,001$ ) *Hipotez 40b ve 40d desteklenmiştir.*

### 6.3.7.8. İşten Memnuniyetin Ara Değişken Olarak Rolü

Korelasyon analizi ve regresyon analizlerinde örgütsel adaletsizlik boyutlarının iş performansına etkilerinin olmadığı ortaya çıktığı için işten memnuniyetin örgütsel adaletsizlik-iş performansı ilişkisindeki aracı rolü incelenmemiştir. Bu nedenle; *H41a, H41b, H41c ve H41d peşinen reddedilmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – İşten Memnuniyet – İş Stresi İlişkisi

Çoklu regresyon analizinde (Tablo 6.17) sadece işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizliğin iş stresini etkiledikleri anlaşıldığından ara değişken analizinde sadece bu boyutlar dikkate alınmıştır. Dağıtım adaletsizliği ve bilgisel adaletsizliğin iş stresine etkileri olmadığından *H42a ve H42d desteklenmemiştir.*

Tablo 6.39. Örgütsel Adaletsizlik-İş Stresi İlişkisinde İşten Memnuniyetin Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	İş Stresi			İşten Memnuniyet			İş Stresi			İş Stresi		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
İşlem Adaletsizliği	,313***	6,487	,000	-,329***	-6,614	,000	-	-	-	,218***	4,504	,000
Kişilerarası Adaletsizlik	,211***	4,384	,000	-,108*	-2,166	,031	-	-	-	,180***	3,890	,000
İşten Memnuniyet	-	-	-	-	-	-	-,419***	-9,682	,000	-,289***	-6,544	,000
$R^2$	,205			,153			,176			,275		
F	56,433***			39,693***			93,742***			55,483***		

\*\*\* $p < ,001$ , \*\* $p < ,01$ , \* $p < ,05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.39’da 1. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = ,313$ ;  $p < ,001$ ) hem de kişilerarası adaletsizlik ( $\beta = ,211$ ;  $p < ,001$ ) iş stresi üzerinde etkilidir; bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 2. adımda hem işlem adaletsizliğinin ( $\beta = -,329$ ;  $p < ,001$ ) hem de kişilerarası adaletsizliğin ( $\beta = -,108$ ;  $p < ,05$ ) işten memnuniyeti etkiledikleri görülmüştür; bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi sağlanmıştır. İşten memnuniyet ile iş stresi arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = -,419$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi de sağlanmıştır. 4. Adımda görüleceği üzere işten memnuniyet ara değişkeninin regresyon analizine dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliği-iş stresi ilişkisi ve kişilerarası adaletsizlik-iş stresi ilişkisi azalmakla birlikte aralarındaki istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir (sırasıyla  $\beta = ,218$ ;  $\beta = ,180$ ;  $p < ,001$ ). Bu durumda, işten memnuniyetin işlem adaletsizliği-iş stresi ilişkisini ve kişilerarası adaletsizlik-iş stresi ilişkisini kısmen açıkladığı ve modelin anlamlı olduğu kabul edilmiştir ( $F = 55,483$ ;  $p < ,001$ ). *Hipotez 42b ve 42c desteklenmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – İşten memnuniyet – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çoklu regresyon analizine göre örgütsel bağlılığı etkileyen tek adaletsizlik boyutu işlem adaletsizliğidir. Dağıtım adaletsizliği, kişilerarası adaletsizlik ve bilgisel adaletsizliğin örgütsel bağlılığa etkileri bulunmamaktadır. Bu nedenle bu değişkenler için ara değişken ilişkileri incelenmemiştir; *H43a, H43c ve H43d desteklenmemiştir.*

Tablo 6.40. Örgütsel Adaletsizlik-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşten Memnuniyetin Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	Örgütsel Bağlılık			İşten Memnuniyet			Örgütsel Bağlılık			Örgütsel Bağlılık		
	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$
İşlem Adaletsizliği	-,396***	-9,058	,000	-,380***	-8,607	,000	-	-	-	-,259***	-5,880	,000
İşten Memnuniyet	-	-	-	-	-	-	,459***	10,852	,000	,361***	8,184	,000
$R^2$	,157			,144			,211			,269		
$F$	82,044***			74,073***			117,763***			80,659***		

\*\*\* $p < ,001$ , \*\* $p < ,01$ , \* $p < ,05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.40’da görüldüğü üzere işlem adaletsizliği, örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir ( $\beta = -,396$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. İşlem adaletsizliği ve işten memnuniyet arasında da oldukça güçlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $\beta = -,380$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-ara

değişken ilişkisi sağlanmıştır. İşten memnuniyet ile örgütsel bağlılık arasında da ilişki bulunmaktadır ( $\beta = ,459$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi de sağlanmıştır. 4. adımda işten memnuniyet ara değişkeni analize dahil edildiğinde işlem adaletsizliğinin 1. adımda örgütsel bağlılığa olan etkisi azalmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişki hala devam etmektedir ( $\beta = -,259$ ;  $p < ,001$ ). Bu durumda işten memnuniyetin işlem adaletsizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kısmen açıkladığı ve modelin anlamlı olduğu ( $F = 80,659$ ;  $p < ,001$ ) kabul edilmiştir. *Hipotez 43b desteklenmiştir.*

#### ▪ Örgütsel Adaletsizlik – İşten memnuniyet – İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgütsel adaletsizlik boyutlarından sadece işlem adaletsizliği ve bilgisel adaletsizlik boyutlarının işten ayrılma niyetini etkilediği anlaşıldığından ara değişken etkisinin analizinde sadece bu boyutlar dikkate alınmıştır. Dağıtım adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizliğin işten ayrılma niyetine etkilerinin olmadığı görüldüğünden *H44a ve H44c desteklenmemiştir.*

Tablo 6.41. Örgütsel Adaletsizlik-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde İşten Memnuniyetin Rolü

	1. Adım			2. Adım			3. Adım			4. Adım		
	İşten Ayrılma Niyeti			İşten Memnuniyet			İşten Ayrılma Niyeti			İşten Ayrılma Niyeti		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
İşlem Adaletsizliği	,289***	5,819	,000	-,349	-6,569	,000	-	-	-	,209***	4,137	,000
Bilgisel Adaletsizlik	,279***	5,616	,000	-,055	-1,029	,304	-	-	-	,267***	5,519	,000
İşten Memnuniyet	-	-	-	-	-	-	-,376***	-8,500	,000	-,230***	-5,295	,000
$R^2$	,252			,146			,141			,297		
F	73,947***			37,571***			72,246***			61,678***		

\*\*\* $p < ,001$ , \*\* $p < ,01$ , \* $p < ,05$ . Tüm anlamlılık testleri çift yönlüdür.

Tablo 6.41’de 1. adımda görüleceği üzere hem işlem adaletsizliği ( $\beta = ,289$ ;  $p < ,001$ ) hem de bilgisel adaletsizlik ( $\beta = ,279$ ;  $p < ,001$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir; bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 2. adımda görüleceği üzere sadece işlem adaletsizliğinin işten memnuniyet ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır ( $\beta = -,349$ ;  $p < ,001$ ); bağımsız değişken-ara değişken ilişkisi sağlanmıştır. İşten memnuniyet ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = -,376$ ;  $p < ,001$ ); ara değişken-bağımlı değişken ilişkisi sağlanmıştır. 4. Adımda görüleceği üzere işten memnuniyet ara değişkeninin regresyon analizine dahil edilmesi üzerine işlem adaletsizliğinin işten ayrılma

niyetine etkisi azalmakla birlikte aralarındaki ilişki hala anlamlıdır ( $\beta = ,209$ ;  $p < ,001$ ). Bilgisel adaletsizliğin işten memnuniyet ile ilişkisinin olmadığı görüldüğünden (2. adım) bu adaletsizlik boyutu dikkate alınmamıştır. Bu durumda, işten memnuniyetin sadece işlem adaletsizliğinin işten ayrılma niyetine etkisini kısmen açıkladığı ve modelin anlamlı olduğu kabul edilmiştir ( $F = 61,678$ ;  $p < ,001$ ) *Hipotez 44b desteklenmiştir, Hipotez 44d desteklenmemiştir.*

## 6.4. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Tablo 6.42. Hipotezlerin Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇLAR			
	a	b	c	d
H1: Örgütsel adaletsizlik algıları (1a: Dağıtım, 1b: İşlem, 1c: Kişilerarası ve 1d: Bilgisel), iş performansı ile negatif biçimde ilişkilidir.	R	R	R	R
H2: Örgütsel adaletsizlik algıları (2a: Dağıtım, 2b: İşlem, 2c: Kişilerarası ve 2d: Bilgisel), iş stresi ile pozitif biçimde ilişkilidir.	R	K	K	R
H3: Örgütsel adaletsizlik algıları (3a: Dağıtım, 3b: İşlem, 3c: Kişilerarası ve 3d: Bilgisel), örgütsel bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.	R	K	R	R
H4: Örgütsel adaletsizlik algıları (4a: Dağıtım, 4b: İşlem, 4c: Kişilerarası ve 4d: Bilgisel), işten ayrılma niyeti ile pozitif biçimde ilişkilidir.	R	K	R	K
H5: Örgütsel adaletsizlik algıları (5a: Dağıtım, 5b: İşlem, 5c: Kişilerarası ve 5d: Bilgisel), yöneticiye güven ile negatif biçimde ilişkilidir.	R	R	K	K
H6: Örgütsel adaletsizlik algıları (6a: Dağıtım, 6b: İşlem, 6c: Kişilerarası ve 6d: Bilgisel), örgüte güven ile negatif biçimde ilişkilidir.	R	K	R	K
H7: Örgütsel adaletsizlik algıları (7a: Dağıtım, 7b: İşlem, 7c: Kişilerarası ve 7d: Bilgisel), kararlara dahil edilme inancı ile negatif biçimde ilişkilidir.	R	K	K	R
H8: Örgütsel adaletsizlik algıları (8a: Dağıtım, 8b: İşlem, 8c: Kişilerarası ve 8d: Bilgisel), ilişkilere dahil edilme inancı ile negatif biçimde ilişkilidir.	R	K	K	R
H9: Örgütsel adaletsizlik algıları (9a: Dağıtım, 9b: İşlem, 9c: Kişilerarası ve 9d: Bilgisel), güçsüzlük duygusu ile pozitif biçimde ilişkilidir.	R	K	K	R
H10: Örgütsel adaletsizlik algıları (10a: Dağıtım, 10 İşlem, 10c: Kişilerarası ve 10d: Bilgisel), sosyal izolasyon duygusu ile pozitif biçimde ilişkilidir.	R	K	K	K
H11: Örgütsel adaletsizlik algıları (11a: Dağıtım, 11b: İşlem, 11c: Kişilerarası ve 11d: Bilgisel), kazançtan memnuniyet ile negatif biçimde ilişkilidir.	K	K	R	K
H12: Örgütsel adaletsizlik algıları (12a: Dağıtım, 12b: İşlem, 12c: Kişilerarası ve 12d: Bilgisel), işten memnuniyet ile negatif biçimde ilişkilidir.	R	K	R	R
H13: Yöneticiye güven, örgütsel adaletsizlik (13a: Dağıtım, 13b: İşlem, 13c: Kişilerarası ve 13d: Bilgisel) ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	R	R	R
H14: Yöneticiye güven, örgütsel adaletsizlik (14a: Dağıtım, 14b: İşlem, 14c: Kişilerarası ve 14d: Bilgisel) ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	R	R	R
H15: Yöneticiye güven, örgütsel adaletsizlik (15a: Dağıtım, 15b: İşlem, 15c: Kişilerarası ve 15d: Bilgisel) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	R	R
H16: Yöneticiye güven, örgütsel adaletsizlik (16a: Dağıtım, 16b: İşlem, 16c: Kişilerarası ve 16d: Bilgisel) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	R	R	R
H17: Örgüte güven, örgütsel adaletsizlik (17a: Dağıtım, 17b: İşlem, 17c: Kişilerarası ve 17d: Bilgisel) ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	R	R	R
H18: Örgüte güven, örgütsel adaletsizlik (18a: Dağıtım, 18b: İşlem, 18c: Kişilerarası ve 18d: Bilgisel) ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	K	R
H19: Örgüte güven, örgütsel adaletsizlik (19a: Dağıtım, 19b: İşlem, 19c: Kişilerarası ve 19d: Bilgisel) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	R	R
H20: Örgüte güven, örgütsel adaletsizlik (20a: Dağıtım, 20b: İşlem, 20c: Kişilerarası ve 20d: Bilgisel) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	R	K

R= RED, K= KABUL

Tablo 6.42. Hipotezlerin Sonuçları (devam)

HİPOTEZLER	SONUÇLAR			
	a	b	c	d
H21: Kararlara dahil edilme inancı, örgütsel adaletsizlik (21a: Dağıtım, 21b: İşlem, 21c: Kişilerarası ve 21d: Bilgisel) ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	R	R	R
H22: Kararlara dahil edilme inancı, örgütsel adaletsizlik (22a: Dağıtım, 22b: İşlem, 22c: Kişilerarası ve 22d: Bilgisel) ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	K	R
H23: Kararlara dahil edilme inancı, örgütsel adaletsizlik (23a: Dağıtım, 23b: İşlem, 23c: Kişilerarası ve 23d: Bilgisel) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	R	R
H24: Kararlara dahil edilme inancı, örgütsel adaletsizlik (24a: Dağıtım, 24b: İşlem, 24c: Kişilerarası ve 24d: Bilgisel) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	R	K
H25: İlişkilere dahil edilme inancı, örgütsel adaletsizlik (25a: Dağıtım, 25b: İşlem, 25c: Kişilerarası ve 25d: Bilgisel) ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	R	R	R
H26: İlişkilere dahil edilme inancı, örgütsel adaletsizlik (26a: Dağıtım, 26b: İşlem, 26c: Kişilerarası ve 26d: Bilgisel) ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	K	R
H27: İlişkilere dahil edilme inancı, örgütsel adaletsizlik (27a: Dağıtım, 27b: İşlem, 27c: Kişilerarası ve 27d: Bilgisel) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	R	R
H28: İlişkilere dahil edilme inancı, örgütsel adaletsizlik (28a: Dağıtım, 28b: İşlem, 28c: Kişilerarası ve 28d: Bilgisel) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	R	K
H29: Güçsüzlük duygusu, örgütsel adaletsizlik (29a: Dağıtım, 29b: İşlem, 29c: Kişilerarası ve 29d: Bilgisel) ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	R	R	R
H30: Güçsüzlük duygusu, örgütsel adaletsizlik (30a: Dağıtım, 30b: İşlem, 30c: Kişilerarası ve 30d: Bilgisel) ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	K	R
H31: Güçsüzlük duygusu, örgütsel adaletsizlik (31a: Dağıtım, 31b: İşlem, 31c: Kişilerarası ve 31d: Bilgisel) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	R	R
H32: Güçsüzlük duygusu, örgütsel adaletsizlik (32a: Dağıtım, 32b: İşlem, 32c: Kişilerarası ve 32d: Bilgisel) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	R	K
H33: Sosyal izolasyon duygusu, örgütsel adaletsizlik (33a: Dağıtım, 33b: İşlem, 33c: Kişilerarası ve 33d: Bilgisel) ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	R	R	R
H34: Sosyal izolasyon duygusu, örgütsel adaletsizlik (34a: Dağıtım, 34b: İşlem, 34c: Kişilerarası ve 34d: Bilgisel) ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	K	R
H35: Sosyal izolasyon duygusu, örgütsel adaletsizlik (35a: Dağıtım, 35b: İşlem, 35c: Kişilerarası ve 35d: Bilgisel) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	R	R
H36: Sosyal izolasyon duygusu, örgütsel adaletsizlik (36a: Dağıtım, 36b: İşlem, 36c: Kişilerarası ve 36d: Bilgisel) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	R	K
H37: Kazançtan memnuniyet, örgütsel adaletsizlik (37a: Dağıtım, 37b: İşlem, 37c: Kişilerarası ve 37d: Bilgisel) ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	R	R	R
H38: Kazançtan memnuniyet, örgütsel adaletsizlik (38a: Dağıtım, 38b: İşlem, 38c: Kişilerarası ve 38d: Bilgisel) ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	K	R
H39: Kazançtan memnuniyet, örgütsel adaletsizlik (39a: Dağıtım, 39b: İşlem, 39c: Kişilerarası ve 39d: Bilgisel) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	R	R
H40: Kazançtan memnuniyet, örgütsel adaletsizlik (40a: Dağıtım, 40b: İşlem, 40c: Kişilerarası ve 40d: Bilgisel) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	R	K
H41: İşten memnuniyet, örgütsel adaletsizlik (41a: Dağıtım, 41b: İşlem, 41c: Kişilerarası ve 41d: Bilgisel) ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	R	R	R
H42: İşten memnuniyet, örgütsel adaletsizlik (42a: Dağıtım, 42b: İşlem, 42c: Kişilerarası ve 42d: Bilgisel) ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	K	R
H43: İşten memnuniyet, örgütsel adaletsizlik (43a: Dağıtım, 43b: İşlem, 43c: Kişilerarası ve 43d: Bilgisel) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	R	R
H44: İşten memnuniyet, örgütsel adaletsizlik (44a: Dağıtım, 44b: İşlem, 44c: Kişilerarası ve 44d: Bilgisel) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	R	K	R	R

R= RED, K= KABUL



## 7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

### 7.1. Örgütsel Adaletsizlik Boyutlarının Etkileri

Korelasyon analizi ve regresyon analizi sonuçlarına iş performansı, örgütsel adaletsizliğin hiç bir boyutu ile ilişkili çıkmamıştır. Örgütsel adaletsizliğin iş performansını etkilememesinin bir kaç nedeni bulunabilir. Çalışanlarda örgütsel adaletsizlik algılarına neden olabilecek örgütsel uygulamalar aslında çalışanın sergilediği bireysel performansın bir sonucu olabilir. Örneğin, düşük maaş aldığını düşünen yani dağıtım adaletsizliği algısı yüksek bir çalışan aslında bu düşük maaşı, sergilediği performansın bir sonucu olarak ediniyor olabilmektedir. Robbins ve ark. (2000)'e göre performans değerlendirme, biçimsel veya yapısal bir işlem olmasına karşın sürecin uygulanması yöneticinin çalışanlara davranışına bağlıdır. Performans değerlendirme, birçok örgütlerdeki liyakata dayalı maaş artışı gibi sonuçları da direkt olarak etkilemekte ve bu yolla dağıtım adaletini de etkilemektedir (Robbins et al., 2000). Yani dağıtım adaletinin performansı etkilemesi beklenirken aslında bunun tersi söz konusu olabilmektedir. Dağıtım adaleti (veya adaletsizliği), çalışanların sergiledikleri performansa bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Başka bir açıklamaya göre bir sağlık çalışanın işi hayat kurtarmak ve hasta tedavisine yardım etmektir. Yapılan iş sağlık hizmetlerinin etik kurallarına bağımlıdır ve örgüt veya yönetici tarafından çok fazla belirlenmez. Bu nedenle, hastanelerdeki adalet algıları ve politikalar, basitçe, bireysel iş performansını etkileyecek etkileşim içermezler (Byrne, 2005). Yani uygulamalarda kurumsal veya yönetimsel farklılıklar olabilmekle birlikte çoğu hastanedeki sağlık hizmetlerinin verilmesi standart etik kuralları içermektedir. Öncelikli hedef bireysel iş performansına değil kurumsal performansa yönelik politikalar uygulamak ve hasta sağlığı ve tedavisine azami özeni göstermektir. Bir sağlık çalışanın adaletsizlik algılarının sonucu olarak bireysel performansını düşürüp tedavi sürecini sekteye uğratma riskine girmeyeceği düşünülebilir.

Dağıtım adaletsizliği hemen hiç bir iş tutumu ve iş davranışı üzerinde etkili çıkmamıştır. Bunun muhtemel nedeni çalışanların dağıtım adaletsizliği algısına sahip olmaları durumunda hemen olumsuz reaksiyonlar sergilememeleri, bu adaletsizliğin

süreçlerden kaynaklanıp kaynaklanmadığını ve bu adaletsizlik ile ilgili neler yapabileceklerini incelemeleridir. Greenberg (2004)'in araştırmasına göre düşük ücretin (dağıtım adaletsizliği) bir stres etkeni olarak kabul edilme derecesi bu ücretin belirlenmesinde kullanılan işlemin adil olmasına bağlıdır. Adaletsiz işlemler sonucu ortaya çıkan dağıtım adaletsizliği daha büyük bir stres etkenidir. Hem dağıtım adaletsizliği hem de işlem adaletsizliği söz konusu olduğunda daha fazla stres ortaya çıkmaktadır. Stres reaksiyonlarının çok uç noktada gerçekleşmesi için insanlar içinde buldukları durumla ilgili herhangi bir şey yapamayacaklarına inanmalıdırlar. Dağıtım adaletsizliği yaşayan çalışanlar önce sonuca neden olan süreci incelemekte, sürecin adaletsiz olması durumunda başka çıkış yolları aramaktadırlar; yöneticiye başvurmak, yöneticinin davranış ve açıklamalarının adil olup olmadığını irdelemek gibi. Yani, olumsuz tutum ve davranışlara neden olan asıl adaletsizlik boyutu dağıtım adaletsizliği değildir.

Örgütsel adaletsizlik algılarının demografik özellikler bakımından incelenmesi sonucunda kamu hastanelerinde çalışan sağlık personelinin adaletsizlik algılarının özel hastanelerde çalışan personele kıyasla çok daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Kamudaki düşük ücret politikalarının, katı hiyerarşik ve bürokratik yapının, genel sağlık politika ve uygulamalarının kurumsal kararlara değilde Sağlık Bakanlığı kararlarına bağlı olmasının kamudaki personelin adaletsizlik algılarının daha yüksek çıkmasına neden olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel adaletsizlik algılarının mesleki ünvana göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi sonucunda pratisyen hekimlerin adaletsizlik algılarının hem uzman doktorlardan hem de hemşirelerden çok daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun temel nedenleri pratisyen hekimlerin çoğunlukla acil servislerde, yoğun stres ve iş yükü ortamlarında görevlendiriliyor olmaları ve sergiledikleri performansa karşılık örgütsel imkanlardan, kaynak paylaşımından yeterince yararlanamıyor olduklarını düşünmeleridir. Ayrıca, pratisyen hekimlerin uzmanlık sıfatını kazanamamış olmaları da kurumdaki süreç ve ilişkilerden dışlanmalarına veya dışlandıkları yönünde algı oluşturmalarına neden olabilmektedir.

Literatürde kadınların erkeklere kıyasla kişilerarası ilişkilere daha fazla önem verdikleri, süreç ile daha fazla ilgilendikleri, erkeklerin ise genellikle elde ettikleri

sonuca önem verdikleri öne sürülmüştür (Tata, 2000; Galea and Wright, 1999; Sweeney and McFarlin, 1997; Nowakowski and Conlon, 2005). Yani kadınların örgütsel uygulama ve süreçler ile ilgili adaletsizliklere (işlem adaletsizliği) ve davranışlar ile ilgili adaletsizliklere (kişilerarası adaletsizlik ve bilgisel adaletsizlik) karşı daha hassas olacakları, erkeklerin ise çoğunlukla elde ettikleri sonuçlar ile ilgili adaletsizliklere (dağıtım adaletsizliği) önem verdikleri düşünülmektedir. Ancak, araştırma bulgularımız bu düşünceleri desteklememiştir. Kadınların ve erkeklerin adaletsizlik algılarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bunun nedeni muhtemelen sağlık sektörü çalışanlarının kurumda cinsiyetlerine göre değil sahip oldukları mesleki ünvana göre değerlendiriliyor olmalarıdır. Cohen-Charash ve Spector (2001)'ün 190 ayrı araştırmayı incelediği meta-analitik çalışmada da bireylerin yaş, cinsiyet, etnik köken, eğitim düzeyi ve iş deneyimi bakımından benzer adalet algılarına sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Kurumdaki deneyim göz önünde bulundurulduğunda sadece bilgisel adaletsizlik algıları bakımından bir farklılık ortaya çıkmıştır. Kurumda 5 yıldan fazla süredir çalışan personelin bilgisel adaletsizlik algıları 5 yıldan daha az süredir çalışan personele kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni muhtemelen kurumda uzun süredir çalışan kişilerin kurumu ve uygulamaları daha iyi tanıyor olmaları ve adaletsizlikler veya alınan kararların gerekçeleri ile ilgili kendilerine yapılan açıklamaların aslında çok da doğru, mantıklı ve adil olmadığını farkında olmalarıdır. Nowakowski ve Conlon (2005)'a göre de daha fazla iş deneyimine sahip olan çalışanlar, adalet ihlallerine karşı daha az hoşgörülüdürler. Yani kurumda uzun süredir çalışan kişilerin adaletsizlik algıları daha yüksektir. Lambert ve ark. (2007)'na göre de mevcut işyerindeki deneyim arttıkça işlemlerin adil olduğu algısı azalmaktadır. Tez çalışmasında elde edilen bulgular bu düşünceleri kısmen desteklemiştir.

A tipi kişilik yapısına sahip çalışanların kişilerarası adaletsizlik dışındaki tüm adaletsizlik algıları B tipi kişilik yapısına sahip çalışanların algılarından daha yüksek çıkmıştır. Bunun muhtemel nedenleri, A tipi kişilerin isteklerine ve hedeflerine ulaşmada daha aceleci ve sabırsız olmaları, çevrelerindeki olumsuzluklara daha hızlı tepki vermeleri, daha başarı yönelimli olmalarıdır. Örgütsel olumsuzluklardan daha çabuk etkilenmeleri muhtemeldir. Jawahar (2002)'nin bulguları da bu düşünceleri

desteklemektedir. Kötü çalışma şartları, kural ihlalleri, işyerindeki algılanan eşitsizlikler, iş güvensizliği, iş ortamındaki artan stres, statü ve güç kaybı, algılanan kontrol kaybı gibi etkenler rahatsız edici olaylar ve eylemlere örnektir ve adalet algılarını biçimlendirmektedirler. Rahatsız edici olaylar ve eylemler hedef yönelimli A tipi bireyleri daha fazla engellediği için bu tür olaylar A tipi kişilerin adalet veya adaletsizlik algılarında daha güçlü etkiye sahip olacaktır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adaletsizlik boyutlarından işlem adaletsizliği, hemen hemen bütün diğer ara değişken ve bağımlı değişkenler ile ilişkili çıkmıştır. ***İşlem adaletsizliği algıları çalışanların yaşadıkları iş stresinde artışa neden olmaktadır.*** Belirsizlik ve kontrol kaybı duyguları önemli stres kaynaklarıdır. Adaletsiz işlemler çalışanlarda kontrol kaybı duygusuna ve elde edecekleri sonuçlar ile ilgili belirsizlik yaşamalarına neden olmakta ve stres düzeylerini arttırmaktadır. Karar alma süreçlerine katılamayan ve söz hakkına sahip olmayan çalışanlar süreçlerde kontrollerinin olmadığını düşünmekte ve stres yaşamaktadırlar. Sağlık çalışanlarının kişilerarası adaletsizlik algıları da yaşadıkları stres düzeyini etkilemiştir. Yöneticiler, iş ortamında çalışanlara hem bilgisel hem de duygusal destek sağlama etkisine sahiptirler. Yöneticilerin adaletsiz davranışları çalışanlarda benimsenmedikleri, değer görmedikleri ve yeterli desteğe sahip olmadıkları düşüncesi oluşturmakta ve bu destek eksikliği de belirsizlik duygusuna neden olmaktadır. Greenberg (2006)'e göre adil davranış sergileyen yöneticiler çalışanlardaki stres belirtilerini azaltmaktadırlar. Judge ve Colquitt (2004)'e göre de yöneticinin adaletsiz davranışı belirsizlik ve kontrol kaybı duygusuna neden olmaktadır.

***Örgütsel bağlılığı etkileyen tek adaletsizlik boyutu işlem adaletsizliğidir.***

Adaletsiz işlemler, çalışanın örgüt tarafından yeterince desteklenmediğini ve değer görmediğini göstermektedir. Kontrol modelinde vurgulandığı üzere, adil işlemler çalışana kararlara katılım imkanı sağlamaktadır. Grup değeri modelinde ise söz hakkının çalışanın istediği sonucu elde etmesini kolaylaştırması yanında bulunduğu grupta veya kurumdaki statüsünü ve duruşunu da etkilediği belirtilmiştir. Adaletsiz örgütsel politika ve uygulamalar çalışanların itibar ve aidiyet duygularına zarar vermekte, beklentilerin karşılanmadığı, yeterli statü ve etki sahibi olamadıkları düşüncesi oluşturmakta ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.

***İşten ayrılma niyetini etkileyen adaletsizlik boyutları ise işlem adaletsizliği ve bilgisel adaletsizliktir.*** Adaletsiz işlemler, karar alma süreçlerinin örgütsel normlara uygun olmadığını ve çalışanların örgüt tarafından yeterince desteklenmediğini göstermektedir. Geri beslemenin azlığı ve süreçler veya alınan kararların gerekçeleri ile ilgili yeterli açıklama yapılmaması da işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır. Özellikle sağlık hizmetinin verilebilmesinde bilgi paylaşımının önemli olduğu düşünüldüğünde kendisine süreçler ve uygulamalar ile ilgili yeterli açıklama yapılmayan bir çalışanın işten ayrılma niyetinin artması muhtemeldir.

***Yöneticiye güveni etkileyen adaletsizlik boyutları kişilerarası adaletsizlik ve bilgisel adaletsizliktir.*** Tez içeriğinde de açıklandığı üzere kişilerarası adaletsizlik ve bilgisel adaletsizlik kavramları, etkileşimsel adaletsizliğin alt boyutlarıdır. Lider-üye alışveriş ilişkisine göre lider ve üye arasındaki yüksek düzeyli güven, yüksek düzeyli bir alışveriş ilişkisi geliştirmeyi kolaylaştırmaktadır. Sadece yönetici ve çalışan arasındaki iş ilişkileri değil insanlar arasındaki her türlü etkileşimler güvene dayalıdır. Yöneticilerin adaletsiz davranışları çalışanların haklarına saygı gösterilmediğinin ve yeterince değer verilmediğinin bir göstergesidir. Yöneticileri ile ilişkilerinde adaletsizlik yaşayan çalışanların yöneticiye güvenleri azalmaktadır. Kişilerarası adaletsizlikler çalışan ve yönetici arasındaki etkileşimlerden ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir adaletsizlik çalışanın ihtiyaç duyduğu sosyal ve psikolojik desteği yöneticiden elde edemeyeceği düşüncesi nedeniyle yöneticiye güveni azaltmaktadır. Yöneticinin kararların gerekçeleri ve uygulanan süreçler ile ilgili yaptığı açıklamaların ve verdiği bilgilerin adaletsiz olduğunu algılayan bir çalışanın da yöneticiye güveni azalmaktadır. Bilgi paylaşımının özellikle hastaneler gibi kurumlarda önemli olduğu düşünüldüğünde bilgisel adaletsizlik algılarının yöneticiye güvende azalmaya neden olması olağandır

***Örgüte güveni etkileyen adaletsizlik boyutları ise işlem adaletsizliği ve bilgisel adaletsizliktir.*** İşlemler örgütün düşünce, değer ve politikalarını yansıtmaktadır ve örgüt genelini kapsamaktadırlar. İşlem adaletsizliği çalışan ve örgüt arasındaki bir alışveriş ilişkisinin sonucudur, bu nedenle yöneticiye güveni değil örgüte güveni etkilemektedir. Yöneticiler, örgütü temsil etmektedirler ve örgütsel uygulamaların astlara aktarılmasından bizzat sorumludurlar. Yöneticisine güvenen bir çalışan genellikle bu yöneticinin temsil ettiği örgüte de güven

duymaktadır. Dolayısıyla, çalışanın yöneticisiyle olumsuz ilişkisi örgüte yönelik tutumunu da etkileyebilmektedir, çünkü adaletsiz bir yöneticiyi görevlendiren bir örgüte güvenilmesi beklenemez. Bilgisel adaletsizlik, yönetici ve çalışan arasındaki iletişim kalitesinin göstergesidir. Ayrıca, genel örgüt stratejileri ve politikaları ile gerçekte uygulanan süreçlerin ne kadar tutarlı olduğunu da göstermektedir. Sözler ve uygulamalar arasındaki tutarsızlık yöneticiye güven yanında örgüte güvende de azalmaya yol açmaktadır.

Adil işlemler karar alma süreçlerinin güvenilir olduğunun ve çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alındığının bir göstergesidir. Grup değeri modeline göre işlem adaleti, çalışanın grup içi yüksek statüsünün bir göstergesidir. Kontrol modeli ise çalışana sağlanan söz hakkının işlemler üzerinde kontrol ve dolayısıyla elde edilecek sonuçları etkileme imkanı sağladığını öne sürmektedir. Örgütsel adaletsizlik, çalışanın enformasyona erişim, karar almaya ve örgüt içi ilişkilere katılım ve süreçlerde etki sahibi olma isteklerini kısıtlamaktadır. Adaletsiz işlemler ve kişilerarası ilişkiler, çalışanın kurum içi konumunu sorgulamasına yol açmaktadır. Çalışanın yönetici ve örgüt ile olumsuz ilişkilere sahip olması ve değersiz olduğu, saygı görmediği ve yeterince önemsenmediği yönündeki algılar adaletsiz bir örgütsel yapının sonucudur. Bu algılar çalışanın bulunduğu gruba ve kuruma dahil edildiği yönündeki inancında azalmaya neden olmaktadır. ***Bu nedenle işlem adaletsizliği algıları kararlara dahil edilme inancını, kişilerarası adaletsizlik algıları ise ilişkilere dahil edilme inancını daha olumsuz etkilemiştir.***

***İşlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik, güçsüzlük duygusunda belirgin bir artışa neden olmaktadır.*** Güçsüzlük duygusunun temeli kontrol kaybıdır ve çalışanın beklentilerini elde etmede yetersiz ve etkisiz kalmasına da neden olmaktadır. İşlem adaleti ile ilgili kontrol modeline göre, çalışanlar süreçlerde yeterli söz haklarının olup olmadığına ve süreci kontrol imkanına sahip olup olmadıklarına önem vermektedirler. Örgütsel karar almaya katılmadıklarını düşünen çalışanlar ortaya çıkacak kontrol kaybı duygusunun bir sonucu olarak güçsüzlük yaşayacaklardır. Hem idari hem de operasyonel kararlara katılmayan bir çalışanın güçsüzlük duygusu yaşaması muhtemeldir. Söz hakkına sahip olmak çalışanın hem kişisel (maddi) hem de sosyal (manevi) ödülleri edinmesini sağlayabilmektedir. Süreçlerde söz hakkına sahip olmak bu sürecin sonuçlarını etkileme gücü yanında

grup içi statü, öz değer ve saygınlık gibi sosyal kazançlar da sağlamaktadır. Yönetici ile etkileşimlerin adil olması da benzer etkiler oluşturmaktadır. Adaletsiz işlemler ve kişilerarası ilişkiler kişisel ve sosyal ödüller edinmeyi engellemekte ve çalışanda güçsüzlük duygusu meydana getirmektedir.

***Sosyal izolasyon duygusunu ise dağıtım adaletsizliği dışındaki tüm adaletsizlik boyutları güçlü biçimde etkilemektedir.*** Dağıtım adaletsizliği elde edilen sonuçlar ile ilgili iken diğer adaletsizlik boyutları daha çok çalışanın örgüte, ilişkilere, süreçlere ve sosyal ortama entegrasyonu ile ilgilidir. Adil işlemler kişinin bulunduğu örgütteki değer ve statüsünün bir göstergesidir. Kişilerarası etkileşimlerin adil olması ise başlıbaşına bir değer, saygınlık ve önemsenme belirtisidir. Yöneticilerinin adaletsiz davranışlarına maruz kalan, kendisine yeterli bilgi aktarılmadığını, alınan kararların ve uygulamaların gerekçelerinin zamanında ve doğru biçimde açıklanmadığını düşünen bir çalışanın yaşayacağı en temel duygu izolasyon duygusudur. Bilgi paylaşımının ve kişilerarası etkileşimlerin çok önemli olduğu bir hastane ortamında bu tür adaletsizlikler çok daha önemli birer sorun ve izolasyon nedeni haline gelmektedir.

Analiz sonuçlarına göre ***dağıtım adaletsizliğinin etkilediği tek iş tutumu kazançtan memnuniyettir.*** Dağıtım adaletsizliği, çalışanların elde ettikleri sonuçların, kazançların veya paylaşımların adaletsiz olmasıdır. Bu durumda, dağıtımlar konusunda yaşanan bir adaletsizliğin kazançtan memnuniyeti azaltması beklenen bir sonuçtur. Adil kaynak paylaşımı hemen her çalışan için önemlidir. Sağlık personelinin etkili bir sağlık hizmeti verebilmesinde kaynak paylaşımı çok daha önemli hale gelmektedir. Tallman ve ark. (2009)'na göre sağlık yöneticileri kaynakları paylaşdırmak ve sağlık hizmetinin verilmesinin planlanması konusunda karar alma gücüne sahip olmakla birlikte doktorlar ve yöneticiler arasında da işbirliği gerekmektedir. Bu işbirliği, yüksek kalitede bir sağlık hizmeti verilebilmesi için kaynakların paylaşımının ve kıt kaynakların kullanımının optimal biçimde yapılmasını sağlayacaktır. Yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimlerin adaletsiz olması da kaynak paylaşımı kararlarının çalışan aleyhine sonuçlanmasına neden olmakta çalışanın elde ettiği kazançtan memnuniyetini azaltmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre çalışanların karar alma süreçlerinde yeterli söz hakkına sahip olmamaları, süreçlerin doğru, tutarlı, düzeltilebilir, etik, önyargısız olmadığı, buldukları grupta yeterli değerlerinin olmadığı vb. algılar (işlem adaletsizliği) iş performansı ve yöneticiye güven dışındaki bütün iş tutumları ve davranışlarını etkilemektedir. Adil işlemler çalışanlarda kontrol duygusunu arttırmakta, belirsizlikleri azaltmakta, buldukları kurum veya grupta statü sahibi oldukları hissi uyandırmakta, kendilerini değerli hissetmelerini ve aidiyet duygularının artmasını sağlamaktadır. Çalışanların tutum ve davranışlarını biçimlendiren temel etken uygulanan süreçlerin ve alınan kararların ne kadar adil olduğudur.

Adaletsizlik algıları iş tatmininde, örgütsel bağlılıkta, yöneticiye ve örgüte güvende azalmaya, iş stresinde, yabancılaşmada ve işten ayrılma eğiliminde artışa neden olmaktadır. Sağlık hizmetlerinin verilmesinde personelin devamlılığının önemli olduğu düşünüldüğünde çalışanların adaletsizlik algılarının azaltılması daha büyük önem kazanmaktadır. Elde edilen bulgular özellikle hastaneler gibi, sahip oldukları profesyonel (mesleki) ve teknik becerilerden dolayı yüksek iş devinimine (kolay iş değiştirebilme) sahip çalışanların bulunduğu örgütlerde daha önemli hale gelmektedir. Dailey ve Kirk (1992)'e göre bu tarz özelliklere sahip çalışanlar daha fazla talep görmekte ve doğal olarak bu çalışanların iş ortamından ve kurumdan beklentileri de daha fazla olmaktadır. Yüksek mesleki ve teknik becerilere sahip çalışanların kaybı, kurum için negatif sonuçlar doğuracaktır. Bu çalışanlar, dağıtım konusunda, işlemler ve uygulamalar konusunda, kurumdaki ilişkiler ve bilgilendirme konusunda adaletsizlik yaşadıklarında işe devamsızlık sergilemeye, iş performansını düşürmeye yönelecekler ve hatta işten ayrılmayı tercih edeceklerdir. Bu durumda hem mevcut personelin kaybı hem de yeni personelin işe alınması kurum için ilave maliyetler doğuracaktır. En kritik risklerden birisi ise önemli bir tedavi sürecinde görev alan bir personelin kaybıdır.

## **7.2. İş Tutumlarının Aracı Etkileri**

Tez çalışması ile ilgili araştırma bulgularına göre *yöneticiye güven, örgütsel adaletsizlik boyutları ile iş stresi arasındaki ilişkide bir rol sahibi değildir.*



Adaletsizlik yaşayan çalışanlar yöneticiye güvenlerindeki azalmanın değil başka etkenlerin bir sonucu olarak iş stresi yaşamaktadırlar. ***Yöneticiye güven, işlem adaletsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ise kısmen açıklamaktadır.*** Örgütsel politika ve işlemlerin adil olmasından bunları uygulayan yöneticiler sorumludurlar. Bu durumda adaletsiz işlemlerin bu işlemleri uygulayan yöneticiye güveni ve sonuç olarak örgüte bağlılığı azaltması muhtemeldir. Yöneticiye güven, örgütsel adaletsizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ise rol sahibi değildir.

***Örgüte güven, işlem adaletsizliğinin iş stresine, örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine olan etkilerinde kısmen de olsa aracı bir rol üstlenmektedir.*** Yani işlem adaletsizliği bir yandan örgüte güvende neden olduğu azalma yoluyla iş davranışlarını etkilerken bir yandan da bu iş davranışları üzerinde direkt etki sahibidir. Bilgisel adaletsizliğin işten ayrılma niyetine etkisi de hem direkt hem de örgüte güven yoluyla dolaylı biçimde gerçekleşmiştir. Güven, kişilerarası ilişkileri kolaylaştırıcı ve işbirliğini artırıcı bir role sahiptir. Adil işlemler, örgütsel sistemin işleyiş biçimini yansıtmakta ve örgütsel uygulamaların doğru ve meşru olduğu algısı yoluyla örgüte güveni arttırmaktadır. İşlemlerin adil olduğu yönündeki inanç ve güven duygusu olmaksızın çalışanın örgüte bağlılığını sağlamak mümkün değildir. Aryee ve ark. (2002) tarafından yapılmış araştırmaya göre de örgüte güven, örgütsel adaletin hem örgütsel bağlılığa hem de işten ayrılma niyetine etkisini açıklamaktadır. Kişinin beklentilerinin karşılanmaması güvende azalmaya ve çalışanın kendini örgütsel ortamdan geri çekmesine (işten ayrılmak veya ayrılmaya niyetlenmek gibi) neden olmaktadır.

Adaletsizlik, çalışanın kurum içi duruşunda bir eksiklik olduğunu göstermektedir. Adaletsiz örgütsel uygulamalar ve çalışanların örgütsel kararlara dahil edilmedikleri yönündeki inançları, örgütsel yapının bir parçası olmadıkları düşüncesine neden olmaktadır. İşlem adaletsizliğinin başka bir sonucu da kurum içi süreçlerde söz hakkı olmayan çalışanların ilişkilere dahil edilmedikleri yönündeki inançlarında artıştır. ***Dahil edilme inançlarındaki azalma, işlem adaletsizliğinin iş stresi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkilerini kısmen açıklamaktadır.*** Yani işlem adaletsizliği hem direkt hem de dahil edilme inançlarındaki azalma (kararlara ve ilişkilere dahil edilme) yoluyla dolaylı biçimde iş stresinde ve işten ayrılma niyetinde artışa ve örgütsel bağlılıkta azalmaya neden olmaktadır. ***İlişkilere***

***dahil edilme inancındaki azalma, kişilerarası adaletsizliğin iş stresi üzerindeki etkilerini de kısmen açıklamıştır.*** Çalışanlara değer veren, saygı gösteren ve kibar davranan yöneticiler çalışanın örgütsel üyelikten gurur duymasını sağlamaktadırlar. Aksi davranış ve uygulamalar çalışarlarda ilişkilerden dışlandıkları düşüncesini oluşturmakta, aidiyet ve saygınlık duygularını azaltmakta ve iş ortamında yüksek seviyede stres yaşamalarına neden olmaktadır.

***İşe yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu, hem işlem adaletsizliğinin hem de kişilerarası adaletsizliğin iş stresine etkisini kısmen açıklamaktadır.*** Çalışanların yaşadıkları işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlikler iş stresini hem direkt hem de güçsüzlük duyguları yoluyla dolaylı olarak etkilemektedir. İş stresinin belirsizlik ve kontrol kaybı sonucunda ortaya çıktığı bilinmektedir. Hem işlem adaletsizliğinin hem de güçsüzlük duygusunun süreçlerde kontrol sahibi olamamanın bir sonucu olduğu düşünüldüğünde iş stresine neden olmaları kaçınılmazdır. Yöneticilerin davranışları da çalışanların güçsüzlük duygularını etkileyebilmektedir. Glasberg ve ark. (2007)'na göre bir kimsenin işini etkilemek konusunda sahip olduğu güçsüzlük duygusu ve iş arkadaşları, yöneticileri ve hastalarla olumsuz ilişkileri uzun vadeli stres veya moral çöküntüsünün nedenleridir.

***Sosyal izolasyon duygusu, işlem adaletsizliğinin iş stresine etkisini kısmen açıklarken kişilerarası adaletsizliğin neden olduğu iş stresinin tamamını açıklamaktadır.*** Adaletsiz kişilerarası etkileşimler çalışanın izole edildiğini düşünmesine ve sonuçta stres yaşamasına neden olmaktadır. Grup üyeliği çalışanlar için önemlidir. Grup değeri modeline göre adil işlemler çalışanın gruptaki üyeliğini ve değerini onaylamaktadır. Adaletsiz işlemler ve davranışlar çalışanda değer görmediği ve örgütsel ortamda kendisine konum sağlayamadığı duygusu oluşturmakta ve bu izolasyon duygusu iş stresini arttırmaktadır. Marshall ve ark. (2007)'na göre de grup üyeliği uygun davranış ile ilgili normları sağlamakta, anksiyeteyi (endişe) azaltmaya yardımcı olmakta, performansa katkı sağlamakta ve gerçekleştirilmesi çok zor veya imkansız olan hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. İş arkadaşları veya yöneticilerin desteklerinin olmayışı ve takım ile sosyal ve duygusal etkileşim imkanlarının yetersiz olması izolasyon algılarını biçimlendirmektedir. Taylor ve ark. (1999)'na göre de hemşireler arasında strese neden olan temel faktörler; astların ve deneyimsiz personelin uygun olmayan

önerileri, sağlık hizmetindeki çeşitli meslek gruplarından oluşan takımlardaki çatışmalar, bürokrasi, hemşirelik sistemine başkalarının bakışı, hastalar ve yakınlarının sözlü tacizleri, hastaların fiziksel tacizleri, ölüm ve koma vakalarıyla karşılaşma, vardiyalı çalışma, duygusal destek eksikliği, doktorlarla çatışma ve politik sorunlardan kaynaklanan belirsizliklerdir.

***Güçsüzlük ve sosyal izolasyon duyguları, işlem adaletsizliğinin örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine etkisini de kısmen açıklamaktadırlar.*** Örgütte olumsuzluklar yaşayan çalışanlar örgütsel uygulamalara ve etkileşimlere katılmayı istememekte, örgütsel ortamdan uzaklaşmaya başlamaktadırlar. Katılım duygusu, örgüt ile ilgili olumlu düşüncelere ve daha yüksek seviyede bağlılığa yol açmaktadır. Örgütten soyutlanan bir çalışanın da bağlılığının azalması olağandır. İşlem adaletsizliği, çalışanın arzu ettiği sonuçları elde etmesini engellemektedir. Böyle bir durumda çalışan bu olumsuz durumu ortadan kaldırmanın yollarını arayacaktır. Karar alma sürecinde kontrol sahibi olamayan bir çalışan kendini güçsüz hissedecek ve bu olumsuzluktan kaçış yöntemi olarak işten ayrılmayı düşünmeye başlayacaktır.

***İşlem adaletsizliği, iş stresini ve örgütsel bağlılığı hem direkt hem de kazançtan memnuniyette neden olduğu azalma yoluyla dolaylı olarak etkilemektedir.*** İşlemler, elde edilen sonuçlara ulaşmada kullanılan vasıtalarlardır. Adaletsiz işlemlere maruz kalan çalışanların kazançtan memnuniyetleri azalmakta ve bunun sonucunda iş streslerinde artış ve örgütsel bağlılıklarında azalma meydana gelmektedir. Kazançtan memnuniyetin diğer bir etkisi de işlem adaletsizliği ve bilgisel adaletsizliğin işten ayrılma niyetine etkisini kısmen de olsa açıklamasıdır. İşten memnuniyet de sadece işlem adaletsizliğinin iş davranışlarına etkisini kısmen açıklamaktadır.

***İşlemlerin ve kişilerarası ilişkilerin adaletsiz olduğunu algılayan çalışanların işten memnuniyetleri azalmakta ve bunun sonucunda iş davranışlarında değişimler meydana gelmektedir.*** Tallman ve ark. (2009)'na göre kaynak paylaşırma doktorlar açısından önemlidir. Çünkü, kaynak paylaşırma veya tahsis etme, doktorların sağlık hizmeti verebilmelerini ve görevlerini yerine getirebilmelerini sağlamaktadır. Aslında aynı durum hastane çalışanlarının büyük bir kısmını oluşturan hemşireler için de geçerlidir. Yeterli kaynak tahsis edilmeyen veya

hak ettiğini almak konusunda adaletsizlik yaşayan bir çalışanın etkili bir sağlık hizmeti verebilmesi ve görevini hakkıyla yerine getirebilmesi mümkün olamayacaktır. Sağlık yöneticileri kaynakları paylaşmak ve sağlık hizmetinin verilmesinin planlanması konusunda karar alma gücüne sahip olmakla birlikte doktorlar ve yöneticiler arasında işbirliği de gerekmektedir. Bu işbirliği, yüksek kalitede bir sağlık hizmeti verilebilmesi için kaynakların paylaşımının ve kıt kaynakların kullanımının optimal biçimde yapılmasını sağlayacaktır.

## 7.3. Öneriler

### 7.3.1. Yöneticilere Öneriler

Bireylerin adaletsizlik algıları çeşitli çevresel veya bireysel özelliklerden etkilenebilmektedir. Blader ve Tyler (2003)'e göre herkesin kabul edeceği adil sonuçlar oluşturmak hem zordur hem de uygulama imkanı sınırlıdır. İnsanlar, kendi katkılarının önemini abartma eğiliminde olacakları için herkese adil olduğunu düşünecekleri sonuçlar sağlamak bir sorundur. Maaş veya ikramiye gibi sonuçlar ile ilgili kaygılar, insanların örgütleri ile etkileşimlerindeki anahtar ilgi alanı değildir. Örneğin, insanlara adaletsiz kabul edecekleri şeyleri listelemeleri istenmiş ve yanıt verenlerin en temel ilgilerinin önemsenmek ve kibar davranılması olduğu ortaya çıkmıştır. Kişilerarası etkileşimlerde ve ilişkilerdeki davranış, insanların ifade ettikleri adaletsizliklerin temel unsurudur. Yöneticiler, çalışanların örgütsel adaletsizlik algılarını engellemek için çeşitli yöntemler uygulayabilirler;

***Karar alma süreçlerine katılıma izin verilmelidir.*** Araştırmadan elde edilen sonuçlar çalışanların karar alma süreçlerine ve örgütsel uygulamalara katılımlarının ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Yönetim, çalışanlara iş ile ilgili performanslarını direkt olarak etkileyen kararlarda söz hakkı vererek işleri üzerindeki kontrol duygusunu arttırabilir. Çalışanların süreçte söz hakkına sahip olmaları, fikirlerini ifade edebilmeleri, nedenler ve sonuçlar konusunda bilgilendirilmeleri önemlidir. Dailey ve Kirk (1992)'e göre örgütlerde ödül ve performans değerlendirme sistemleri düzenlenirken sürece çalışanların katılması önemlidir. Muhtemel değişiklikler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi ve görüşlerinin

alınması önemlidir. Tabii, bu önemli insan kaynakları uygulamalarının tasarımı ve oluşturulması üzerindeki kontrolden vazgeçilmesi veya çalışanlara devredilmesi anlamına gelmemelidir. Sürece girdi sağlamalarına izin verilebilir.

Üstler ve kıdemli yöneticiler, işe yabancılaşma duygularını azaltmak için karar alma sürecine örgüt genelinde daha sık ve adil bir çalışan katılımı sağlamalıdır. Örgütsel değerler ve normlar, yöneticiler tarafından oluşturulduğu için liderlik tarzları, çalışanların örgüt ile ilgili algılarını etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Çalışan tarafından olumlu değerlendirilen bir yöneticinin çalışana istediğini yaptırması daha kolay olacaktır. Mendoza ve Lara (2007)'ya göre de yöneticiler, çalışanlara yabancılaşmanın etkisini azaltacak, insan ihtiyaçlarıyla uyumlu çalışma şartları oluşturmalarıdır. Çalışanlara karar almada söz hakkı verildiğinde iş ortamındaki eksiklikleri affetmeye daha fazla gönüllü olmaları umulmaktadır.

***Personel ile sosyal ilişkiler geliştirilmelidir.*** Çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde değiştirmek için personel ile iyi sosyal ilişkiler oluşturmak, personelin huzur ve sağlığına ilgi göstermek, örgütsel uygulamalar hakkında sürekli geri besleme sağlamak önemlidir. İyi ilişkiler geliştirmenin yolu da hem kişilerarası ilişkilerde hem de yapılacak açıklamalarda çalışanlara adil davranmaktır. Oluşturulacak olumlu örgütsel iklim daha kolay yönetilebilen, kurum içi çatışmaların daha az yaşandığı ve olumsuz tutum ve davranışların daha az sergilendiği bir iş ortamı meydana getirecektir. Stres etkenlerinin bir kısmı bulunan ortamdaki kaynaklanırken bir kısmı da yöneticilerin neden olduğu etkenlerdir. Yoğun iş yükü, duygusal destek eksikliği, takdir edilmeme gibi. Olofsson ve ark. (2003)'na göre hemşirelik mesleği tek bir iş gününde çeşitli roller üstlenme yeteneği yanında farklı mesleklerden insanlarla da büyük ölçüde işbirliği yapmayı gerektirmektedir. Örneğin, çalışma çizelgesindeki yeni düzenlemelere, fazla mesai veya değişikliklere karşı esnek olmak yanında bir takımın üyesi olmak, tetkik ve toplantılara katılmak, telefonda soru sorulara yanıt vermek, vardiyalarda yer alacak personeli ayarlamak gibi. Bu durumda bir kimsenin üstleriyle ilişkisi de çok büyük önem kazanmaktadır. Eğer hemşireler mesleklerine devam edeceklerse mevcut yöneticilerinin desteğini aldıklarını ve teşvik edildiklerini düşünmeleri önemlidir. İyi yapılan bir iş sonucunda yönetimin olumlu tepkisini almak hemşirelerin iş ortamında desteklendiklerini

düşüncelerini sağlamaktadır. Bu da stresin azaltılmasında artan kontrole yön verebilmektedir.

***Çalışanların haklarına saygı gösterilmelidir.*** Kendisine saygı gösterilen ve görüşleri dikkate alınan çalışanların örgüt ve yöneticilere karşı daha pozitif tutumlar sergiledikleri ve sonuçtaki, örgütün aleyhine olacak davranışlardan kaçındıkları görülmektedir. Çalışanlara saygı gösterilmesi çalışanlarda örgüt yapısının adil olduğu algısı da oluşturabilir. Çalışanlar, iş ortamının kaliteli olduğunu düşündükleri ve yaptıkları işi çok sevdikleri halde yöneticilerinin kendilerine saygı göstermediğini ve adil davranmadığını düşündüklerinde doğal olarak daha olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedirler.

***Etkili iletişim teknikleri geliştirilmelidir.*** Yöneticiler, karar almaya katılım fırsatı sağlamaları ve iş ortamında demokratik bir ortam oluşturmaları yanında astlarını dağıtım ile ilgili sonuçlar ve süreç ile ilgili konularda kaygılarını ifade etmeye ve tartışmaya davet etmelidirler. Özellikle dağıtım adaletsizliği ve işlem adaletsizliği algılarının yoğun olduğu bir iş ortamında, ortaya çıkması muhtemel olumsuz tutum ve davranışları engellemenin en etkili yolu yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurmalarıdır. Etkili iletişim, çalışanın yöneticiye güvenini arttırmanın önemli bir yöntemidir. Yöneticinin davranışlarında tutarsızlık olması veya adaletsiz uygulamalara imza atması durumunda bile bu tutarsızlık ve adaletsizliklerin gerekçelerinin açıklanması yöneticiye güveni sağlayabilir. Beugre (2005)'e göre de açıklamalar yapmak da adaletsizlik algılarını azaltabilmekte ve olumsuz tutum ve davranışları engelleyebilmektedir. Adaletsizlik algıları, örgütsel işleyişi engelleyen davranışları tetikleyebilmektedir, iş yerinde saldırganlık gibi. İnsanlar, kendilerini etkileyen kararlar ile ilgili detaylı bilgi edindiklerinde kararın sonucunda elde ettikleri şeyler negatif bile olsa daha az olumsuz tepki gösterme eğilimindedirler. Yöneticileri, çalışanlara detaylı ve doğru bilgi vererek ve zamanında geri besleme sağlayarak hatalı iletişimi ve hatalı değerlendirmeleri azaltabilirler. Üstelik, nedenler ile ilgili açıklama yapmak adalet algılarını arttırmanın en düşük maliyetli yöntemidir. Robbins (1998)'e göre de algıların stres reaksiyonlarında etkili olduğu göz önünde bulundurulduğunda yöneticiler, çalışanların algılarını biçimlendirme vasıtası olarak etkili iletişimi kullanabilirler. Yani yöneticinin sergileyeceği adil davranış ve adil iletişim tarzı iş stresini azaltmada veya engellemede oldukça etkilidir.

***Destekleyici ve adil bir örgütsel iklim oluşturulmalıdır.*** Özellikle teknik becerileri yüksek bir sağlık personelinin kurumda tutmanın yüksek ekonomik maliyetleri göz önünde bulundurulduğunda adil bir örgütsel yapının önemi ortaya çıkmaktadır. Örgütsel uygulamaları adil süreçlere dayandırmanın, bireylere saygılı davranmanın, eylemlerle ilgili bilgi vermenin ve alınan kararların gerekçelerini açıklamanın maliyetleri dağıtım adaletinin maliyetleri ile kıyaslandığında çok daha düşüktür. Yöneticiler, işlemsel ve davranışsal anlamda adil bir iklim oluşturarak çeşitli olumlu çalışan tutum ve davranışlarını arttırabilirler. Yöneticiler, iş yerindeki psikolojik ortamı değiştirmeli ve personeli destekleyen ve etkili iletişime yardımcı olan bir örgütsel iklim oluşturmalıdırlar. Bu tarz bir örgütsel iklim personelin kurum ve yönetici ile ilgili negatif tutum ve davranışlarını azaltmaya yardımcı olacaktır.

***Kurum içi şikayet veya başvuru mekanizmaları oluşturulabilir.*** Örgütsel uygulamalar veya yöneticilerin davranışlarında adaletsizlik olduğunu düşünen çalışanların rahatsızlıklarını dile getirebilecekleri mekanizmalar oluşturulabilir. Tan ve Tan (2000)'a göre örgüt, dağıtım adaleti ve işlem adaletini arttırmak için işlem adaletini maaş sisteminde uygulayabilir, örneğin, çalışanlara maaş sisteminin tasarımına katılım izni vermek, çalışanların maaş kararları ile ilgili müracaat edebilecekleri şikayet mekanizmaları sağlamak ve iş değerlendirme teknikleri oluşturmak etkili olabilir. Deluga (1994)'ya göre ise astlar ve üstlerin birlikte çalışmaları ve neyin adil kabul edildiği konusunda bir konsensüs geliştirmeleri gereklidir. Yöneticiler, önemli bir ast katılımı sağlayabilirler ve arzu edilen sonuçların elde edilmesini sağlayacak uygulamaları oluşturabilirler. Örneğin, yöneticiler adalet kriteri ile ilgili fikir edinmek için astları anketler ve mülakatlar yoluyla sorgulayabilirler.

***Personele stresle mücadele eğitimleri, danışmanlık veya koçluk hizmetleri verilebilir.*** Sağlık personeline, özellikle kritik hastaların bulunduğu bölümlerde veya psikiyatrik bölümlerde çalışan personele stresle başa çıkmaya yönelik eğitim programları ve sosyal aktiviteler, danışmanlık veya koçluk hizmetleri sağlanabilir. Özellikle görev ve rol talepleri ve örgütsel yapı gibi strese neden olan çeşitli faktörler yönetim tarafından kontrol edilebilmektedir. Bir örgüt, kültüründe gerçek bir değişim sağlayabilmek için politikalarını ve bu politikaların örgütteki uygulanış biçimlerini ciddi olarak incelemeli ve değiştirmelidir. Mor Barak ve ark. (2001)'e göre örgüt

kültürünü basit bir “çeşitlilik hoşgörüsünden” gerçek bir kapsayıcı yapıya dönüştürmek planlı eylemlerle mümkün olabilir. Örneğin, güçlü bir mentorluk<sup>3</sup> programı, kendini örgütün dışında hissedenden kişi veya grupları örgüt içinde bir araya getirecektir.

***Güçlendirme, hem yabancılaşmanın hem de adaletsizlik algılarının azaltılmasında etkili olabilir.*** Güçlendirme, işe yabancılaşmayı azaltmada etkili bir yöntemdir. Çalışanların özellikle karar alma sürecine katılım, bazı kararları tek başına alabilme, özerkliğe sahip olma, süreçler üzerinde kontrol sahibi olma istekleri güçlendirilmeleri yoluyla karşılanabilir. Örgütsel araştırmacılar, çalışanlardaki güçsüzlüğün olumsuz etkilerinin üstesinden gelebilmek için yabancılaşmayı engelleyen bir strateji olarak “güçlendirmeyi (empowerment)” önermektedirler. Güçlendirme, güç ve kontrolün astlara aktarılması ve paylaşılması, çalışanların ya da takımların işleri hakkında karar vermelerinin sağlanması ve karar verme yetkisinin belirli sınırlar içinde çalışanlara devredilmesidir (Ceylan, 1998). Yabancılaşma veya güçsüzlük duygusu işçiyi engelleyerek zayıflatmakta, güçlendirme ise onu etkinleştirerek gelişmesini sağlamaktadır. Güçlendirme uygulamalarının etkili olabilmesi için çalışanlara kişisel etkililikleri ile ilgili direkt geri besleme sağlanmalıdır. İşçiler karmaşık görevleri yerine getirdiklerinde veya işleri ile ilgili daha fazla sorumluluk verildiğinde, amaç oluşturmaya ve karar almaya katıldıklarında kendi etkililiklerini test etme fırsatına sahip olmaktadır. Amaç oluşturmaya katılım işçilerin bu amacı kabul etmelerini sağlamakta ve bağlılıklarını arttırmaktadır (Kanungo, 1992). Beecroft ve ark. (2008)’e göre hemşirelerin karar almaya katılımlarına izin vermek, özerk ve güçlendirilmiş davranış sağlamak, diğer çalışanlar ile ilişkilerde iletişim, işbirliği ve açıklık sergilemek iş tatminlerini arttırmakta, sağlık hizmeti kalitesini iyileştirmekte ve işe alma ve iş yerinde tutmayı kolaylaştırmaktadır. Güçlendirme, muhtemelen artan iş tatmini ve örgütsel bağlılığa neden olacaktır ve güçlendirilmiş bireyler işleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduklarını düşüneceklerdir. Brashear ve ark. (2005)’na göre de güçlendirme ve kontrol, çalışanların çabaları (girdileri) ve maaş veya terfi gibi sonuçları arasındaki ilişkiden daha emin olmalarını sağlayacaktır.

<sup>3</sup> *Mentorluk*: deneyimli ve konusunda uzman bir kişinin (mentor) bilgi ve deneyimini, diğer bir kişiye aktardığı ve ona örnek olduğu bir destekleme ilişkisidir (<http://www.livcon.co.uk/kocluk-coaching/mentorluk-mentoring.html>).



Sutinen ve ark. (2002)'na göre doktorlarda düşük seviyedeki örgütsel adaletin 3 potansiyel nedeni bulunmaktadır. Birincisi, doktorların temel motivasyonu yönetimden ziyade klinik çalışması ve hasta tedavisidir. Bununla birlikte, bir hastanedeki tıbbi kariyerde ilerlemek artan düzeyde idari sorumluluk üstlenmeyi de gerektirmektedir. İdari işler konusunda uygun motivasyonun olmayışı ve yetersiz eğitim, hastanelerin bürokratik örgütsel yapısıyla da birleştiğinde sadece yönetimde yer alan doktorlar arasında değil, onların yönetimi altındaki doktorlar arasında da önemli bir algılanan adaletsizlik kaynağı olabilmektedir. İkincisi, sağlık sistemine ticari değerlerin girişi sonrası yüksek verimlilik baskısı artmaya başlamıştır. Ticari değerlere yüksek bağlılık her hastaya mümkün olan en iyi tedaviyi sağlama fırsatlarını muhtemelen azaltacaktır. Bu durum ise doktorların temel yönelimleri ile uyumlu değildir. Bu, özellikle idari ve ekonomik sorumlulukları olan doktorlar için karar almada etik sorunlara yol açabilir. Üçüncüsü, hemşireler hastanelerdeki en büyük mesleki grubu oluşturmakta ve tedavi sürecinin önemli bir kısmında görev almaktadırlar. Doktorlar, hemşirelerin seçiminde genelde yer almamakta ve hemşirelerle problemler yaşayabilmektedirler. Bu idari yapının bir sonucu olarak doktorlar tedavilerle ilgili temel sorumluluğu üstlendikleri gerçeğine rağmen bazen karar alma özgürlüklerinin yetersiz olduğunu hissedebilmektedirler. Bu durum, idari problemlerin doktorların psikolojik gerilimlerine etkilerinde iş kontrolünün rolünü kısmen açıklamaktadır. Adaletsiz yönetim yapısı, çok sayıda profesyonelden oluşan takım çalışmasındaki rahatsızlıkların da bir nedenidir.

### **7.3.2. Araştırmacılara Öneriler**

Çok sayıda veri tabanında yapılan taramalarda işe yabancılaşmanın örgütsel adalet ile ilişkisini inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Tez çalışması, işe yabancılaşmanın güçsüzlük ve sosyal izolasyon boyutlarının örgütsel adaletsizlik ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu konuda daha kapsamlı ve daha fazla sayıda örneklemeden oluşan bir çalışma yürütülebilir.

İşe yabancılaşma ile ilgili birçok araştırma çeşitli tutum ve davranışlar ile ilişkilerini incelemek yerine genelde işe yabancılaşma kavramının tarihçesini ve boyutlarını açıklamaya odaklanmıştır. Bu nedenle, işe yabancılaşmanın çeşitli çalışan tutum ve davranışları ile ilişkisini inceleyen araştırmalar literatüre büyük katkı

sağlayacaktır. Güçlendirmenin işe yabancılaşmayı azaltıcı rolünün olduğu düşünüldüğünde işe yabancılaşma, güçlendirme ve başka değişkenlerin ilişkileri incelenmelidir. Örgütsel adalet algılarının ve işe yabancılaşmanın tutum ve davranışlara etkileri farklı sektör ve kurumlarda da irdelenmelidir.

### **7.3.3. Sınırlılıklar**

Tez çalışması ile ilgili ortaya çıkan en büyük sınırlılık yeterli örneklem hacmine ulaşmada sıkıntı çekilmiş olmasıdır. Sağlık personelinin iş yükünün fazlalığı anket çalışmasına katılımı sınırlandırmıştır. Başka bir sınırlılık, ankette yer alan örgütsel adaletsizlik ifadelerinin kurum veya yöneticiyi değerlendirmeyi gerektirmesidir. Veri toplama sürecinde kurumsal bazda yapılan temaslarda genellikle kurum yöneticilerinin personelin çalışmaya katılımına izin vermedikleri görülmüştür. Ayrıca, sağlık personeli kurum veya yöneticilerini eleştirmek istemedikleri için anket çalışmasına katılmada tereddüt yaşamıştır.

## KAYNAKLAR DİZİNİ

1. **Allen, B. H., and LaFollette, W. R., 1977.** “Perceived Organizational Structure and Alienation Among Management Trainees”, *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 2, Vol. 234-341.
2. **Allen, N. J., and Meyer, J. P., 1990.** “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, Pp. 1-18.
3. **Ambrose, M. L., Seabright, M. A., and Schminke, M., 2002.** “Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 2002, Pp. 947-965.
4. **Armstrong-Stassen, M., 2006.** “Determinants of How Managers Cope with Organisational Downsizing”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 55, No. 1, Pp. 1–26.
5. **Arnadottir, S., 2002.** “Fairness heuristic theory: Valid but not empirical”, *Scandinavian Journal of Psychology*, 2002, 43, Pp. 353-362.
6. **Aryee, S., Budhwar, P. S., and Chen, Z. X., 2002.** “Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, Pp. 267–285.
7. **Aselage, J., and Eisenberger, R., 2003.** “Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration”, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 2003, Pp. 491-509.
8. **Bacharach, S., and Aiken, M., 1979.** “The Impact of Alienation, Meaninglessness, and Meritocracy on Supervisor and Subordinate Satisfaction”, *Social Forces*, Vol. 57, No. 3, Pp. 853-870.
9. **Bagozzi, R. P., and Yi, Y., 1988.** “On the evaluation of Structural Equation Models”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 16, Pp. 74-79.
10. **Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Janssen, P. P. M., VanDerHulst, R., and Brouwer, J., 2000.** “Using Equity Theory to examine the difference between burnout and depression”, *Anxiety, Stress and Coping*, Vol. 13, Pp. 247-268.

11. **Banai, M., and Reisel, W. D., 2007.** “The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation”, *Journal of World Business*, 42, 2007, Pp. 463-476.
12. **Banai, M., Reisel, W. D., and Probst, T. M., 2004.** “A managerial and personal control model: perceptions of work alienation and organizational commitment in Hungary”, *Journal of International Management*, 10 (2004), Pp. 375-392.
13. **Barling, J., and Phillips, M., 1992.** “Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study”, *The Journal of Psychology*, Vol. 127, No. 6, Pp. 649-656.
14. **Baron, R. M., and Kenny, D. A., 1986.** “The moderator-mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, Pp. 1173-1182.
15. **Beecroft, P. C., Dorey, F., and Wenten, M., 2008.** “Turnover intention in new graduate nurses: a multivariate analysis”, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 62, No. 1, Pp. 41–52.
16. **Bedeian A. G, Kemery E. R., and Pizzolatto A. B., 1991.** “Career Commitment and Expected Utility of Present Job as Predictors of Turnover Intentions and Turnover Behavior”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 39, Pp. 331-343.
17. **Berger, L. K., Sedivy, S. K., Cisler, R. A., and Dilley, L. J., 2008.** “Does Job Satisfaction Mediate the Relationships Between Work Environment Stressors and Employee Problem Drinking?”, *Journal of Workplace Behavioral Health*, Vol. 23, No. 3, Pp. 229-244.
18. **Beugre, C., 2005.** “Understanding injustice-related aggression in organizations: a cognitive model”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, Pp. 1120-1136.
19. **Bhuan, S. N., Menguc, B., and Borsboom, R., 2005.** “Stressors and job outcomes in sales: a triphasic model versus a linear-quadratic-interactive model”. *Journal of Business Research*, 58, 2000, pp. 141-150.
20. **Blader, S. L., and Tyler, T. R., 2003.** “What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice”, *Human Resource Management Review*, Vol. 13, Pp. 107-126.
21. **Blakely G. L., Andrews, M. C., Moorman, R. H., 2005.** “The Moderating Effects of Equity Sensitivity on The Relationship Between Organizational Justice

- and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No. 2, Pp. 259-274.
22. **Boer, E. M. D., Bakker, A. B., Syroit, J. E., and Schaufeli, W. B., 2002.** “Unfairness at work as a predictor of absenteeism”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, Pp. 181-197, 2002.
  23. **Brashear, T. G., Manolis, C., and Brooks, C. M., 2005.** “The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover”, *Journal of Business Research*, Vol. 58, Pp. 241– 249.
  24. **Brayfield, A., and Rothe, H. F., 1951.** “An index of job satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 35, Pp. 307-311.
  25. **Brooks, A., and Zeitz, G., 1999.** “The Effects of Total Quality Management and Perceived Justice on Organizational Commitment of Hospital Nursing Staff”, *Journal of Quality Management*, Vol. 4, No. 1, Pp. 69-93.
  26. **Burton, J. P., Mitchell, T. R., and Lee, T. W., 2005.** “The role of self-esteem and social influences in aggressive reactions to interactional injustice”. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No. 1, Fall 2005.
  27. **Byrne, Z.S., 2005.** “Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance”. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), Pp. 175-200.
  28. **Ceylan, A., 1998.** “Örgütsel Davranış: Yönetimde İnsan ve Davranış”, GYTE Yayın No: 2, ISBN: 975-8316-02-8.
  29. **Chisholm, R. F., and Cummings, T. G., 1979.** “Job Characteristics, Alienation, and Work-Related Behavior: A Study of Professional Employees”, *Journal of Management*, Vol. 5, No. 1, Pp. 57-70.
  30. **Clay-Warner, J., Reynolds, J., and Roman, P., 2005.** “Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models”, *Social Justice Research*, Vol. 18, No. 4, Pp. 391-410.
  31. **Cohen-Charash, Y., and Spector, P., 2001.** “The role of justice in organizations: A meta-analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, Pp. 278-232.
  32. **Colquitt J. A., 2001.** “On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, Pp. 386–400.

33. **Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., and Yee NG, K., 2001.** “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), Pp. 425-445.
34. **Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., and Shaw, J. C., 2006.** “Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects”, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 100, Issue 1, Pp. 110-127.
35. **Colquitt, J.A., and Chertkoff, J.M., 2002.** “Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation”, *Journal of Management*, 2002, 28(5), Pp. 591-610.
36. **Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., Rupp, D.E., 2001.** “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice”. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 2001, Pp. 164-209.
37. **Cropanzano, R., Chrobot-Mason, D., RuPp, D.E., and Prehar, C.A., 2004.** “Accountability for corporate injustice”. *Human Resource Management Review*, 14 (2004), Pp. 107-133.
38. **Cropanzano, R., Prehar, C.A., and Chen, P.Y., 2002.** “Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice”. *Group & Organization Management*, Vol. 27, No. 3, September 2002, Pp. 324-351.
39. **Dailey, R.C., and Kirk, D.J., 1992.** “Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover”. *Human Relations*, Vol. 45, No. 3, 1992.
40. **DeConinck, J., and Bachmann, D., 2005.** “An analysis of turnover among retail buyers”. *Journal of Business Research*, 58, 2005, Pp. 874-882.
41. **Deluga, R. J., 1994.** “Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67, Pp. 315-326.
42. **Demircan, N., 2004.** “Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama”, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi.*
43. **Duygulu, E., 1999.** “Yabancılaşma Olgusuna Yönelik Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 3, 1999.

44. **Elovainio, M., Kivimaki, M., Vahtera, J., Virtanen, M., and Keltikangas-Jarvinen, L., 2003.** "Personality as a moderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, Pp. 379-395.
45. **Elovainio, M., Kivimaki, M., Steen, N., and Vahtera, J., 2004.** "Job decision latitude, organizational justice and health: multilevel covariance structure analysis". *Social Science & Medicine*, 58, 2004, Pp. 1659-1669.
46. **Elovainio, M., Van den Bos, K., Linna, A., Kivimaki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J., and Vahtera, J., 2005.** "Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees", *Social Science & Medicine*, 61, 12, Pp. 2501-2512.
47. **Enshner, E.A., Grant-Vallone, E.J., and Donaldson, S.I., 2001.** "Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, No. 1, Spring 2001.
48. **Fang, Y., 2001.** "Turnover propensity and its causes among Singapore nurses, an empirical study", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 5, Pp. 859-871.
49. **Fischer, R., and Smith, P.B., 2004.** "Values and Organizational Justice: Performance -and Seniority- Based Allocation Criteria in the United Kingdom and Germany", *Journal of Cross-cultural Psychology*, Vol. 35, No. 6, November 2004, Pp. 669-688.
50. **Folger, R., and Konovsky, M.A., 1989.** "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Mar 1989, 32, 1, Pp. 115-130.
51. **Francis, L., and Barling, J., 2005.** "Organizational Injustice and Psychological Strain", *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol. 37, No. 4, Pp. 250-261.
52. **Galea, C., and Wright, B., 1999.** "Sex, roles and justice: a study of gender as a predictor of fairness in decision making", *Women in Management Review*, Volum 14, Number 3, 1999, Pp. 89-98.
53. **Gelsema, T.I., Van Der Doef, M., Maes, S., Janssen, M., Akerboom, S., and Verhoeven, C., 2006.** "A longitudinal study of job stress in the nursing

- profession: causes and consequences”, *Journal of Nursing Management*, 14, Pp. 289–299.
54. **George, J. M., and Jones, G. R., 1999.** “Understanding and Managing Organizational Behavior”, World Student Series Edition, Addison-Wesley Publishing Company Inc., ISBN: 0-201-52235-7.
  55. **Geurts, S. A., Schaufeli, W. B., and Rutte, C. G., 1999.** “Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship”, *Work&Stress*, 1999, Vol. 13, No. 3, Pp. 253-267.
  56. **Gilbert, J. A., and Ivancevich, J. M., 1999.** “A Re-examination of Organizational Commitment”, *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 14, No. 3, Pp. 385-396.
  57. **Glasberg, A.L., Norberg, A., and Söderberg, A., 2007.** “Sources of burnout among healthcare employees as perceived by managers”, *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), Pp. 10–19.
  58. **Glazer, S., Stetz, T.A., and Izso, L., 2004.** “Effects of personality on subjective job stress: a cultural analysis”, *Personality and Individual Differences*, 27, Pp. 645-658.
  59. **Greenberg, J., 1990.** “Organizational Justice: Yesterday, Today and tomorrow”, *Journal of Management*, 16, Pp. 399-432.
  60. **Greenberg, J., 2001.** “Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions about What, Why, and How”, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 2001, Pp. 210-219.
  61. **Greenberg, J., 2004.** “Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice”, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 4, 2004, Pp. 352-365.
  62. **Greenberg, J., 2006.** “Losing Sleep Over Organizational Injustice: Attenuating Insomniac Reactions to Underpayment Inequity With Supervisory Training in Interactional Justice”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 1, Pp. 58-69.
  63. **Greenberg, J., and Barling, J., 1999.** “Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: the roles of person behaviors and perceived workplace factors”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, Pp. 897-913.
  64. **Harris, K. J., Andrews, M. C., and Kacmar, K. M., 2007.** “The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and



- Workplace Attitudes”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 22, Pp. 135–144.
65. **Hegtvedt, K.A., Clay-Warner, J., and Johnson, C., 2003.** “The Social Context of Responses to Injustice: Considering the Indirect and Direct Effects of Group-Level Factors”, *Social Justice Research*, Vol. 16, No. 4, Pp. 343-367.
  66. **Herselman, S., 2004.** “Cultural diversity, group formation and alienation as constraints on employee interaction in a wholesale company”, *Anthropology Southern Africa*, Vol. 27 (3&4).
  67. **Hirschfeld, R. R., and Feild, H. S., 2000.** “Work centrality and work alienation: distinct aspects of a general commitment to work”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, Pp. 789-800.
  68. **Hopkins, S. M., and Weathington, B. L., 2006.** “The Relationship Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in Downsized Organization”, *The Journal of Psychology*, Vol. 140, No. 5, Pp. 477-498.
  69. **House R., and Rizzo J., 1972.** “Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 7, Pp. 467-505.
  70. **Hubbell, A. P., and Chory-Assad, R. M., 2005.** “Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust”, *Communication Studies*, Vol. 56, No. 1, Pp. 47-70.
  71. **Jamal M., 1999.** “Job Stress and Employee Well-Being: A Cross-Cultural Empirical Study”, *Stress&Medicine*, Vol. 15, Pp. 153-158.
  72. **Jamal, M., 2005.** “Short communication: Personal and organizational outcomes related to job stress and Type-A behavior: a study of Canadian and Chinese employees”, *Stress and Health*, 21, 2005, Pp. 129-137.
  73. **Janssen, O., 2004.** “How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful”, *Journal of Organizational Behavior*, 25, Pp. 201-215.
  74. **Jawahar, I. M., 2002.** “A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression”, *Journal of Management*, Vol. 28, No. 6, Pp. 811-834.
  75. **Jawahar, I. M., 2007.** “The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions”, *Journal of Labor Research*, Vol. 28, Pp. 735–754.
  76. **Judge, T. A, and Colquitt, J. A., 2004.** “Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict”, *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89, No: 3, Pp. 395-404.

77. **Kanungo, R. N., 1983.** "Work Alienation: A Pancultural Perspective", *International Studies of Management and Organization*, Vol. XIII, No. 1-2, Pp. 119-138.
78. **Kanungo, R. N., 1992.** "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, Pp. 413-422.
79. **Kickul, J., Gundry, L.K., Posig, M., 2005.** "Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice", *Journal of Business Ethics*, 56, Pp. 205-218.
80. **Kidder, J. L., 2006.** "It's the job that I love: Bike Messengers and Edgework", *Sociological Forum*, Vol. 21, No. 1, March 2006.
81. **Kirkman, B.L., and Rosen, B., 1999.** "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment", *Academy of Management Journal*, 42, Pp. 58-74.
82. **Konovsky, M. A., 2000.** "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of Management* 2000, Vol. 26, No. 3, Pp. 489-511.
83. **Konovsky, M.A., and Pugh, S.D., 1994.** "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, No. 3, Pp. 656-669.
84. **Korsgaard, M.A., and Roberson, L., 1995.** "Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions", *Journal of Management*, 1995, Vol. 21, No. 4, Pp. 657-669.
85. **Krehbiel, P.J., and Cropanzano, R., 2000.** "Procedural Justice, Outcome Favorability and Emotion", *Social Justice Research*, Vol. 13, No. 4, 2000, Pp. 339-360.
86. **Lam, S.S.K., Schaubroeck, J., and Aryee, S., 2002.** "Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002, Pp. 1-18.
87. **Lambert, E. G., Hogan, N. L., and Griffin, M. L., 2007.** "The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment", *Journal of Criminal Justice*, 35, Pp. 644-656.

88. **Lee, J., 2001.** "Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication", *Management Communication Quarterly*, Vol. 14, No. 4, May 2001, Pp. 574-589.
89. **Leiter, J., 1985.** "Work Alienation in the Textile Industry: Reassessing Blauner", *Work and Occupations*, 1985, 12, Pp. 479-498.
90. **Leiter, M. P., and Maslach, C., 2009.** "Nurse turnover: the mediating role of burnout", *Journal of Nursing Management*, Vol. 17, Pp. 331-339.
91. **Lind, E. A., 2001.** "Thinking Critically about Justice Judgments", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, Pp. 220-226.
92. **Ludz, P. C., 1973.** "Alienation as a Concept in the Social Sciences", *Current Sociology*, Vol. 21, No. 9, Pp. 8-42.
93. **Marshall, G. W., Michaels, C. E., and Mulki, J. P., 2007.** "Workplace Isolation: Exploring the Construct and Its Measurement", *Psychology & Marketing*, Vol. 24, No. 3, Pp. 195-223.
94. **Martin, C.L., and Bennett, N., 1996.** "The role of justice judgements in explaining the relationship between Job satisfaction and organizational commitment", *Group & Organization Studies*, March 1996, Vol. 21.
95. **Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., and Taylor, M. S., 2000.** "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, Pp. 738-748.
96. **McFarlin, D. B., and Sweeney, P. D., 1992.** "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, Pp. 626-637.
97. **Mendoza M. J. S., and Lara, P. Z. M., 2007.** "The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 15, No. 1, Pp. 56-76.
98. **Meyer, J.P., and Allen, N.J., 1997.** "Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application", Sage Publications, 1997, ISBN: 0-7619-0104-3.
99. **Miller, J., 1975.** "Isolation in Organizations: Alienation from Authority, Control, and Expressive Relations", *Administrative Science Quarterly*, June 1975, Volume 20, Pp. 260-271.

100. **Mor Barak, M.E., and Cherin, D.A., 1998.** "A tool to expand organizational understanding of workforce diversity. Exploring a measure of inclusion-exclusion", *Administration in Social Work*, Vol. 22, No. 1, 1998, Pp. 47-63.
101. **Mor Barak, M.A, Findler, L., and Wind, L.H., 2001.** "Diversity, Inclusion and Commitment in Organizations: International Empirical Explorations", *The Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 2, No. 2, Pp. 70-78.
102. **Mulki, J. P., Locander, W. B., Marshall, G. W., Harris, E. G., and Hensel, J., 2008.** "Workplace Isolation, Salesperson Commitment, and Job Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28, No. 1, Pp. 67-78.
103. **Nabatchi, T., Bingham, L. B., and Good, D. H., 2007.** "Organizational justice and workplace mediation: a six-factor model", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 18, No. 2, 2007, Pp. 148-174.
104. **Nasurdin, A. M., Ramayah, T., and Kumaresan, S., 2005.** "Organizational Stressors and Job Stress among Managers: The Moderating Role of Neuroticism", *Singapore Management Review*, 2005, 27, 2, Pp. 63-79.
105. **Neves, P., and Caetano, A., 2006.** "Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control", *Journal of Change Management*, Vol. 6, No. 4, Pp. 351-364.
106. **Nowakowski, J.M., and Conlon, D.E., 2005.** "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward", *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 16, No. 1, Pp. 4-29.
107. **Nyhan R., and Marlowe, H.A., 1997.** "Development and Psychometric Properties of The Organizational Trust Inventory", *Evaluation Review*, 21 (5).
108. **Olkkonen, M. E., and Lipponen, J., 2006.** "Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 100, No. 2, Pp. 202-215.
109. **Olofsson, B., Bengtsson, C., and Brink, E., 2003.** "Absence of response: a study of nurses' experience of stress in the workplace". *Journal of Nursing Management*, 11, Pp. 351-358.
110. **Paterson, J.M., and Cary, J., 2002.** "Organizational Justice, Change Anxiety, and Acceptance of Downsizing: Preliminary Tests of an AET-Based Model", *Motivation and Emotion*, Vol. 26, No. 1, March 2002, Pp. 83-103.

111. **Posthuma, R. A., Maertz, C. P., Dworkin, J. B., 2007.** “Procedural justice’s relationship with turnover: Explaining past inconsistent findings”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, Pp. 381-398.
112. **Price, K.H., Lavelle, J.J., Henley, A.B., Cocchiara, F.K., Buchanan, F.R., 2006.** “Judging the fairness of voice-based participation across multiple and interrelated stages of decision making”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, Pp. 212-226.
113. **Ramamoorthy, N., and Flood, P. C., 2004.** “Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions”, *British Journal of Management*, Vol. 15, Pp. 247–258.
114. **Robbins, S.P., 1998.** “Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications”, Prentice Hall, ISBN: 0-13-896192-1.
115. **Robbins, T. L., Summers, T. P., and Miller, J. L., 2000.** “Intra- and inter-justice relationships: Assessing the direction”, *Human Relations*, Vol. 53 (10), Pp. 1329-1355.
116. **Sarros, J.C., Tanewski, G.A., Winter, R.P., Santora, J.C., and Densten, I.L., 2002.** “Work Alienation and Organizational Leadership”, *British Journal of Management*, Vol. 13, Pp. 285-304.
117. **Saunders, M.N.K., and Thornhill, A., 2003.** “Organisational justice, trust and the management of change: An exploration”, *Personnel Review*, Vol. 32, No. 3, Pp. 360-375.
118. **Saunders, M.N.K., and Thornhill, A., 2004.** “Trust and mistrust in organizations: An exploration using an organizational justice framework”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13, No. 4, Pp. 493-515.
119. **Schmitt, M., and Dörfel, M., 1999.** “Procedural injustice at work, justice sensitivity, job satisfaction and psychosomatic well-being”, *European Journal of Social Psychology*, Vol. 29, Pp. 443-453.
120. **Shafiro M.V., Hanson G.C., Truxillo D.M., and Hammer L.B., 2007.** “Employee Reactions to a Reduction in Benefit-Related Compensation: A Fairness Perspective”, *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 10, No. 2, Pp. 105-125.

121. **Shepard, J. M., 1970.** “Functional Specialization: Alienation, and Job Satisfaction”, *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 23, Issue 2, Pp. 207-219.
122. **Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., and Cinko, M. 2008.** “Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi”, İstanbul, ISBN 978-975-295-827-2.
123. **Siu, O., 2002.** “Predictors of job satisfaction and absenteeism in two samples of Hong Kong nurses”, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 40, No. 2, pp. 218-229.
124. **Sutinen, R., Kivimaki, M., Elovainio, M., Virtanen, M., 2002.** “Organizational fairness and psychological distress in hospital physicians”, *Scandinavian Journal of Public Health*, 30, Pp. 209-215.
125. **Sweeney, P. D., and McFarlin, D. B., 1997.** “Process and outcome: gender differences in the assessment of justice”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, Pp. 83-98.
126. **Tabak, N., and Koprak, O., 2007.** “Relationship between how nurses resolve their conflicts with doctors, their stress and job satisfaction”, *Journal of Nursing Management*, Vol. 15, Pp. 321–331.
127. **Tallman, R., Phipps, K., and Matheson, D., 2009.** “Justice perception in Medical Administrative Governance”, *International Journal of Business Research*, Vol. 9, No. 7, Pp. 147-155.
128. **Tan, H.H., and Tan, C.S.F., 2000.** “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 2000, 126 (2), Pp. 241-260.
129. **Taris, T.W., Kalimo, R., and Schaufeli, W.B., 2002.** “Inequity at work: its measurement and association with worker health”, *Work & Stress*, 2002, Vol. 16, no: 4, Pp. 287-301.
130. **Tata, J., 2000.** “Influence of Role and Gender on the Use of Distributive Versus Procedural Justice Principles”, *The Journal of Psychology*, 2000, 134 (3), Pp. 261-268.
131. **Taylor, S., White, B., and Muncer, S., 1999.** “Nurses’ cognitive structural models of work-based stress”, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 29, No. 4, Pp. 974-983.

132. **Tepper, B.J., 2001.** “Health Consequences of Organizational Injustice: Tests of Main and Interactive Effects”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, No. 2, Pp. 197-215.
133. **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*, C. 12, S. 3, S. 97-120.
134. **VanYperen, N. W., Hagedoorn, M., Zweers, M., and Postma, S., 2000.** “Injustice and Employees’ Destructive Responses: The Mediating Role of State Negative Affect”, *Social Justice Research*, Vol. 13, No. 3, 2000, Pp. 291-312.
135. **Vecchio, R.P., 1995.** “Organizational Behavior”, *Harcourt Brace & Company*, 1995, ISBN: 0-03-098917-5.
136. **Vermunt, R., and Steensma, H., 2003.** “Physiological Relaxation: Stress Reduction Through Fair Treatment”, *Social Justice Research*, Vol. 16, No. 2, Pp. 135-149.
137. **Williams, E. S., Konrad, T. R., Scheckler, W. E., Pathman, D. E., Linzer, M., McMurray, J., Gerrity, M., Schwartz, M., 2000.** “The effects of job satisfaction and perceived stress on the physical and mental health and withdraw intentions of physicians”, *Academy of Management Proceedings*, 2000, Pp. 1-6.
138. **Yang, M.J., Yang, M.S., and Kawachi, I., 2001.** “Work experience and drinking behavior: alienation, occupational status, workplace drinking subculture and problem drinking”, *Public Health*, (2001) 115, Pp. 265-271.
139. **Zellars, K. L., Liu, Y., Bratton, V., Brymer, R., and Perrewe, P. L., 2004.** “An Examination of the Dysfunctional Consequences of Organizational Injustice and Escapist Coping”, *Journal of Managerial Issues*, 16 (4), Pp. 528-545.

## ÖZGEÇMİŞ

1972 yılında Erzurum’da doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise eğitimini İstanbul’da tamamladı. İki yıl kadar bilgisayar ile ilgili çeşitli işlerde çalıştıktan sonra 1992 yılında Muğla Üniversitesi, İşletme Fakültesini kazandı ve 1996 yılında mezun oldu. 2001 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Strateji Anabilim dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı ve 2004 yılında mezun oldu. 2004 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü’nde İşletme Anabilim dalında doktora eğitimine girdi. Aynı zamanda Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ünvanına sahiptir.



## EKLER

### EK-1: Anket Formu

#### Sayın İlgili,

Bu anket formu GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi bünyesinde yürütülmekte olan "Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü" isimli araştırma projesi ile ilgilidir.

Çalışma, sağlık sektöründe yer alan belirli bir kurumu değil, Doktor ve Hemşirelerin iş ortamında adaletsizlik ile karşılaşmaları durumunda tutum ve davranışlarının ne şekilde değişebileceğini genel bir biçimde araştırmayı amaçlamaktadır. Yanıt verecek kişilerin isim ve kurum bilgileri kesinlikle gizli tutulacak ve çalışma sonucu elde edilen bulgular arzu eden kurum/kişilere genel ve ortalama şeklinde gönderilecektir. Anketteki benzer gibi görülen bazı sorular araştırma tekniği açısından gereklidir. Bu nedenle *tüm soruları eksiksiz yanıtlayınız*. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Tamamıyla bilimsel amaçlı bu çalışmaya değerli bir katkı sağlayacağınızı ümit ediyoruz. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz. Saygılarımızla,

**Araştırma Sorumlusu:** Seyfettin SULU, [seyfettinsulu@hotmail.com](mailto:seyfettinsulu@hotmail.com), [seyfettinsulu@gmail.com](mailto:seyfettinsulu@gmail.com)

**İletişim Tel:** 0506 606 66 92

**Araştırma Danışmanı:** Doç. Dr. Adnan CEYLAN, [aceylan@gyte.edu.tr](mailto:aceylan@gyte.edu.tr)

**İletişim Bilgileri :** Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Fakültesi, P.K. 141 Çayırova/Gebze – KOCAELİ  
Tel: (262) 605 84 97 Fax: (262) 653 84 90

<b>Kurum Faaliyet Alanı:</b>	<input type="checkbox"/> Kamu	<input type="checkbox"/> Özel			
<b>Kurumdaki Göreviniz:</b>	<input type="checkbox"/> Uzman Doktor	<input type="checkbox"/> Pratisyen Hekim	<input type="checkbox"/> Hemşire		
<b>Cinsiyetiniz.....:</b>	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek			
<b>Eğitim Durumunuz.....:</b>	<input type="checkbox"/> Yüksekokul	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Yüksek	<input type="checkbox"/> Doktora	
<b>Yaşınız.....:</b>	<input type="checkbox"/> 19-29	<input type="checkbox"/> 30-40	<input type="checkbox"/> 41-51	<input type="checkbox"/> 52-62	<input type="checkbox"/> 63 üstü
<b>Şimdiki işinizde ne kadar zamandır çalışmaktasınız:___ Mesleğinizde ne kadar zamandır çalışmaktasınız:___</b>					
Aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınıza ölçeği kullanarak yanıt veriniz. Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini ifade etmektedir.					
<b>Örnek:</b> Elde ettiğim kazanımlar, kuruma sağladığım katkıyı yansıtmıyor.		X			
<b>Aşağıdaki ifadeler işten elde ettiğiniz kazanımlar ile ilgilidir.</b>					
1. Elde ettiğim kazanımlar, işimde sarf ettiğim çabayı yansıtmıyor.					
2. Elde ettiğim kazanımlar, tamamladığım işe uygun değil.					
3. Elde ettiğim kazanımlar, kuruma sağladığım katkıyı yansıtmıyor.					
4. Elde ettiğim kazanımlar, sergilediğim performansı yansıtmıyor.					
<b>Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımların belirlendiği karar alma süreci ile ilgilidir.</b>					
5. Süreç boyunca görüşlerimi ve duygularımı ifade edemiyorum.					
6. Süreç sonucunda elde ettiğim kazanımlar üzerinde etkim yok.					
7. Sürecin uygulanmasında tutarsızlıklar var.					
8. Süreç önyargısız biçimde uygulanmıyor.					
9. Süreç, eksik ve yanlış bilgiye dayalıdır.					
10. Süreç sonucu elde ettiklerimin düzeltilmesini talep edemiyorum.					
11. Süreç, etik ve ahlaki standartlara uygun değil.					
<b>Aşağıdaki ifadeler yöneticinizin size karşı davranışları ile ilgilidir.</b>					
12. Bana kibar biçimde davranmıyor.					
13. Bana saygın şekilde davranmıyor.					
14. Bana saygılı davranmıyor.					
15. Bana karşı, haksız sözler ve yorumlar sarfediyor.					



<b>İş Performansı</b>	1	2	3	4	5
65. İşlerimi zamanında tamamlarım.					
66. Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım.					
67. Problem çıktığında hızla çözerim.					
68. Mutlaka kalite standartlarında ya da üzerinde hizmetler veririm.					
<b>İş Stresi</b>	1	2	3	4	5
69. Çalışırken yüksek düzeyde gerilim yaşıyorum.					
70. İşim yüzünden sinirlilik ve benzeri rahatsızlıklarım oldu.					
71. Başka bir işte çalışsaydım sağlığım daha iyi olurdu.					
72. İşle ilgili sorunlar yüzünden uyku güçlüğü çektim oldu.					
73. İş haricinde de işle ilgili sorunları kafamdan atamıyorum.					
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	1	2	3	4	5
74. İş hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek istiyorum.					
75. Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görüyorum.					
76. Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık hissim var.					
77. Bu kurumda kendimi ailenin bir ferdi gibi hissediyorum.					
78. Bu kurumun benim için özel bir anlamı var.					
<b>İşten Ayrılma niyeti</b>	1	2	3	4	5
79. Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.					
80. Gelecek bir yıl içinde bu kurumdan ayrılabilirim.					
81. Gelecek birkaç yıl içinde bir gün kurumdan ayrılabilirim.					
82. Bu işten ayrılmayı hiç düşünmüyorum.					
83. Gelecek yıl muhtemelen yeni bir iş arayacağım.					

<b>Herbir satırdaki 2 ifadeden hangisine katılıyorsunuz, o ifadeye ne kadar katıldığınızı gösteren kutuyu işaretleyiniz</b>									
Örnek: Duygularımı açıklarım				X					Duygularımı saklarım
Yanıt veren kişi, duygularımı açıklarım ifadesini kendi kişiliğine daha yakın bulmuş ve ifadeye ne kadar katıldığını gösterecek kutuyu işaretlemiştir. "Duygularımı açıklarım" ifadesi kişiliğine daha yakın iken "Duygularımı saklarım" ifadesi kişiliğine çok daha uzaktır.									
84. Randevularıma pek dikkat etmem									Asla geç kalmam
85. Rekabetçi değilimdir									Çok rekabetçiyimdir
86. Asla aceleci değilimdir									Daima aceleciyimdir
87. Bir seferde tek bir şeyle ilgilenirim									Birçok şeyi yapmaya çalışırım
88. Yaptığım şeyleri yavaş yaparım									Yaptığım şeyleri hızlı yaparım
89. Duygularımı açıklarım									Duygularımı saklarım
90. Bir çok ilgi alanım bulunmaktadır									İş dışında az ilgi alanım vardır.