

T.C.  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ  
DOYUMU BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

Ayşe KOYUTÜRK

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Selma SÖYÜK

İSTANBUL, 2015



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

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

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ**  
**DOYUMU BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ**

**Ayşe KOYUTÜRK**  
**112009322**

**Tez Danışmanı**  
**Yrd. Doç. Dr. Selma SÖYÜK**

**İSTANBUL, 2015**


## TEZ ONAYI

T.C  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
Y Ü K S E K L İ S A N S  
T E Z O N A Y I

Adı ve Soyadı : Ayşe Koyutürk Öğrenci No : 112009322  
Anabilim/Bilim Dalı: Sağlık Yönetimi Tez Savunma Tarihi : 26.05.2015  
Danışman : Yrd. Doç.Dr. Selma Söyük Tez Savunma Saati :10.00

Tez Konusu : Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Bir Kamu Hastanesi  
Örneği

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 33.Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULU'ne OYBİRLİĞİ/ OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
Yrd. Doç. Dr. Selma Söyük		Kabul
Prof. Dr. Ahmet Köse		Kabul
Yrd. Doç. Dr. Onur Yarar		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
Yrd. Doç. Dr. Yıldırım B. Gülhan		

## ÖZET

Bu çalışma sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının iş doyumları üzerine olumlu ya da olumsuz etkisinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Bu amaçla çalışmanın ilk bölümünde; örgütsel adaletin tanımı, boyutları, boyutlar arasındaki ilişki ve örgütsel adaletle ilgili kuramlara yer verilmiştir. İkinci blmde; iş doyum kavramı ve önemi, iş doyumunu etkileyen etmenler, örgütsel adalet ve iş doyum arasındaki ilişki incelenmiştir. nc ve son blmde ise; çalışmamızın amacını yerine getirebilmemiz için kullandığımız veri toplama yöntemimiz olan anketler Malatya ilindeki bir kamu hastanesinde çalışan 377 personel üzerinde uygulanmıştır. Yine istatistiksel analiz yöntemleri, araştırma bulguları ve araştırma sonuçlarına da bu blmde yer verilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; çalışanların örgütsel adalet algılarının iş doyum düzeylerini etkilediği saptanmıştır. Örgütsel adaletin üç boyutu ile iş doyum arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş özellikle adalet boyutlarından etkileşim adaleti ve prosedür adaletinin çalışanların iş doyum düzeylerini daha fazla etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Adalet, rgtsel adalet, örgütsel adalet boyutları, İş doyum.

## **ABSTRACT**

### **HEALTH WORKERS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND JOB SATISFACTION IN EXAMPLE OF A PUBLIC HOSPITAL**

This study has been done to research whether there is a positive or negative effect on health workers' organizational justice sensation related to job satisfaction.

For this purpose, in the first part of the study, the description of organizational justice, dimension and the relation between the dimensions are stated. In the second part, the concept and the importance of job satisfaction, the factors affecting it and the relation between the organizational justice and job satisfaction have been examined. In the third and the last part, the questionnaires, our method of gathering information, used to achieve our goal have been applied to the staff 377 working in a state hospital in a city named Malatya. Statistical analyzing methods, finding and the results of the study, too, are stated in this part.

According to the survey result; it is defined that employees' organizational justice perception affects the level of working satisfaction. A meaningful relationship in intermediate level has been seen between three dimensions of organizational justice and working satisfaction especially among the dimensions of justice, it is concluded that procedural justice and interactional justice affect the working satisfaction most.

**Keywords:** Justice, Organizational justice, Organizational justice dimensions, Job satisfaction.

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim ve tez çalışmam dönemimde bilgilerini, deneyimlerini, emeğini ve zamanını esirgemeyerek beni her zaman destekleyen değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Selma SÖYÜK'e. Anket sorularını cevaplama sabrını göstererek çalışmama katkıda bulunan tüm sağlık çalışanlarına. Varlıklarıyla beni hep mutlu eden geniş aileme ve her zaman beni destekleyen ve motive eden çalışmam sırasında hep zamanlarından çaldığım çok sevdiğim eşim ve çocuklarıma tüm içtenliğimle teşekkürlerimi sunarım.

Ayşe KOYUTÜRK  
İSTANBUL 2015

## BEYAN

Bu çalışmanın, kendi tez çalışmam olduğunu, tezde kullanılan bilgileri etik kurallar içinde elde ettiğimi, daha önce üretilmiş olan ve yararlandığım bütün bilgi, fikir ve yorumları akademik kurallar içinde kullandığımı ve kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

İmza

Adı Soyadı

*Ayşe Koyutürk*





# İÇİNDEKİLER

## SAYFA NO

ÖZET .....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ .....	iiiv
BEYAN .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
1.GİRİŞ .....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	3
2.1 Örgütsel Adalet .....	3
2.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	3
2.1.2. Örgütsel Adaletin Önemi .....	6
2.1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	7
2.1.3.1. Dağıtımsal Adaleti .....	9
2.1.3.2. İşlemsel (Prosedür) Adaleti.....	12
2.1.3.3. Etkileşim Adaleti.....	14
2.1.4. Örgütsel Adaletle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar .....	16
2.1.4.1. Reaktif - İçerik Kuramları.....	18
2.1.4.2. Proaktif - İçerik Kuramları .....	18
2.1.4.3. Reaktif - Süreç Kuramları .....	19
2.1.4.4. Proaktif - Süreç Kuramları .....	20
2.1.5. Örgütsel Adaletle İlişkili Kavramlar .....	22
2.1.5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	22
2.1.5.2. Örgütsel Bağlılık .....	23
2.1.5.3. Güven .....	25

2.1.5.4. İş Doyumu .....	26
2.1.5.5. Performans .....	26
2.1.5.6. Örgüt Kültürü .....	26
2.2. İş doyumu .....	27
2.2.1. İş Doyumu Kavramı .....	27
2.2.2. İş Doyumu İle İlgili Kuramlar .....	29
2.2.2.1. İçerik Kuramları.....	30
2.2.2.1.1. Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı .....	30
2.2.2.1.2. Herzberg'in Koruyucu - Güdüleyici Kuramı .....	32
2.2.2.1.3. Var Oluş, İlgililik ve Büyüme (ERG) Kuramı.....	33
2.2.2.2. Süreç Kuramları .....	35
2.2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	35
2.2.2.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	36
2.2.2.2.3. Locke'nin Amaç Kuramı .....	37
2.2.3. İş Doyumunun Önemi .....	38
2.2.4. İş Doyumuna Etki Eden Faktörler .....	42
2.2.4.1. Bireysel Faktörler .....	42
2.2.4.2. Örgütsel Faktörler .....	45
2.2.5. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğunun Sonuçları .....	49
2.2.6. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu İlişkisi .....	53
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	57
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	57
3.2. Araştırmanın Modeli, Varsayımlar.....	57
3.3. Veri Toplama Aracı .....	58
3.4. Güvenirlilik Analizi.....	60
3.5. Ana Kütle ve Örneklem.....	60
3.6. Kullanılan İstatistik Yöntemler .....	60
3.7. Hipotezler .....	61
4. BULGULAR.....	63
4.1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Demografik Özelliklere İlişkin Bilgiler .....	63

4.1.1.Çalışanların Bölümlere Göre Dağılımı .....	63
4.1.2. Çalışanların Çalışma Şekline Göre Dağılımı.....	64
4.1.3. Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı.....	64
4.1.4. Çalışanların İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	65
4.1.5. Çalışanların Toplam Meslek Deneyimlerine Göre Dağılımı.....	65
4.1.6. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı .....	66
4.1.7.Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	66
4.1.8. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	67
4.1.9. Çalışanların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı .....	67
4.1.10. Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	67
4.1.11. Çalışanların Yöneticilik Görev Durumlarına Göre Dağılımı .....	68
4.1.12. Çalışanların Yöneticilik Görev Durumlarına Göre Dağılımı .....	68
4.2. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarına Göre Farklılık Analiz Bulguları... 69	
4.2.1. Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin Farklılık Analizi.....	70
4.2.1.1. Çalışanların Çalışma Şekline Göre Prosedür Adalet Algısı .....	70
4.2.1.2. Çalışanların Görevlerine Göre Prosedür Adalet Algısı .....	71
4.2.1.3. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Prosedür Adalet Algısı.....	72
4.2.1.4. Çalışanların Toplam Mesleki Deneyim Sürelerine Göre Prosedür Adaleti Algısı .....	72
4.2.1.5. Çalışanların Yaşlarına Göre Prosedür Adalet Algısı.....	73
4.2.1.6. Çalışanların Medeni Durumuna Göre Prosedür Adalet Algısı.....	74
4.2.1.7. Çalışanların Cinsiyete Göre Prosedür Adalet Algısı.....	74
4.2.2. Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Dağıtım Adaleti Algılarına İlişkin Farklılık Analizi.....	75
4.2.2.1. Çalışanların Çalışma Şekline Göre Dağıtım Adalet Algısı .....	75
4.2.2.2. Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağıtım Adalet Algısı	75
4.2.2.3. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağıtım Adalet Algısı .....	76
4.2.2.4. Çalışanların Gelir Durumuna Göre Dağıtım Adalet Algısı.....	77
4.2.2.5. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağıtım Adalet Algısı.....	78

<b>4.2.3. Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Etkileşim Adaleti Algılarına İlişkin Farklılık Analizi.....</b>	<b>78</b>
4.2.3.1. Çalışanların Çalışma Şekline Göre Etkileşim Adalet Algısı.....	78
4.2.3.2. Çalışanların Görevlerine Göre Etkileşim Adalet Algısı.....	79
4.2.3.3. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Etkileşim Adalet Algısı ....	80
4.2.3.4. Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Etkileşim Adalet Algısı .....	81
4.2.3.5. Çalışanların Medeni Durumuna Göre Etkileşim Adalet Algısı ....	82
4.2.3.6. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Etkileşim Adalet Algısı.....	82
4.2.3.6.Çalışanların Cinsiyete Göre Etkileşim Adalet Algısı .....	83
<b>4.3. İş Doyumu Ölçeği Ortalamaları .....</b>	<b>83</b>
<b>4.4. Çalışanların İş Doyumuna Göre Farklılık Analiz Bulguları .....</b>	<b>85</b>
4.4.1. Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İş doyumlarına İlişkin Farklılık Analizleri .....	86
4.4.1.1. Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre İş Doyumu .....	86
4.4.1.2. Çalışanların Çalışma Şekline Göre İş Doyumu .....	87
4.4.1.3. Çalışanların Görevlerine Göre İş Doyumu .....	88
4.4.1.4. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre İş Doyumu .....	88
4.4.1.5. Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre İş Doyumu .....	89
4.4.1.6.Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İş Doyumu .....	90
4.4.1.7.Çalışanların Gelir Durumuna Göre İş Doyumu .....	90
4.4.1.8.Çalışanların Cinsiyete Göre İş Doyumu .....	91
4.4.2. Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İçsel İş Doyumlarına İlişkin Farklılık Analizleri.....	92
4.4.2.1. Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre İçsel İş Doyumu.....	92
4.4.2.2. Çalışanların Görevlerine Göre İçsel İş Doyumu .....	93
4.4.2.3.Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İçsel İş Doyumu .....	94
4.4.2.4.Çalışanların Cinsiyete Göre İçsel İş Doyumu .....	95
4.4.3. Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Dışsal İş Doyumlarına İlişkin Farklılık Analizleri.....	96
4.4.3.1. Çalışanların Çalışma Şekline Göre Dışsal İş doyumuna.....	96
4.4.3.2. Çalışanların Görevlerine Göre Dışsal İş doyumuna.....	96

4.4.3.3. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dışsal İş doyumu .....	97
4.4.3.4. Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Dışsal İş doyumu .....	98
4.4.3.5.Çalışanların Medeni Durumuna Göre Dışsal İş doyumu .....	99
4.4.3.6. Çalışanların Gelir Durumuna Göre Dışsal İş doyumu .....	99
4.4.3.7. Çalışanların Cinsiyete Göre Dışsal İş Doyumu.....	100
4.5. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve İş Doyumlarına İlişkin Bulgular	100
5.TARTIŞMA.....	104
6. SONUÇ ve ÖNERİLER .....	113
KAYNAKÇA .....	118
EKLER .....	132

## TABLolar LİSTESİ

### SAYFA NO

<b>Tablo 1. Örgütsel Adaletin Bileşenleri.....</b>	<b>9</b>
<b>Tablo 2. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırılması .....</b>	<b>17</b>
<b>Tablo 3. Adalet Teorisini Açıklayan Sorular .....</b>	<b>17</b>
<b>Tablo 4. Adalet Kuramlarının Sınıflandırılması Ve Adalet Türleri .....</b>	<b>21</b>
<b>Tablo 5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Cronbach A Değeri Ve Güvenirlik Analizleri.....</b>	<b>60</b>
<b>Tablo 6. Çalışanların Bölümlere Göre Dağılımı .....</b>	<b>64</b>
<b>Tablo 7. Çalışanların Çalışma Şekline Göre Dağılımı.....</b>	<b>64</b>
<b>Tablo 8. Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı.....</b>	<b>65</b>
<b>Tablo 9. Çalışanların İş Yerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....</b>	<b>65</b>
<b>Tablo 10. Çalışanların Toplam Meslek Deneyimlerine Göre Dağılımı.....</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 11. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı .....</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 12. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 13. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....</b>	<b>67</b>
<b>Tablo 14. Çalışanların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı .....</b>	<b>67</b>
<b>Tablo 15. Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı.....</b>	<b>68</b>
<b>Tablo 16. Çalışanların Yöneticilik Görev Durumlarına Göre Dağılımı .....</b>	<b>68</b>
<b>Tablo 17. Çalışanların Yöneticilik Görev Durumlarına Göre Dağılımı .....</b>	<b>68</b>
<b>Tablo 18. Örgütsel Adalet Alguları Ve İş Doyumuna İlişkin Ortalama Değerler ...</b>	<b>69</b>

<b>Tablo 19. Örgütsel Adalet Algularına İlişkin ANOVA Değerleri .....</b>	<b>70</b>
<b>Tablo 20. Çalışanların Çalışma Şekline Göre Prosedür Adalet Algısı .....</b>	<b>71</b>
<b>Tablo 21. Çalışanların Görevlerine Göre Prosedür Adalet Algısı .....</b>	<b>71</b>
<b>Tablo 22. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Prosedür Adalet Algısı.....</b>	<b>72</b>
<b>Tablo 23. Çalışanların Toplam Mesleki Deneyim Sürelerine Göre Prosedür Adaleti Algısı.....</b>	<b>73</b>
<b>Tablo 24. Çalışanların Yaşlarına Göre Prosedür Adalet Algısı.....</b>	<b>73</b>
<b>Tablo 25. Çalışanların Medeni Durumuna Göre Prosedür Adalet Algısı.....</b>	<b>74</b>
<b>Tablo 26. Çalışanların Cinsiyete Göre Prosedür Adalet Algısı.....</b>	<b>74</b>
<b>Tablo 27. Çalışanların Çalışma Şekline Göre Dağıtım Adalet Algısı .....</b>	<b>75</b>
<b>Tablo 28. Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağıtım Adalet Algısı.....</b>	<b>76</b>
<b>Tablo 29. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağıtım Adalet Algısı .....</b>	<b>77</b>
<b>Tablo 30. Çalışanların Gelir Durumuna Göre Dağıtım Adalet Algısı.....</b>	<b>77</b>
<b>Tablo 31. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağıtım Adalet Algısı.....</b>	<b>78</b>
<b>Tablo 32. Çalışanların Çalışma Şekline Göre Etkileşim Adalet Algısı.....</b>	<b>79</b>
<b>Tablo 33. Çalışanların Görevlerine Göre Etkileşim Adalet Algısı.....</b>	<b>80</b>
<b>Tablo 34. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Etkileşim Adalet Algısı.....</b>	<b>81</b>
<b>Tablo 35. Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Etkileşim Adalet Algısı .....</b>	<b>81</b>
<b>Tablo 36. Çalışanların Medeni Durumuna Göre Etkileşim Adalet Algısı.....</b>	<b>82</b>
<b>Tablo 37. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Etkileşim Adalet Algısı.....</b>	<b>83</b>
<b>Tablo 38. Çalışanların Cinsiyete Göre Etkileşim Adalet Algısı.....</b>	<b>83</b>
<b>Tablo 39. Katılımcıların İş Doyumuna İlişkin Görüşleri.....</b>	<b>84</b>

<b>Tablo 40. İş Doyumuna İlişkin Ortalama Değerler .....</b>	<b>85</b>
<b>Tablo 41. İş Doyumuna İlişkin ANOVA Değerleri.....</b>	<b>86</b>
<b>Tablo 42. Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre İş Doyumu.....</b>	<b>87</b>
<b>Tablo 43. Çalışanların Çalışma Şekline Göre İş Doyumu .....</b>	<b>87</b>
<b>Tablo 44. Çalışanların Görevlerine Göre İş Doyumu .....</b>	<b>88</b>
<b>Tablo 45. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre İş Doyumu .....</b>	<b>89</b>
<b>Tablo 46. Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre İş Doyumu.....</b>	<b>89</b>
<b>Tablo 47. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İş Doyumu .....</b>	<b>90</b>
<b>Tablo 48. Çalışanların Gelir Durumuna Göre İş Doyumu .....</b>	<b>91</b>
<b>Tablo 49. Çalışanların Cinsiyete Göre İş Doyumu .....</b>	<b>91</b>
<b>Tablo 50. Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre İçsel İş Doyumu.....</b>	<b>93</b>
<b>Tablo 51. Çalışanların Görevlerine Göre İçsel İş Doyumu.....</b>	<b>94</b>
<b>Tablo 52. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İçsel İş Doyumu.....</b>	<b>95</b>
<b>Tablo 53. Çalışanların Cinsiyete Göre İçsel İş Doyumu .....</b>	<b>95</b>
<b>Tablo 54. Çalışanların Çalışma Şekline Göre Dışsal İş Doyumu .....</b>	<b>96</b>
<b>Tablo 55. Çalışanların Görevlerine Göre Dışsal İş Doyumu .....</b>	<b>97</b>
<b>Tablo 56. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dışsal İş Doyumu.....</b>	<b>98</b>
<b>Tablo 57. Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Dışsal İş Doyumu .....</b>	<b>98</b>
<b>Tablo 58. Çalışanların Medeni Durumuna Göre Dışsal İş Doyumu.....</b>	<b>99</b>
<b>Tablo 59. Çalışanların Gelir Durumuna Göre Dışsal İş Doyumu.....</b>	<b>99</b>
<b>Tablo 60. Çalışanların Cinsiyete Göre Dışsal İş Doyumu .....</b>	<b>100</b>



<b>Tablo 61. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Matrisi .....</b>	<b>102</b>
<b>Tablo 62. İş Doyumuna Etki Eden Faktörler.....</b>	<b>103</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	31
Şekil 2. İş Doyumu İle İlgili Neden - Sonuç İlişkisi.....	39
Şekil 3. İş Doyumu Veya Doyumsuzluğunun Sebep Ve Sonuçları.....	53
Şekil 4. Araştırmanın Modeli.....	58

## 1.GİRİŞ

Örgütler yaptıkları işin en iyisini yapabilmek için her türlü unsur ve ileri teknolojiyi kullanmaktadırlar. Böyle yaparak örgütler uzun süre varlıklarını devam ettirmeye çalışırlar. Ne var ki örgütler insana gereken önemi vermedikçe amaçlarına tam anlamıyla ulaşamamaktadırlar. Buradan hareketle örgütlerin devamlılıklarını sürdürebilmek ve verimliliklerini arttırabilmek için çalışanlarına gereken özeni göstermeleri ve onları mutlu birer çalışan haline getirebilmeleri için çeşitli çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Yöneticiler etkin bir şekilde uzun süre devam eden örgüt yapısına ulaşabilmek için sosyal yaşamdan da etkilenererek yeni örgüt içi iletişim modelleri geliştirmeye çalışmışlardır. Bu çalışmalar yapılırken birçok konu ortaya çıkmaktadır. Konulardan bazıları işveren ile iş gören iletişimi, işi görenin davranışlarını etkileyen etmenler, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş doyumunu vb. daha pek çok konu üzerinde çalışmalar yaparak kendi örgüt yapılarını oluşturmaya çalışırlar.

İnsanlar adalet kavramını sosyal yaşamda olduğu gibi iş yaşamlarında da sıkça sorgulamaktadırlar. Bu sorgulama kişilerin algı düzeylerine göre değişmekle birlikte kendilerine adaletli davranılıp davranılmadığı konusunda çeşitli karşılaştırmalar yapmaktadırlar. Örgütsel adalet kavramının ortaya çıkışı 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Bu yıllarda gereken önem verilmemekle birlikte, daha sonraki yıllarda örgütlerin devam edebilmesi için gerekliliği anlaşılmış ve konu üzerinde birçok araştırma yapılmıştır.

İş görenler elde ettikleri kazanımları neticesinde beklentilerine ulaşırlarsa olumlu davranışlarda bulunurlar. Bu olumlu davranışlar çalışanların iş doyumuna eriştiklerini göstermenin bir yoludur. Bunun tam tersi bir durum söz konusu olduğunda ise kişiler olumsuz davranışlar sergileyerek kendilerinin ruh ve beden sağlıklarına, buldukları örgüte ve örgüt çevresine büyük zararlar verebilirler.

Bu çalışma üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde örgütsel adalet kavramı ve önemi, örgütsel adalet boyutları; dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adaletle ilgili reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreç kuramları ve örgütsel adaletle ilişkili kavramlara yer verilmiştir. İkinci bölümde iş doyumunu tanımı ve önemi, iş doyumunu etkileyen sosyodemografik ve örgütsel etmenler

ve örgütsel adalet iş doyumu ilişkisi incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise bir kamu hastanesinde çalışanların örgütsel adalet algılarının iş doyumu üzerine bir etkisi olup olmadığını görebilmek için veriler toplanmış ve bu veriler istatistiksel olarak değerlendirildikten sonra şu sonuca varılmıştır. Örgütsel adalet algısının iş doyumu üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu saptanmıştır.

Bu çalışma tüm sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile iş doyum düzeylerini belirlemek, örgütsel adalet ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi araştırmak, sosyodemografik özelliklerin örgütsel adalet ve iş doyumu üzerindeki etkilerini incelemek ve bundan sonra yapılacak çalışmalara bir bakış açısı oluşturmak amacı ile yapılmıştır.

## **2. GENEL BİLGİLER**

### **2.1 Örgütsel Adalet**

Örgüt içerisinde yaşamını sürdürmeye çalışan kişiler kendilerine ve başkalarına nasıl davranıldığına bakarak adaletli bir tutumla karşılaştığında olumlu bir davranış sergilerken, adaletsizlikle karşılaştığında ise olumsuz bir tutumda bulunabilirler. Adaletsizliklerin çok olduğu örgütlerde kişi kendine ya da örgütüne zarar verebilir.

Çalışmamızın bu kısmında örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletin önemi, örgütsel adaletle ilişkili kavramlar, örgütsel adalet boyutları ve kuramlarına yer verilmiştir.

#### **2.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı**

Bireylerin bir arada yaşamaya başladıkları tarihten itibaren adalet kelimesi yaşamın birçok alanında kullanılmaktadır. İnsanların haklarına saygı göstermek, herkesi eşit tutmak, kişiye hakkını vermek adaletin kısa tanımlarıdır. Adalet insan toplumlarının temelidir (1).

Roma hukukunda herkese payına düşeni vermek konusunda sürekli olarak çaba harcanması şeklinde ifade edilen adalet, İslamiyet'te "insanlar arasında din, dil, kültür, bilgi, makam, mevki farkı gözetmeksizin eşit muamele etme" olarak benimsenmiştir (2).

Türk Dil Kurumu Türkçe sözcüğünde "Adalet" kavramı hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, herkese kendine düşeni verme, kendi hakkı olanı verme şeklinde açıklanmıştır (3).

İnsanların adaleti düşünceleri toplumun çekirdeğini oluşturan ailede başlayarak iş hayatları ve hatta yaşamları boyunca devam eder. Buradan yola çıkacak olursak, iş yerinde kendilerine ve diğerlerine adil davranıldığını düşünen iş görenlerin yüksek derecede örgütsel bağlılık ve verimlilik gösterdiklerini, iş doyumlarının yönetime duydukları güvenin, çalışma isteklerinin ve performanslarının artışı anlaşılmıştır (4).

"Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü oluşturan "adı" sözcüğü İngilizcedeki "justice" in karşılığını oluşturmaktadır. "Justice"

sözcüğünün kökünü oluşturan "just" ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir (5)."

Örgüt; ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat olarak tanımlanır (3).

Örgütsel adalet ise, bireylerin buldukları örgüt içinde bire bir kendilerine karşı adil davranılıp davranılmadığı hakkındaki düşünceleri olarak ifade edilir ve çalışanlar arasında bu düşünce farklılık gösterebilmektedir. Örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (6).

Geniş bir tanımla örgütsel adalet, örgütsel uygulamalarla ilgili olarak iş görenlerde oluşan adalet algısıdır (7).

Örgütsel adalet çalışanların kendi çıktıklarına ilişkin bireysel değerlendirme derecelerini, adaletin örgüt içinde paylaşılmasını ve karar vericilerin çıktıkların paylaşılmasında doğru süreçleri izlemesini içeren bir kavramdır (8). Örgütsel adalet, kişilerin örgütte kendilerine karşı adil davranılıp davranılmadığı konusundaki öznel yargılarını ifade etmektedir (9).

"Başka bir tanımla örgütsel adalet örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünüdür (10)."

Örgütsel adalet iş görenlerin örgütteki dağıtım, işlem, etkileşime ilişkin algısı olarak tanımlanabilir (11). İş ortamında iş görenlere yönelik yapılan araştırma sonuçları, 1960'lı yıllarda verimliliğin artırılmasında ve kalitenin geliştirilmesinde iş görenlerin içinden gelen çalışma arzularının, kurumun amaçlarına sadık kalmanın ve iş doyumunun rol oynadığını açık bir şekilde ortaya koymuştur (12). Örgütsel adalet, örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların iş görenlere nasıl söylendiğinin, iş görenlerce algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (6). Örgüt içinde çalışanların adalet algılarının yüksek olmasının iş doyumunu, güven, bağlılık ve verimlilik gibi kavramlarda da olumlu değişiklikler yarattığı görülmektedir. Örgütsel adalet algısı düşük olduğunda ise,

bireysel olarak memnuniyetsizlik, saldırganlık, sabotaj gibi olumsuz davranışlara; örgütsel olarak ta verimsizliğe, zayıf bir örgüt kültürüne neden olabilmektedir (12).

Çalışanların örgütleri içinde elde ettikleri kazanımlarının dağıtılması, dağıtım esnasında izlenen yol ve söylemler örgütsel adalet olarak ifade edilmektedir. Kuralların çalışma yaşamı başta olmak üzere toplumsal yaşamın her alanında, bireylere eşit olarak uygulanması ve kaynakların bireyler arasında eşit dağıtılması ya da bireylerin bu yöndeki algıları, kişilerdeki adalet duygusunu güçlendirmekte ve toplumsal yaşamın düzenini sürekli kılmaktadır (13).

Örgütsel adalet kavramının teorik olarak gelişme sürecinde yapılan çalışmalarda, önce örgütsel çıktılarının adaleti ve çıktılarının nasıl elde edildiğine odaklanılmışken daha sonra yapılan çalışmalarda kişiler arasındaki etkileşimlere de yer verilmiştir.

Taylor, örgütsel adaleti iş görenlerin kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içinde paylaşılması ve karar vericilerin çıktıları paylaşması esnasından doğru süreçleri izlemesi olarak tanımlar (14).

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, adaletle ilgili araştırmaların en dikkat çekenlerindedir (15).

Eşitlik Teorisi, adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiği algısına sahip çalışanların tatminsizlik yaşayacaklarını ve bu eşitsizliği düzelterek güdüleneceklerini varsaymaktadır (16).

Eşitlik teorisinde vurgulanan karşılaştırmaya benzer bir model içeren bir diğer teori Crosby'nin 1976 yılındaki Görelî Yoksunluk Teorisidir. Teoride, örgütte alt kademelerde çalışanlar karşılaştırılmaktadırlar ve bu farklı sınıflar arası karşılaştırma bireyde yoksunluk hissine neden olmaktadır (17).

Ancak "Örgütsel adaletle ilgili Adams ve Crosby'in dışında araştırmalar ve çalışmalarda vardır. Bunlardan bazıları; Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kavramı (Theory of Distributive Justice), Leventhal'ın (1976,1980) Adalet Yargı Kuramı (Justice Judgement Theory), Lerner'in (1977,1980) Adalet Güdüsü Kuramı (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker'ın (1975) İşlemsel Adalet Kuramı (Procedural Justice Theory), Leventhal, Karuza ve Fry'nin (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı (Allocation Preference Theory) (18).

Örgütsel adalet alanında yapılan çalışmalar da teorisyenler farklı teorilerde bulunsalar da çoğunluğu üç bileşen üzerinde durmaktadırlar. Bunlar; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak görülmektedir.

### **2.1.2. Örgütsel Adaletin Önemi**

Örgütsel adalet çalışanların çalışmaya başlamalarından çıktılarının değerlendirilmesine kadar birçok konu üzerinde oldukça etkilidir. Çalışanlar davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (19).

Uzun yıllardır yöneticilerin çalışanlarına örgüt içinde her türlü konuda adil davranmalarını sağlayabilmek için çeşitli çalışmalar yapılmakta ve birlikte hareket edilmeye çalışılmaktadır.

“Beugre'ye göre, örgütsel adalet konusu üzerinde çalışılması, üç nedenden ötürü önemli olarak değerlendirilebilir (20):

1. Adalet sosyal bir olgudur ve bu nedenle her türlü sosyal, örgütsel ve günlük hayatta ortaya çıkabilecek bir unsurdur.
2. Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanlara nasıl davranıldığı bağlılık, güven, performans, işten ayrılma ve saldırgan olma gibi tutum ve davranışlarını etkilemektedir.
3. Daha eğitilmiş bir işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha vasıflı ve eğitilmiş bir hale geldikçe sadece iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde saygı ve samimiyet de beklemektedir.”

Sosyal bilimciler, uzun süredir çalışan kişilerin kişisel doyumu ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik ve örgütlerde bir sorun olarak örgütsel adaletin önemini kabul etmişler ve bir takım araştırmalarla örgütlerdeki davranışları çeşitli adalet kavramları yoluyla açıklamaya çalışmışlardır (21). Örgütsel adalet, iş görenlerin iş doyum ve bağlılık düzeylerini artırmak için en önemli etmenlerden biridir. Örgütsel adalet algısı, çalışanları örgütsel amaçlar yönünde harekete geçirmek ve çalışan - örgüt ilişkisini düzenlemek adına günümüzde giderek önem kazanan konulardan biridir (22).



Örgütsel adaletin bir işletmede tam anlamıyla sağlanmasının yöneticiler ve iş görenlere birçok faydası olduğu bilinmektedir. Yapılan bir çalışmada, örgütsel adaletin faydaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (23).

“Örgütsel adalet;

- Çalışanların tatmin düzeyini artırılmasına,
- Gruplar arası işbirliğin gelişmesine ve problemlerin çözümüne,
- Örgütsel verimlilik düzeyinin artırılmasına,
- Çalışanların, güven, sadakat ve bağlılığına,
- Görev ve sorumluluklar dışında örgütsel vatandaşlık veya gönüllülük bilincinin artmasına,
- Sosyal bağların güçlenmesine
- İşten ayrılmaların önlenmesine
- İş gören performansının artırılmasına
- İş yaşamının kalite düzeyinin artırılmasına
- Stratejik karar verme düşüncesinin geliştirilmesine
- Son olarak yönetici - çalışan işbirliğinin sağlanmasına olumlu katkı sağlamaktadır.”

Örgütsel adaletin çalışanlarca çok önemsendiği, örgütsel faaliyet ve uygulamalarda haklılık/doğruluk anlayışına yer verilmesinin iş tatmini gibi, işle ilgili tutumları olumlu olarak etkilediği yönündedir (24).

### **2.1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları**

"Yazında farklı biçimlerde ele alınan adalet algısı günümüzde genel olarak dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletini içerecek şekilde üç boyutlu (25) veya dağıtım adaleti, süreç adaleti, bireyler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutlu ele alınmaktadır (26). Yine etkileşim adaletini; diğerlerinden görülen saygı ve duyarlı davranışlara ilişkin adalet olan kişiler arası adalet; sosyal sorumluluk, yeterli bilgi ve doğru iletişime ilişkin adalet olan bilgisel adalet boyutlarına ayırarak, örgütsel adaleti dört boyut da ele alan çalışmalarda bulunmaktadır (9)."

Tarihsel olarak incelendiğinde örgütsel adaletle ilgili araştırmaların Adams'ın Eşitlik Teorisini (1965) temel alan dağıtım adaletine odaklandığı görölmektedir. Dağıtım adaleti üzerinde yapılan araştırmalarda kazanımların algılanan adaleti incelenmiştir. Ancak dağıtım adaletini temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliğe verdikleri tepkilerini açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları prosedür adaletini incelemeye yöneltmiştir. Prosedür adaleti, elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti kadar bu prosedürleri uygulayan yöneticilerin kişilere davranışlarının da önemli olduğunun fark edilmesi, örgütsel adaletin yeni bir boyutunu ortaya çıkarmıştır (10).

"Örgütsel adalet kavramının boyutları konusunda araştırmacılar arasında görüş farklılıkları bulunuyorsa da, yapılan yazın taraması, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç temel boyutun geniş ölçüde kabul gördüğünü ve görgül çalışmalarla da desteklendiğini göstermektedir (27)."

Örgütsel adalet algılamaları konusundaki çalışmalarda, adalet kavramı bir çok farklı boyutuyla ele alınmıştır. Genel olarak, örgütsel adaleti kavramlaştırırken, iki boyuttan bahsedilir: dağıtım adaleti ve prosedür adaleti. Dağıtım adaleti kazanımların adilliği olarak tanımlanırken, prosedür adaleti kazanımları elde etme süreçlerinin adilliği olarak tanımlanır. Fakat bu iki boyutun araştırılmasından sonra, araştırmacılar tarafından örgütsel adaleti oluşturan farklı boyutlar da ortaya konmuştur. Daha sonra araştırmacılar tarafından üçüncü bir boyut olarak etkileşim adaleti dahil edilmiştir (28).

Cropanzono vd. (2007), örgütsel adaletin bileşenlerini ve içeriklerini aşağıdaki Tablo 1'deki gibi belirtmiştir (29).

**Tablo 1. Örgütsel adaletin bileşenleri**

---

<b>1. Dağıtım Adaleti:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Hakkaniyet:</b> Çalışanların katkılara dayalı ödüllendirilmesi</li></ul>
Sonuçların uygunluğu	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Eşitlik:</b> Her bir çalışana yaklaşık aynı ücretin sağlanması</li><li>• <b>İhtiyaç:</b> Bireylerin kişisel gereksinimlerine dayalı yarar sağlanması</li></ul>
<b>2. Prosedür Adaleti:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Tutarlılık:</b> Tüm çalışanlara aynı şekilde davranma</li><li>• <b>Ön Yargıdan Uzaklık:</b> Hiçbir kişi veya gruba ayrımcılık ve kötü muameleye tabi tutulmaması</li></ul>
Dağıtım sürecinin uygunluğu	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Doğruluk:</b> Doğru bilgiye dayalı kararlar</li><li>• <b>Tüm İlgilerin Temsili:</b> Uygun tarafları karara katma</li><li>• <b>Düzeltilme:</b> Hataları düzeltmek için uygun bir süreç veya başka bir mekanizma vardır.</li><li>• <b>Etik:</b> Mesleki davranış normları ihlal edilmez.</li></ul>
<b>3. Etkileşimsel Adalet:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Kişiler Arası Adalet:</b> Çalışana onurlu, saygıyla ve nazikçe davranma</li></ul>
Otorite şahıslardan görülen davranışların uygunluğu	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Bilgi Adaleti:</b> Çalışanlarla ilgili bilgilerin paylaşımı</li></ul>

---

**Tablo 1, 28. Kaynaktan alınmıştır (28).**

Bu çalışmada araştırmacıların çoğunluğunun kabul ettiği üç boyut; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutu incelenmektedir.

### **2.1.3.1. Dağıtımsal Adaleti**

Örgütsel adaletin, dağıtımsal adalet boyutuyla ilgili pek çok araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmalar bize göstermektedir ki yöneticilerin çıktıları (ödül, ceza vb.) çalışanlarına adil olarak dağıtmaları veya tam tersi adil dağıtmamaları konusu her iki taraf açısından da oldukça önemli bir olgudur. Bu nedenle pek çok disiplinden gelen sosyal bilimciler, siyasi bilimcileri, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım sorunuyla ilgilenmişlerdir (30).

Örgütsel adaletin, dağıtımsal adalet boyutunun kurulmasındaki en büyük katkıyı Adams'ın (1963,1965) "Eşitlik Teorisi" oluşturmaktadır. Adams'ın teorisine göre dağıtımsal adalet, çalışanın örgüt içinde harcadığı çaba miktarı ile bu çabasının karşılığında aldığı ücret, fayda ve ödülleri, aynı nitelikte bir başkasınıkiyle karşılaştırması sonucu ortaya çıkan adalet algısı ile ilgilidir (31).

Toplumları oluşturan en küçük oluşumlardan örgütlere varıncaya kadar kaynakların nasıl dağıtılacağı önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bu sorunun adil olarak çözümlenmesi örgütlere önemli katkılar sağlamaktadır.

Dağıtım adaleti; iş görenlerin örgüte sağladıkları katkıya karşılık olarak, örgütün yaptığı paylaşırma ve sonuçların adilliği konusundaki kanaatlerine işaret etmektedir (32).

Dağıtım adaleti; oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşırılmasıdır (7).

Dağıtım adaleti çeşitli emekler karşılığında her türlü kazanımların çalışanlar tarafından elde edilme algısını ifade etmektedir. Bu algı yöneticilerin adaletli davranıp davranmadıklarını ortaya koyarken çalışanlarında örgüt içindeki durumlarını olumlu veya olumsuz gözden geçirmelerini sağlayabilmektedir.

Kazanımlara odaklanılmasına bağlı olarak, dağıtım adaletinin davranışsal, belirli kazanımları, kavramaya yönelik ve duygusal tepkiler gösterilmesiyle ilişkili olduğu saptanmıştır (21).

"Dağıtım adaleti, adalet ve eşitlik gibi tahsis için sonuçların tutarlı ve uyumlu olduğu durumlarda gelişir. Böyle bir durumda çalışanlar arasında örgütsel yaşamda ihtiyaçlarını karşılamak için emeklerinin karşılığı diye alınan tanımlar olarak değerlendirilen; takdir, ödül ve ücretlerin eşitlik anlayışı çerçevesinde dağıtılması görüşünün hakim olduğu ifade edilebilir (26)."

Dağıtımsal adalet, bir toplumda toplum üyeleri arasında herkesin yeteneği ve toplumdaki statüsüne uygun olarak ekonomik ve diğer bölüşebilir nitelikteki kaynakların dağılmasıdır (10). Dağıtım adaleti bir emek sonucunda elde edilen kazanımların maddi - manevi adil dağıtımıyla ilgili konular üzerinde durmaktadır. Kazanımları sadece maddi unsurlar olarak görmek örgütlerin dar ve kısa süreli düşündüğünü göstermektedir. Dağıtım adaleti görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar,

cezalar/ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan kavramdır (33).

Dağıtım adaleti kapsamında hakkaniyet ve tutarlılık büyük önem arz etmektedir. Kişilerin kazanımlarının, katkılarına göre belirlenmesi hakkaniyet kuralı olarak açıklanmaktadır. Hakkaniyet kuralına göre kişi, kazanımlarının adilliğini katılımı doğrultusunda değerlendirir. Bu nedenle hakkaniyet kuralına katılım kuralı da denmektedir. Kazanımların belirlenmesinde, kişilerin katkılarının göz önüne alınmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi eşitlik kuralı olarak tanımlanmaktadır (10).

Tutarlı olmak ise; ön yargıdan uzak, kişisel çıkarlara önem vermeyen, doğru bilgiye dayanan ve dağıtım kararlarında doğru bilgiyi kullanma anlamına gelmektedir (34).

“Dağıtım adaletle ilgili çalışmalarda temel olarak iki sorunun yanıtı aranmaktadır. Bunlardan ilki, bazı mübadelelerin ne zaman ve niçin çalışanlar tarafından adil veya değil olarak algılandığıdır. İkincisi ise, kendilerine adil davranılmadığını düşünen çalışanların nasıl davrandığıdır. Birinci soruyla ilgili tartışmalar algılanan adaletsizliğin nedenleri olarak ele alınmaktadır. Bu nedenlerden en önemlisi yatırımlar ve sonuçların belirlenmesi veya tanımlanmasındaki öznelliktir. Çalışanlar açısından yatırımlar; eğitim, zeka, deneyim, yaş, cinsiyet, ırk, sosyal konum, çaba, kıdem vb. dir. Yatırımlar, bireyin, bu mübadeleye kendi katkısının ne olduğu konusundaki algısıdır. Sonuçların öznelliği, adaletin öznelliğinin en önemli nedenidir. Sonuçlar ücret, sosyal yardımlar, ünvan, sosyal statü sembolleri vb. ödüllerdir. Sonuçların olumlu olması çalışanın yatırımlarının karşılığını aldığını düşünmesi açısından önemlidir (28).”

Kazanımlara odaklanılmasına bağlı olarak dağıtım adaletinin davranışsal, belirli kazanımları kavramaya yönelik ve duygusal tepkiler gösterilmesiyle ilişkili olduğu saptanmıştır (21).

“Birey dağıtım adaleti yargısını verirken bir sonucun doğru ve ahlaki olup olmadığını değerlendirmektedir. Doğruluk ile ilgili standartlar kişiden kişiye değişebildiği için bu konuda yargıya varmak zordur. Her hangi bir şeyin doğruluğunu ölçmek için birey kıyaslama yapar. Kıyaslama yapılan kişiye göre de bireylerin dağıtım adaleti yargıları farklı olabilmektedir (35).”

Çalışanlar arasında dağıtım yapılırken çeşitli kurallara ve şartlara uygunluk durumuna bakılarak değerlendirme yapılmalı, çalışanlar arasında bu kurallar değişkenlik göstermemelidir. Böyle dağıtım yapıldığında çalışanların adalet algısı yüksek çıkmaktadır. Kişilerin algı derecelerinin bir birinden farklı olması örgüt içinde

kazanımların dağıtımının neye göre eşit olduğunu düşündürmekte ve eşitliğin sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Böyle bir gelişme arzulanmayan bir durumu resmederken; dağıtımla ilgili algının olumlu gelişme izlenmesi, iş doyumu ve ücret artışı ile sonuçlanacaktır (36).

### 2.1.3.2. İşlemsel (Prosedür) Adaleti

İşlemsel adalet yerine prosedür adaleti, süreç adaleti veya uygulamayla ilgili adalet sözcükleri de kullanılmaktadır.

İşlemsel adalet; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (31).

Örneğin performans ödüllerin dağıtımının adilliği dağıtımcı adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödüllерinin belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise işlemsel (prosedür) adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır (37).

Çalışanlar çıktılarının tespit edildiği işlemlerin adil olarak yapıldığına inanırlarsa istemedikleri bir sonuçla karşılaşsalar da örgütlerinin adaletli olduğunu düşünmektedirler. Bir başka deyimle, bireyler söz hakkı geçtiği işlemleri sonuç adil olmazsa dahi, sessiz kalma durumunda oldukları işlemlerden daha adaletli olarak algılamaktadırlar (38).

Adalet algısı boyutlarından ikincisi ve üzerinde en çok çalışılan boyutlardan olan süreç adaleti yönetici tarafından verilen bir kararın sonucu ne olursa olsun, kontrollü bir süreç sonunda alındığı takdirde adil olarak algılandığını ifade etmektedir (39).

Leventhal ve çalışma arkadaşları dağıtım tercihi kuramında (1980) adil davranma bilmek için hangi süreçlerin uygulanması gerektiği üzerine çalışmışlardır. Leventhal'a göre, örgüt içinde adalet algılarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar aşağıdaki gibidir (7).

**“Tutarlılık kuralı:** Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbiriyle tutarlı olması kuralıdır.

**Önyargılı olmamak kuralı:** Dağıtımda veya işlemden örgüt çalışanlarına karşı önyargılı olmamak kuralıdır.

**Doğruluk Kuralı:** Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.

**Düzeltilme kuralı:** Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.

**Temsilcilik kuralları:** Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve onların kararlara katılımı ile ilgili kuraldır.

**Etik kural:** Alınacak kararların, özellikle dağıtımının ve kullanılan işlemlerin çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.”

Dağıtım adaletinde çıktılar ya da sonuçlar önemli iken işlemsel adalette süreçler önemlidir. Prosedür adaletin iki alt boyutundan bahsetmek mümkündür. Birincisi karar alma sürecindeki prosedürlerin yapısal özellikleridir. Bu boyut, çalışanların görüş belirtmelerine izin verilmesini kapsar. İkincisi ise; karar alma sürecindeki politika ve prosedürlerin uygulanış şekli ile ilgilidir (40).

Çalışanların işlemlerin uygulanması aşamasında görüşlerinin dikkate alınması süreçlerin adaletli olduğu algısının, görüşlerine önem verilmediği zamanlardan daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Yakın zamana kadar yapılan çalışmalarda adalet tek boyutlu olarak yani dağıtım adaleti olarak algılanırken, işlemsel adalet dikkate alınmamıştır. Ancak daha sonraları yapılan araştırmalarla örgütsel adalet algısına, kazanımların türü ve miktarında bu kazanımların oluşturulması süreçlerine doğru gelişen bir yaklaşımla, kazanım odaklı geleneksel yaklaşımdan, adalet kavramına daha geniş ve prosedürel bir anlayış getiren prosedür adaleti kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır (13). İşlemsel adalet yöneticilerin dağıtımını nasıl yapacaklarının belirlenmesinde ve örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında çok büyük öneme sahiptir.

Yine ödüllerin eşit olup olmamasına olan duyarlılık dağıtım adaleti yansıtırken, ödüllerin nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara karşı olan duyarlılık ve insanların sorun çözmek için gerçekleştirilen işlemlere tepkisi prosedür adaletini ortaya koymaktadır (41).

Örgütlerde çalışanlar arasında işlemsel adalet algısının pozitif yönde yüksek tutmak oldukça güçtür. Bunu sağlayabilmek için prosedür adaleti etkileyen etmenleri bilmek gerekmektedir. Çalışanların prosedür adaleti algısına etki eden üç temel faktörün varlığından söz edilmektedir (42).

1. Karar alma sürecinin tarafsızlığı,
2. Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven,
3. İlişkiler sistemin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olması.

İş görenlerin adalet algılamaları sadece edinimlerin niteliği ile değil aynı zamanda alınan kararların uygulanmasında kullanılan işlemlerin adil olup olmadığı ile de yakından ilişkilidir (12).

İşlemsel adalete ilişkin olarak yapılan uygulamaların çalışanlar üzerinde olumlu etkiye neden olması, çalışanların tükenmişlik duygularını azaltıcı bir etkiye yol açabilmektedir (43).

Çalışanların organizasyondaki prosedürlerin adil olduğuna duydukları inanç, kendilerini organizasyonun değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini ve iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır (18).

Bu güvene dayalı ilişki oluştuğunda çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlanmakta, örgütten ayrılma istekleri azalmakta ve yüksek iş doyumunu ile işlerini istekli bir şekilde yapmaktadırlar.

### **2.1.3.3. Etkileşim Adaleti**

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu etkileşim adaletidir ve insanı ilişkilerle ilgilenir. Etkileşim adaleti başka bir ifadeyle de süreçler sonucunda alınan kararların ne şekilde söylendiği ile ilgili adalet algısıdır denilebilir. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki, adaletin, uygulamaların, verilen bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili olan çalışanların bu görevlerin verilme şekli hakkındaki tepkileri ve yöneticilerin çalışanlarından aldıkları geri bildirimler örnek olarak verilebilir (24).



Etkileşim adaleti, kişiler arası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavramdır, işlemsel adalet ve dağıtım adaletinden bağımsız üçüncü bir adalet boyutu olarak tanımlanmaktadır (18). Bu kavram örgütsel uygulamaların insani/sosyal yanı ile ilgilidir; yani yönetimin ya da ödülleri ve kaynakları elinde tutup kontrol edenlerin adaleti yaşayacak olanlara (iş görenlere) karşı davranış şekillerini kapsamaktadır (44).

Örgütlerde dağıtımsal ve işlemsel adaletle ilgili çok sayıda araştırmalar yapılırken, yönetim ve çalışanlar arasındaki davranışlar ve iletişimle ilgili konularda yapılan çalışma sayısının az olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin çalışanlara saygılı davranması, onlara karşı duyarlı olması ayrıca alınan kararların mantıklı açıklamalarının çalışanlarla dürüstçe paylaşılması durumunda çalışanların etkileşim adaleti algıları pozitif yönde artabilir (6).

"Etkileşim adaleti konusunda dört kural belirlenmiştir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir (45).

- Saygı (kaba olmaktan ziyade kibar olmak)
- Kurallara uygunluk (uygun olmayan sorular sormaktan ve önyargılı yorumlarda bulunmaktan sakınma)
- Dürüstlük (Aldatmaktan ziyade dürüst olma)
- Doğruluk (kararlar hakkında açık ve uygun açıklamalarda bulunma)"

"Sosyal bilimlerde yüksek lisans öğrencilerinden işletmelerin işe alma prosedürlerinin adaletli olup olmadığını değerlendirmek için kullanabilecekleri bir kriter listesi oluşturmaları istenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; dürüstlük, nezaket, çalışanlara zamanında bilgi verilmesi, çalışanların haklarına saygı gösterilmesi gibi kişiler arası davranışların, formel süreçlere oranla daha fazla önem verilen kriterler olduğu ortaya çıkmıştır (6)."

Çalışanların etkileşim adaletini algılamaları, yöneticinin adil değer yargılarına sahip olup olmadığı konusunda net bir bilgi vermektedir. Sonuçların dağıtımı çoğu zaman yöneticilerin kontrolü dışında olabilmekte ancak çalışan, yöneticisini adil bulduğunda prosedürlerle ilgilenmeyecek ve etkileşim adaleti algısı yüksek çıkacaktır (28).

Adil süreçlerin uygulanması örgütsel adalet algısının oluşmasında önemli bir unsur olarak yer etmiş olsa da etkileşim adaletinin süreç adaletinden tamamen ayrı bir

yapı olup olmaması konusunda tereddütler bulunmaktadır ve etkileşim adaletinin tamamlayıcısı olduğu düşünülmektedir (46).

Kişiler arasında adil davranışlar söz konusu olduğunda çalışanların denetçileri de yüksek kalitede ilişkiler kurdukları, bir birinden daha yüksek düzeyde yardımcı oldukları araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur (8).

Kısaca iş görenler ile yöneticilerin birbirlerine karşı tutum ve davranışları olumlu algılanır ise örgütsel adalet algısı artış gösterecek ve iş görenlerin davranışlarında pozitif yönde değişiklikler meydana gelecektir. Görevi sorgulamadan kabul etmek ve yapmak, fakat karşılığında bir ödül beklentisi içine girmek (dağıtım adaletine yönelik geri bildirim); verilen ücretin yetersiz olduğunu düşünerek görevi yapmamak veya tamamlamamak (dağıtım adaletine yönelik geri bildirim); biçimsel iş tanımlarında yer almayan bir görevi üstlenmek zorunda bırakıldığı için haksızlığa uğradığını düşünmek (prosedür adaletine yönelik geri bildirim) veya yöneticiden kararlarına ilişkin bir açıklama yapmasını istemek (etkileşim adaletine yönelik geri bildirim) çalışanların göreve yönelik olası tepkileridir (18).

#### **2.1.4. Örgütsel Adaletle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar**

Örgütsel adaletle ilgili kuramsal yaklaşımlar tarihsel süreç boyunca çok sayıda olmasına karşın kabul gören yaklaşımlar kendi arasında dörde ayrılmaktadır. Bunlar; reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreç kuramlarından oluşmaktadır. Reaktif içerik ve proaktif içerik kuramların tanımlandığı bölümlerde sözü edilen pek çok kuram (Eşitlik kuramı, Görelî yoksunluk kuramı, Adalet yargı kuramı) kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle, örgütsel adalet boyutlarından biri olan dağıtım adaleti kuramına işaret etmektedir (33).

Örgütsel adalet boyutlarından; dağıtımsal adalet çıktıları oluştuğundan ve dağıtım yapıldıktan sonraki durum ve iş görenlerin adaletsizliğe maruz kalmamaları üzerine yapılan çalışmaları içermektedir. Süreç ve etkileşim adaleti ise, adaletli bir ortam oluşması için gereken çalışmaların yapılmasına odaklanmaktadır. Bu nedenle dağıtım adaleti, reaktif özellik gösterirken, süreç adaleti ve etkileşim adaleti, proaktif özellik göstermektedir (47).

Kendi aralarında bağımsız olan bu iki boyutun birleştirilmesiyle birlikte, adaletin kavramsallaştırılmasıyla ilgili dört ayrı sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır. Bunlar aşağıdaki Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2. Greenberg'in adalet teorileri sınıflandırılması**

Reaktif - Proaktif Boyutu	İçerik - Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
<b>Reaktif</b>	Reaktif - İçerik Teorileri	Reaktif - Süreç Teorileri
	Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams,1965)	Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
<b>Proaktif</b>	Proaktif - İçerik Teorileri	Proaktif - Süreç Teorileri
	Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal,1976,1980)	Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal,Karuz&Fry,1980)

**Tablo 2, 47. Kaynaktan alınmıştır (47).**

Bu kategorilerde yer alan teorileri açıklayan temsili sorular ise Tablo 3’de yer almaktadır.

**Tablo 3. Adalet teorisini açıklayan sorular**

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Sorular
<b>Reaktif İçerik</b>	Çalışanların adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
<b>Proaktif İçerik</b>	Çalışanların uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
<b>Reaktif Süreç</b>	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
<b>Proaktif Süreç</b>	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

**Tablo 3, 47. Kaynaktan alınmıştır (47).**

#### **2.1.4.1. Reaktif - İçerik Kuramları**

Çalışanların kazanımların adaletli bir biçimde dağıtılmasıyla oluşan tepkileri araştıran kuramlar olarak görülmektedir. Örgütsel adalet kavramının tarihsel süreci boyunca en çok çalışılan konular reaktif-içerik kuramları bölümüne girmektedir. Bu çalışmalardan bazıları; Homas'ın (1965) "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik teorisi" ve Walster ve Berscheid'in (1973) "Mahrumiyet Teorisi" dir (48). Yine Crosby'nin "Görelî Yoksunluk Kuramı" sayılabilmektedir. Bu çalışmaları yapan araştırmacıların hepsi ortak bir paydayı paylaşmaktadırlar. Bu payda; kazanımlarını elde eden iş gören yöneticilerin adil bir ortam sağlayarak olumsuz davranışları önüne geçebilecekleri görüşünü içermektedir. Kuramların bu görüşü reaktif içerik kuramlar olarak nitelendirilmelerine neden olmaktadır (48).

"Walster ve diğerlerine göre de Eşitlik Kuramı dört temel görüşten oluşmaktadır (49):

- Çalışanlar, elde ettikleri ödülü maksimize etmeye çalışacaktır;
- Gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşım için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek ortak ödülü maksimize edebilirler;
- Çalışanlar, kendileri eşitlikten uzak ilişkiler içine girdiklerini fark ettiklerinde strese kapılabilirler;
- Kendilerini eşitlikten uzak ilişki içinde bulan çalışanlar, eşitliği tekrar kurarak, stresten kurtulmaya çalışırlar."

"İş görenler adil olmayan durumlar sonucunda kendilerinde oluşan sıkıntıyı azaltmak için üç yola başvururlar. İlk olarak, kendilerinin veya gruplarının katkı ve kazanımları hakkındaki algılarını değiştirebilirler. İkinci olarak, kendi gerçek katkı (örneğin işteki çabalarını azaltarak) ve kazanımlarını (örneğin ücret artışı olarak) değiştirebilirler. Son olarak da, örgütlerini terk ederek adaletsizlikten kaçabilirler (21)."

#### **2.1.4.2. Proaktif - İçerik Kuramları**

"Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı; bireylerin yüzleştikleri durumlar karşısında farklı dağıtım kuralları uygulayarak, adil kararlar için girişimde bulduklarını ileri sürmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki sosyal uyumun öneminin vurgulandığı durumlarda, algılanan adil dağıtım uygulaması eşitlik standartlarını yürürlüğe koymayı gerektirebilir. Bu yürürlük, katılımcılar arasında olası primleri göz ardı edip, ödülleri eşit olarak bölerek gerçekleştirebilmektedir (48)."

Kuramlardan bir diğeri de Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramıdır.

“Lerner'a göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılabilir. Bunlardan ilki, rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke eşitliktir ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. çnc ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın göreli katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet ilkesi ise; dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır. Adalet Güdüsü Kuramına göre, dağıtım kararları alırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (48).”

Reaktif içerik teorileri ve proaktif içerik teorileri, kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara çalışanların tepkileri ve çalışanların kazanımlarının dağıtımında adaleti sağlama çabalarını ele aldıklarından, dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak görülebilir (50).

#### **2.1.4.3. Reaktif - Süreç Kuramları**

“Her ne kadar karar almada kullanılan süreçlerin hakkaniyeti üzerine odaklanan teoriler (süreç teorileri), ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenen teorilerden (içerik teorileri), derin bir farklılık göstermiyor gibi gözüküyorsa da süreç teorileri, farklı bir entelektüel gelenekten, özellikle hukuktan kaynaklandığı için farklı bir durum arz etmektedirler (48).”

Reaktif süreç kuramlarında ele alınan başlıca kuram Thibaut ve Walker'ın işlemsel adalet kuramıdır. Thibaut ve Walker'ın Süreç Adaleti Teorisi'nde, iki çatışan taraf ve birde müdahale eden taraftan oluşan üç taraf bulunmaktadır. Taraflar; anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı ve davalı gibi) ve aracılık eden üçüncü taraf dır (yargıç gibi) zm sürecine ilişkin aşamaları ise delillerin ortaya konduğu "süreç aşaması" ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı "karar aşaması" olarak açıklamışlardır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol "süreç kontrolü", anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine ilişkin kontrol ise "karar kontrolü" olarak tanımlanır (15).

Kurama göre, hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu olup olmamasına bakılmaksızın, kullanılan işlemler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır (21).

#### 2.1.4.4. Proaktif - Süreç Kuramları

Proaktif süreç kuramı Greenberg'in adalet teorilerinden sonuncusudur ve adaletli davranılırken hangi işlemler kullanılsa daha iyi olur konusu incelenmektedir.

Bu konuyla ilgili yapılan çalışmaların içerisinde en yaygın olarak Leventhal, Karuza ve Fry'nın (1980) Dağıtım Tercihi kuramı yer almaktadır.

Dağıtım Tercihi Kuramı yöneticiye çalışanlarına adaletli davranarak istenilen sonuçlara ulaşmasındaki işlemleri göstermektedir.

Araştırmacılar adalet sağlamaya yardımcı olabilecek prosedürlerin sekiz özelliğinden bahsetmektedirler (15).

“Bunlar;

1. Bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
2. Tutarlı kurallara dayanmak,
3. Doğru bilgiye dayalı olmak,
4. Karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak,
5. Bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak,
6. Bireylerin bilgi almasını sağlamak,
7. Prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak,
8. Yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak”

Araştırmacılar çalışanların eşit olmayan paylaşımcı nasıl tepki gösterdiklerinden çok, eşit paylaşım yaratmak için nasıl davrandıkları sorusunun yanıtını bulmaya yönelmişler ve adil prosedürlerle ilgili olarak sorulan sorular yasal temelli olmak yerine, örgütsel temelli sorular haline dönüşmüştür (48).

Tablo 4'de, adalet teorilerinin sınıflandırılması ve örgütsel adalet türlerine ilişkin yukarıda aktarılan tüm bilgilerin genel bir özeti sunulmuştur (51).

**Tablo 4. Adalet kuramlarının sınıflandırılması ve adalet türleri**

Adalet Teorisi Kategorisi	Adalet Teorileri	Teorinin Dayandığı Görüş	Örgütsel Adalet Türü
<b>Reaktif - İçerik Teoriler</b>	Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Bireyin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir.	Dağıtım Adaleti
	Görelî Yoksunluk Teorisi (Crosby, 1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslanması kişilerde yoksunluk hissi yaratabilir.	Dağıtım Adaleti
<b>Proaktif - İçerik Teoriler</b>	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adilliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.	Etkileşim Adaleti
<b>Reaktif - Süreç Teoriler</b>	Prosedür Adaleti Kuramı (Thibaut, Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.	Prosedür Adaleti
<b>Proaktif - Süreç Teoriler</b>	Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedür, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanınmalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alınmalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişileri ön yargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.	Prosedür Adaleti

**Tablo 4, 50. Kaynaktan alınmıştır (50).**

### **2.1.5. Örgütsel Adaletle İlişkili Kavramlar**

Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel adalet algısıyla ilişkili olduğunu düşündüğümüz konulardan bazıları olan; örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, güven, performans ve örgüt kültürü vb. konuları açıklamaya çalışacağız.

#### **2.1.5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Smith, Organ ve Near (1983) ilk olarak örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ortaya çıkararak; bu davranışları çalışanların örgütte çalışan diğer kişilere yardım etme niyeti veya vicdanlı olma ve örgütü destekleme gibi biçimsel rolünün ötesine geçen isteğe bağlı davranışları olarak tanımlamaktadırlar (52). Örgütsel vatandaşlık iş görenler tarafından istekli bir şekilde yapılan tutumlardır ve bu tutumlar örgütün verimliliğini arttırmaktadır. Biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütsel etkinliği artıran bireysel davranışlardır (42).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün görevlerini etkin bir şekilde yerine getirilebilmesini sağlayan tamamen kişinin gönüllü olarak yaptığı davranışlar olarak açıklanmaktadır. Burada davranışın gönüllülük esasına bağlı bir biçimde yapılması süre gelmiş iş tanımlarına uyma zorunluluğunu ve cezai bir yaptırımın söz konusu olmadığını göstermektedir. Gönüllülük sözcüğü; kişinin yapması zorunlu işle ilgili davranışları değil, çalışanın kendi arzusu ile gerçekleştirdiği davranışlardır. İş tanımlarında yer almadığından ve ödül sistemiyle doğrudan bir bağlantısı olmadığından, örgüt üyelerinin bu davranışları sergileyip sergilememeleri onların inisiyatiflerine bırakılmıştır (53).

"Örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak ve benzeri davranışlar örgütsel erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (54)."



Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı sınıflandırması içerisinde en önemli ve en kabul gören sınıflandırma, organın beş boyutlu sınıflandırması olarak değerlendirilmiştir (55). Bunlar;

1. Özgecilik (karşılıksız yardım)
2. Üstün görev bilinci
3. Nezaket
4. Yurttaşlık erdemi
5. Centilmenliktir.

Örgütsel vatandaşlığın örgütsel adalet, iş doyumu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma davranışları, performans ve benzeri konularla ilişkisi örgütsel vatandaşlık davranışının önemini bizlere göstermektedir. Örgüt içerisinde iş görenlerin örgütsel adalet algıları artı yönde ise örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma oranı ve performans yükselir. Çalışanlar adil olmayan muamelelerle karşılaştıklarında örgütsel davranış sergileme konusunda daha az istekli olabilirler çünkü bu tür davranışlar çalışanların resmi rollerinin dışına çıkmaktadır (56).

Örgütsel adaletsizliği algılayan birey, biçimsel iş tanımında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmedeği takdirde biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceğini bildiği için örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçmektedir (51). Çalışanlar adaleti algıladıklarında yöneticiler tarafından yapılan çalışmalara arzu ederek katkıda bulunmak istemektedirler. İşbaşı 2000 yılında yaptığı çalışmada, örgütsel adaletle ilişkin algılamalar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yüksek pozitif yönde bir ilişki olduğunu bulmuştur. Özellikle etkileşim adaleti algısının, güven ve örgütsel vicdanlılık davranışını prosedür ve dağıtım adaleti algısına göre daha fazla etkilediğini saptamıştır.

#### **2.1.5.2. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, çalışanların uzun yıllarca aynı örgüt içinde kalmak istemeleri ve örgütün hedeflerine ulaşmalarında her türlü fedakârlıkta bulunabilme davranışlarıdır. Örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağın gücüyle ilgilidir ve kısaca, çalışanların örgütlerine karşı gösterdikleri sadakat ile örgütün başarılı olabilmesine yönelik duyduğu ilgiyi ifade eder (57). Bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma ya da bireyin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı gösterdiği bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü anlatmaktadır (58). Örgütsel bağlılığın

özünde kararlı davranışlar sergilemek vardır. Kavram, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi, bu amaç ve değerlere inanmayı, örgütün yararına olacak şekilde fazladan çalışma istekliliğini ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü bir isteği ortaya koyar (41). Örgütsel bağlılık çalışanların örgütleri ile kendilerini bütünleştirmeleri ve hedefe ulaşmak için sarf ettikleri emeklerdir denilebilir. Öyle ki çalışanlar örgütlerinin hedeflerine ulaşabilmeleri için önlerine çıkan her türlü engelle gönüllü olarak mücadele ederler.

Birçok araştırma bize göstermektedir ki örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet algıları arasında güçlü bir ilişki vardır. Örgüt içerisinde çalışanlara adaletli davranılması örgüt ile iş görenler arasındaki bağlılıkları artıran etmenlerden biri olarak görülmektedir. İki taraf içinde bu bağların sağlam olması performans artışı, verimli çalışma, iş doyumunu vb. olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Yıldırım adil işlemin, örgüte bağlılık düzeyi üzerinde etkilerinin olabileceğini söylemektedir (30). İş görenlerin ücretleri düşük olduğunda, adalet algıları yüksek ise örgütsel bağlılık düzeyinde bir azalma olmadığı çeşitli araştırmalarda görülmüştür.

Yapılan çalışmaların birçoğunda örgütsel bağlılığı artırabilmede; yöneticilerin çalışanları ile olan ilişkileri, prosedürleri herkes için aynı şekilde uygulayıp uygulamadıkları ve çalışanların emekleri karşılığında elde ettikleri kazanımları eşit şekilde dağıtıp dağıtmadıkları gibi konular etkilemektedir. Örgüt içi adaletin güçlendirilmesi, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve sisteme olan güvenini artıracaktır (42).

Örgütsel adalet literatürü ile ilgili 183 çalışma üzerinde meta-analitik incelemede dağıtım adaletinin ve işlemsel adaletin çalışanın örgüte bağlılığı ile istatistiksel olarak güçlü ilişkilerin olduğunu, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet boyutlarının da örgütsel bağlılık ile ilişkileri bulunmakla birlikte bu ilişkinin zayıf olduğunu belirtmişlerdir (26).

Yapılan bir araştırmada, işlemsel adalet ve dağıtım adaletindeki artışların çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir (59).

### 2.1.5.3. Güven

Güven kavramı konusunda net bir tanım yapılamamış olmakla birlikte, sosyal yaşamda bireyler arasındaki ilişkilerin gelişmesinde örgüt içinde ise yönetici çalışan arasındaki bağın oluşmasında var olan unsur olarak nitelendirilebilmektedir. Örgütsel güvenle ilgili çalışmalar önceleri az sayıda iken 1990'lı yıllarla birlikte çalışmalarda artış olduğu dikkat çekmektedir. Çalışanlarla yönetici arasındaki ilişkilerin güven temelleri üzerine oturtulması örgütsel verimliliğin artırılmasında ve iş doyumuna erişilebilmedeki en önemli etmenlerdendir. Öyle ki çalışanlar yöneticilerine güveniyorlarsa tüm örgüte de güven duyabilmektedirler. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmektedir (60).

Güven, bir kişi, grup veya örgütün mübadele ilişkisi içinde bulunduğu diğer kişi, grup veya örgütün moral açıdan doğru kararlar alacağına ve ahlaki kurallara dayanan davranışlar geliştireceğine ilişkin beklentilerini ifade etmektedir (18). Üst düzey örgütsel güven yaratan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakının daha güçlü, takımları oluşturmada daha etkin olduğu ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir (60). Örgütsel güven bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak da tanımlanır ve güven bu anlamda hem yatay hem de dikey tüm örgüt için ilişkilerin temelini oluşturur (61). Örgütsel güvenin oluşmasında örgütün politikalarının ve hedeflerinin açık bir şekilde çalışanlara açıklanması da yer alabilir.

Konovsky ve Pugh'un yaptıkları araştırma sonucunda prosedür adalet algısı ile yöneticiye güven arasında yüksek korelasyon olduğu (prosedür adalet algısının artmasıyla güvende artış göstermektedir) fakat dağıtım adaletinin güven üzerinde bir etkisinin olmadığını bulmuşlardır (62).

Yönetenlerin, örgüt içinde işin yapıldığı her alanda açık, katılımcı ve kazanımların adil bir biçimde dağıtımını sağlayabilmeleri çalışanların güvenlerinin artmasına sebep olabilmektedir. Örgütlerine güvenen çalışanlar ise yüksek motivasyonla, verimli bir şekilde işlerini yerine getirmektedirler.

#### **2.1.5.4. İş Doyumu**

İş görenlerin işlerine karşı pozitif davranışlarda bulunmaları iş doyumu olarak düşünülebilir. İş görenlerin iş doyum ya da doyumsuzluğu örgütlerinde yaptıkları işleri, birlikte çalıştıkları arkadaşları, yöneticileriyle ilgili düşüncelerinin davranışa dönüştürülmesi olarak ifade edilebilmektedir. Çalışanların iş doyum seviyeleri örgüt içerisinde adaletli davranılıp davranılmadığına göre değişiklik gösterebilmektedir. İş doyumu ve örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmaların birçoğunda, örgüt içinde adaletli davranıldığına inanan çalışanlarda iş doyum seviyelerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Bir toplumun daha sağlıklı, mutlu ve üretken olmasının, o toplumun üyelerinin çalışma yaşamlarında üst düzeyde doyum almaları ile ilişkili olduğu açıktır. Böylelikle yaşamın 1/3'ünden fazlasını dolduran bir iş yaşantısından insanların almaları gereken doyumun önemi ortaya çıkmaktadır (63). Çalışmamızın ikinci bölümünde örgütsel adalet ve iş doyumu arasındaki ilişki daha detaylı bir şekilde incelenmektedir.

#### **2.1.5.5. Performans**

Performansa kısaca iş görenlerin kendi davranışları ve çıktıları ile diğer iş görenlerin yaptıkları karşılaştırmalarıdır denilebilir. Yöneticiler ve çalışanlar birçok konuda performans değerlendirmesi sonucunda elde ettikleri bilgilere bakarak bazı kararlar alırlar. Performans değerlendirme sistemlerinin örgütler için uygulanabilir olmasının yanında uygulama ve yapılacak olan değerlendirmeden sonra sonuçların dağıtımı esnasında yöneticilerin adil davranması da gerekmektedir. Böyle yansız ve adil bir sistemin örgütte uzun süre sürdürülebilir olması çalışanların performanslarının düşük olması durumunda bile negatif davranışlarda bulunmalarını engelleyebilir. Çalışanların çalıştıkları örgütle ilgili adalet algıları, onların performansına, iş doyumuna ve işten ayrılma niyetlerine olumlu veya olumsuz etki eder.

Colquitt ve arkadaşları 2001'de örgütsel adaletin boyutları ile performans arasında ilişkinin bulunduğunu fakat bu ilişkinin istatistiksel olarak çok da güçlü olmadığını bulmuşlardır (26).

#### **2.1.5.6. Örgüt Kültürü**

Kültür, bir toplumun üyelerinin sergilediği, düzenli eylemleri, davranış kalıplarını, nesnelere, aletler ve aletlerle yapılan eşyaları, düşünceleri, bilgi ve inançları, duyguları, tutum ve değerleri içeren yaşam biçimleri bütünüdür (64; 65). Kültürün bu

kadar çok Şeye Şekil vermesi, toplumların var olma ve sosyal yaşam içerisinde varlıklarını devam ettirebilmeleri için kültüre vermeleri gereken önemi göstermektedir.

Toplumların kendilerine ait çeşitli yapılarının olması kültüre sağlanır. Örgütlerde de toplumdaki yapı söz konusudur. Örgüt yapısı içinde yer alan düşünce, inanç, norm ve kurallar ile daha birçok Şeyin oluşumu örgüt kültürü ile meydana gelmektedir. Örgüt kültürü, bir rgt diğer örgütlerden farklı kılan, bir grubun algı, düşünce ve davranışını belirleyen, i bütünleŐme ve dış çevreye uyumunu sağlayan, kurucunun, liderin ve st yönetimin felsefesini yansıtan ve örgüt üyelerince kabul edilip paylaŐılan; varsayımlar, değerler, semboller ve yorumlar bütünüdür (66). Toplumlar tarihsel gelişim süreçlerinde çeşitli adalet yöntemleri kullanmıŐlardır. Toplulukçu kültürlerde bireyler arabulucunun katkılarıyla uzlaŐmayı tercih ederken, bireyci kültürlerin yüz yüze karŐılaŐarak karara varma sürecini tercih ettiklerini ortaya koymuştur (67). Bir örgütte kültürün oluŐmasına etki eden faktörler arasında adalet konusu önem arz etmektedir. Örgüt içinde her alanda adalet tam anlamıyla oturtulamadıysa örgüt kültüründen de söz etmek mümkün olmamaktadır.

Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel adaletin tanımı, önemi, adalet ile ilgili kuramlar açıklanmıştır. Yine bu bölümde örgütsel adaletle bağı olduğu düŐünülen kavramlar açıklanmaya çalıŐılmıŐ olup örgütsel adaletle iş doyumunu arasındaki ilişkiye kısaca deėinilmiŐtir. İkinci bölümde de, bu ilişki daha geniş bir Şekilde incelenerek, iş doyumunun tanımı, önemi ve iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel etmenler açıklanmaya çalıŐılacaktır.

## **2.2. İŞ doyumunu**

Çalışmamızın bir önceki kısmında örgütsel adalet ve kuramları üzerinde durulurken bu kısımda ise örgütsel adaletin önemli sonuçlarından biri olan iş doyumunu üzerinde durulacaktır.

### **2.2.1. İŞ Doyumunu Kavramı**

Yapılan araştırmalarda, iş doyumunu ve iş tatmini kavramlarının aynı anlama geldiği görülmüştür. Bizimde alıŐmamızda zaman zaman her iki kavramda kullanılmaktadır.

İş doyumunu kavramı ilk kez 1920'lerde çalışmalara konu olmuş ancak asıl önemini 1930'lardan sonra yapılan araştırmalarda işle ilgili birçok kavramı etkilediği görülünce gereken önem verilmeye başlanmıştır. İş doyumunu, çalışanın iş deneyimleri üzerine temellenen, çalışanın bir bütün olarak işinin ya da işin belirli yönlerini değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur (68).

Kişisel, duygusal ve sosyal nitelikli bir kavram olan doyum bir başka birey tarafından doğrudan gözlenemeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki veya iç huzuru yansıtmaktadır (69).

İş doyumunu, çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri davranış ve tutumlar olabilir. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş doyumunu kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir şeklinde tanımlamak, iş görenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş doyumsuzluğu denilmektedir (70).

Yine bir başka tanıma göre; kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır (71).

İşi yapanın emek harcayarak elde ettiği kazanımlarına kavuşması sonucunda duyduğu mutluluktur. Bu mutluluğun yaşanabilmesi için yönetici ile işi yapanın arzularının bire bir uyması gerekmektedir. Karşılıklı uyumun oluşması ile çalışanlar pozitif davranışlar sergileyerek iş doyumuna erişmektedirler.

İş doyumunu sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla değil, çalışanların kendisi için nelere önem verdiği ve onların ne kadar çok istediği ile ilgili olduğu ortaya çıkmıştır (72). İş doyumunu çalışanların işleri ile ilgili önem verdikleri şeyleri elde etmeleri neticesindeki algıdır. Başaran'a göre iş görenin işinden ve iş yaşamından haz duymasıdır (73).

İş doyumuyla ilgili birçok araştırma yapılmaktadır, bu araştırmacıların hem fikir olduğu iş doyumunun iş ile ilgili algısal bir davranış olduğudur. İş doyumunu yaşam doyumunu ile ilişkilidir ve bunların bireylerin fizik ve ruh sağlıklarını doğrudan etkilediği ileri sürülmektedir (74). İş doyumunun düşük olması çalışanlarda devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, işten şikâyet etme, örgüte zarar verme, iş bırakma,

savurganlık, yalancı hastalık ve kazalar gibi davranış ve sonuçlar oluşturma bilmekte ruhsal yapıyı da olumsuz etkilemektedir (73). Bunlar iş doyumunun bu denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Yukarıda sıralanan sözcükler bize iş doyumunun neden bu kadar önemli olduğunu göstermektedir.

İş gücü devir oranı yani iş görenlerin iş yeri değişimi işletmeler için iki önemli maliyeti ortaya çıkarır. İlki bu iş görenlerin işletmeye kazandırılması için uygulanan eğitim ve geliştirme masrafları ve bu kişilerin işletmeyi terk etmeleri sonucu, işletmenin mevcut boşluğu gidermek için harcamak durumunda olduğu giderler. İkincisi ise bu kötü durumun işletmede kalan diğer iş görenler üzerinde yapmış olduğu olumsuz etki olmaktadır (75). Yöneticiler örgütlerinde böyle bir tabloyla karşılaşmamak ve çalışanlarının iş doyum oranlarını en yüksek seviyeye getire bilmek için her türlü imkânı kullanmaktadırlar.

### **2.2.2. İş Doyumu İle İlgili Kuramlar**

İnsanın güdülenmesinin başlangıçta yalnızca para ile olabileceği düşünülmüş (Bilimsel yönetim yaklaşımı), daha sonraları çalışma koşulları, güvenlik ve demokratik yönetim biçimi, grup çalışması gibi unsurların da güdülemeyi sağlayabileceği (İnsan ilişkileri yaklaşımı) üzerinde durulmuştur (76).

1990'lı yıllardan bugüne gelinceye kadar iş doyumunu konusyla ilgili çok sayıda kuram göze çarpmaktadır. Geliştirilen bu kuramlar içerik ve süreç kuramları olarak iki başlık altında incelenebilir.

Kapsam (içerik) kuramları; bireyi harekete geçiren, yönlendiren davranışını yavaşlatan veya durduran, bireysel etmenleri inceleyen kuramlardır. Süreç kuramları ise; davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini veya yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan kuramlardır (77).

Bizim çalışmamızda literatürde üzerinde en çok çalışma yapılan ve tartışılan kuramlar yer almaktadır. İçerik kuramlarından Maslow'un gereksinim hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in güdüleyici koruyucu kuramı ve Alderfer'in var oluş, ilgililik ve büyüme kuramı incelenmekte. Süreç kuramlarından ise; Vroom'un beklenti kuramı, Adams'ın eşitlik kuramı, Locke'nin amaç kuramına yer verilmektedir.

### **2.2.2.1. İçerik Kuramları**

İçerik kuramları çalışanı davranışı yapmaya yönelten etmenleri inceler. İnsan davranışlarının belirli bir amacı olduğu ve bu amacı elde etmek için çaba sarf ettikleri varsayımına dayanan bu kuramların tespitine göre, insanlar ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için çalışırlar (34). Yöneticiler alışanlarında iş doyumuna etki eden faktörleri bilirler ve bunlara yönelik çalışmalar yaparlar ise verimlilik artabilir. Aşağıda içerik kuramları arasından  kuram açıklanmaya çalışılacaktır.

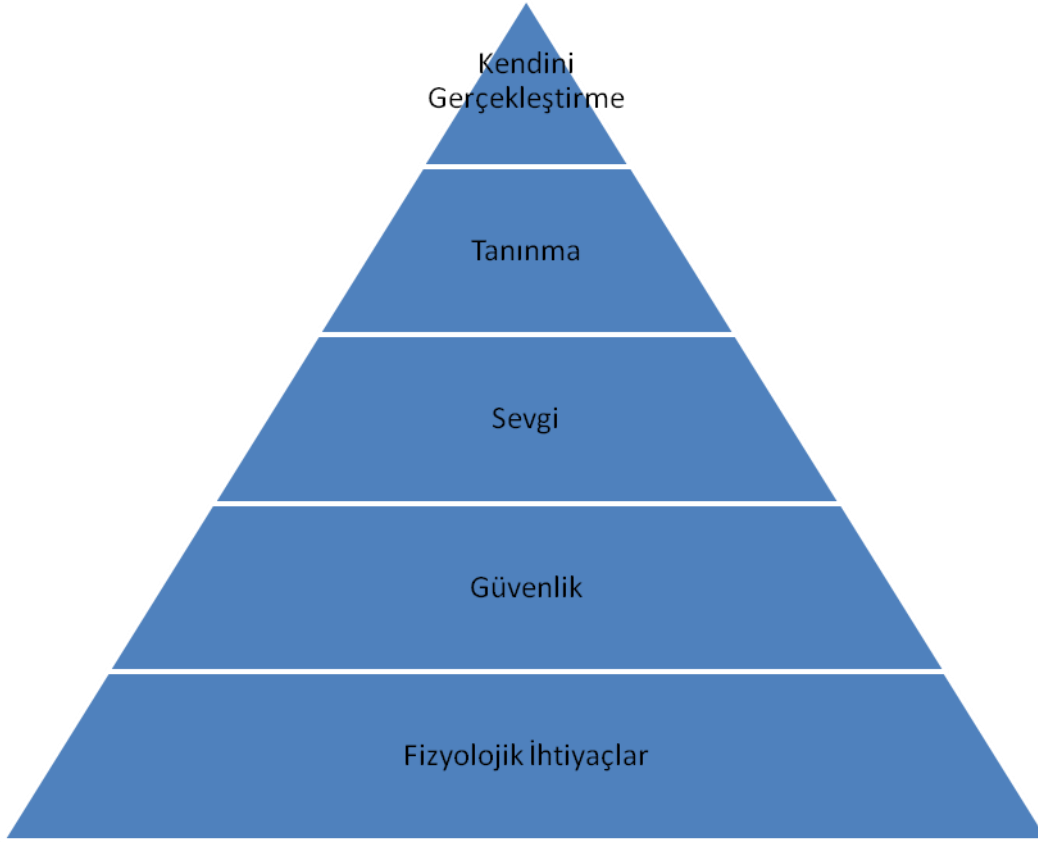
#### **2.2.2.1.1. Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı**

Maslow, insanı; gereksinme duyan bir varlık olarak tanımlamaktadır (78). Maslow insanların toplumsal yaşam içinde bir takım gereksinmelerinin olduğunu belirlemiştir. Maslow bu gereksinmeleri belirli bir sıra içinde beş alanda toplamıştır. Burada sıralama önemlidir. Çünkü alt sıradaki ihtiyaç giderilmeden bir üst sıraya geçilememektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 1'deki gibidir.



Şekil 1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi



Şekil 1, 82. Kaynaktan alınmıştır (82).

Maslow'un insan ihtiyaçları sırası ile şunlardır;

1. **Fizyolojik ihtiyaçlar:** insanın yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan yeme, içme, uyku, giyinme, seks vb. yer alır.
2. **Güvenlik ihtiyacı:** Kişi kendini güvende hissetmek ister eğer bu güven oluşmadıysa üst sıralardaki ihtiyaçları istemeyebilir.
3. **Sosyal (Sevgi) ihtiyaçları:** Bir grup içinde ve toplumda var olma, onlar tarafından sevme, sevilme, arkadaşlık gibi manevi duyguları yaşayabilme.
4. **Kendini gösterme (Tanınma) ihtiyacı:** Kişinin kendine saygı duyması, toplumdaki diğer bireyler tarafından da kendine saygı duyulması, takdir edilme, sosyal statü vb. içerir.

5. **Kendini gerçekleştirme (Tamamlama) ihtiyaçları:** Alt basamaklarda yer alan ihtiyaçların giderilmesinden sonra kişi kendi yeteneklerini ortaya koymak, geliştirmek ve sonunda ideallerine kavuşmak ister.

Maslow'un sıraladığı gereksinimlerden içinde en çok ilgiyi bu ihtiyaç çekmiş, bunun üstüne birçok araştırma yapılmıştır (79).

“Maslow'un gereksinim hiyerarşisi bireylerin neden çeşitli öz verilerde bulunarak başka bireylerin düşünce ve emirleri doğrultusunda örgütlerde çalışmayı kabul ettikleri konusuna açıklık getirmek üzere değerlendirildiğinde bireylerin; fizyolojik gereksinimlerini karşılamak üzere bir işe gereksinim duydukları, her hangi bir nedenle işsiz kaldıkları ya da haksızlığa uğradıkları durumlar için sigortalı, sendikalı olmak, gelecek için tasarrufta bulunmak gibi bir takım önlemleri güvenlik gereksinimlerini karşılamak üzere aldıkları, sosyal varlıklar oldukları için ve ait olma gereksinimleri nedeniyle anlaşılacakları iş grupları içinde çalışıp, kulüp, sendika ve dernekler kurdukları, saygınlık gereksinimlerini karşılamak üzere diğer insanlara hizmet vererek onların takdirini kazandıkları, bu şekilde kendilerine güvenlerinin geliştiği ve topluluk içinde bir mevki sahibi oldukları; saygınlık gereksiniminin topluma yansıyan en belirgin niteliğinin terfi etme, daha fazla görev ve sorumluluk yükleme ve sosyal statüyü artırma durumları olduğu, kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin ise çalıştıkları işlerde yaratıcılıklarını kullanıp kendilerini göstermeleri olarak tanımlanabileceği söylenebilir (80).”

Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi iki temel varsayıma dayanmaktadır (81):

- İhtiyaçlar bir nedene dayanır (amaca yöneliktir)
- Bir ihtiyaç giderildiği zaman (tatmin edildiğinde) motive etkisi kalkar ve yeni bir tatmin edilmemiş ihtiyaç ortaya çıkar.

#### **2.2.2.1.2. Herzberg'in Koruyucu - Güdüleyici Kuramı**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra Herzberg ve arkadaşları (1971)'de yaptıkları araştırmalar neticesinde Herzberg çift faktör (Güdüleyici - Koruyucu) kuramını ortaya çıkarmışlardır. Teoride; iş tatminine ve tatminsizliğine sebep olan nedenlerin farklı olduğu ileri sürülmektedir. Herzberg bu çalışmasında yaklaşık iki yüz mühendis ve muhasebeci grupla çalışmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışma ortamındaki etkenleri iki gruba ayırmıştır (21).

1. **Hijyen (koruyucu) faktörler:** Yönetim biçimi, fiziksel koşullar, iş arkadaşları ile ilişkiler, kontrol, güvenlik olarak belirlenmiştir. Bu faktörlerin olması durumunda güdüye etkisi yokken, bunların eksikliğinde iş doyumsuzluğu oluşmaktadır.
2. **Motivasyonel (güdüleyici) faktörler:** Başarmak, sorumluluk almak, gelişme ve ilerleme imkanı bulabilmek gibi etmenleri içermektedir.

Söz konusu faktörlerden birinin gerçekleşmemesi, bireyin motivasyon yapısında bir boşluk yaratır ve çalışanın motivasyonunu engeller (82).

"İki etmen kuramında güdüleyici faktörler psikolojik ihtiyaçlarla bağlantılı olarak ele alınıp, işin çevresel getirilerinden kaynaklanan dışsal etmenlerden ayrılmasına karşın yapılan araştırmalar değişik dışsal faktörlerin de bazı durumlar ve gruplar için aynı zamanda güdüleyici olabileceğine dikkati çekmektedirler.

Kısacası içsel doyumun bileşenleri olan;

1. Başarma
2. Tanınma
3. İşin Kendisi
4. Sorumluluk
5. İlerleme

olup ne kadar ağırlıklı olursa iş doyumunu ile ilgili olarak olumlu tutumu desteklemiş oluruz.

Birey dışsal doyum bileşenleri olan;

1. İşletme politikası ve yönetimi
2. Teknik gözetim
3. Kişiler arası ilişkiler
4. Gözetim ve çalışma koşulları

ile ne kadar çok çatışma yaşarsa o derece fazla iş ile ilgili olumsuz tutum edinir (83)."

### **2.2.2.1.3. Var Oluş, İlgililik ve Büyüme (ERG) Kuramı**

Alderfer çeşitli incelemeler yaparak ihtiyaçlar hiyerarşisinin bir benzerini geliştirmiştir. Bu kuramda gereksinimler sırayla şu üç kümede toplanmıştır (79).

**“1. Varlık:** Açlık, susuzluk, fizik güvenlik vb. gibi fizyolojik-özdeksel gereksinimler burada toplanmıştır. Burada amaç insanın özdeksel temelini sağlamaktır. Bu gereksinimlerin giderilmesi de örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır.

**2. İlişki:** İnsanın kendisi için önemli olan öteki insanlarla ilişkide bulunma istekleri burada toplanır. Yalnız bu gereksinimlerde karşılıklılık vardır. Doyuma ulaşmak başka insanlarla birlikte olmaktadır.

**3. Gelişme:** Bir insanın kendisi ya da çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istekleri de burada toplanmıştır.”

Maslow'un kuramında sıralama çok önemli ve birinci sıradaki ihtiyaçlar giderilmeden ikinci sıradakine geçmek imkansız gibi gözükürken, Alderfer'in kuramında böyle bir sıralama ve sıralamalar arası geçiş sınırlaması gibi bir durum söz konusu değildir.

Küçük Özdemir, turizm sektöründe iş tatminini araştırdığı çalışmasında ERG Teorisini şu şekilde açıklamıştır. ERG teorisinin ileri sürdüğü önermeler yedi maddede özetlenebilir:

- 1) Var olma ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa bu ihtiyaçlar o kadar çok karşılanmak istenir.
- 2) İlişki ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa var olma ihtiyaçları o kadar karşılanmak istenir.
- 3) Var olma ihtiyaçları ne kadar çok doyurulursa ilişki ihtiyaçları o kadar çok karşılanmak istenir.
- 4) İlişki ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa bu ihtiyaçlar o kadar çok karşılanmak istenir.
- 5) Gelişme ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa ilişki ihtiyaçları o kadar çok karşılanmak istenir.
- 6) İlişki ihtiyaçları ne kadar çok doyurulursa gelişme ihtiyaçları o kadar çok karşılanmak istenir.
- 7) Gelişme ihtiyaçları ne kadar çok doyurulursa bu ihtiyaçlar o kadar çok karşılanmak istenir (84).

### 2.2.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları ise; iş doyumuna neden olan etmenleri incelemektedir. Belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması ( veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur (68). Güdülenmenin nasıl olduğu, nasıl davranışa dönüştüğü, devam ettirildiği ve durdurulabildiği süreci açıklanmaya çalışılmaktadır. Süreç kuramları arasından üç kuram bizim çalışmamızda incelenmektedir.

#### 2.2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un yapmış olduğu çalışma en çok dikkat çeken ve üzerinde tartışılan süreç kuramlarındandır. Kuram kişisel ve durumsal etkileri birlikte vermektedir. Kuramda çalışanların emek harcayarak meydana getirdikleri ile karşılığında almak istedikleri yani beklentileriyle yakın bir bağ olduğu anlatılmaktadır. Beklentileri karşılandığında örgütleri içinde çalışanlar olumlu tutumlar takılmaya devam edeceklerdir. Beklenti kuramı üç temel kavrama dayanmaktadır. Bu kavramlar;

**“1. Değerlilik:** Bireyin belirli bir sonucu çekici bulması ya da tercih etmesidir. Değerliliğin pozitif olması sonucun birey tarafından tercih edildiğini, negatif olması tercih edilmediğinin, ne pozitif ne de negatif olması bireyin sonuç konusunda nötr olduğunu gösterir. Pozitif değerlilik bireyin daha fazla çaba göstermesine neden olacaktır.

**2.Beklenti:** Belirli bir davranışın belirli sonuçları olacağına dair bir inançtır. Diğer bir anlatımla beklenti, tercih edilen bir hareketin yönü ile hareketin tahmin edilen sonuçları arasındaki ilişkidir.

**3. Araçsallık:** Araçsallık birinci düzey sonuçların (verimlilik, devamsızlık, personel devri, verimliliğin değeri vs.) ikinci düzey sonuçlara (ücret artışı, yükselme, grup tarafından kabul edilme ya da edilmeme vs.) ulaştıracağı konusunda bireyin sahip olduğu öznel olasılığı ifade etmektedir (85).”

Beklenti teorisi işletmeler için bazı önerilerde bulunmaktadır (86).

Bu öneriler şunlardır:

- Ücret ya da ödül sisteminin düzenlenmesi,
- Görevlerin, işlerin ya da bireylerin örgüt içerisindeki rollerinin yeniden tasarlanması,
- Örgütlerde grup yapısının oluşturulması ve öneminin vurgulanması,
- Örgütlerin başarısında yöneticilerin tutum ve davranışlarının öneminin vurgulanması,
- İş gören motivasyonun ölçülmesi,
- Bireyselleştirilmiş organizasyonlar yaratılması,
- İş görenlerin beklentilerinin sürekli analiz edilmesi.

#### **2.2.2.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Adams'ın geliştirmiş olduğu eşitlik teorisi, iş ortamında çalışanlara eşit davranılması temeli üzerine oturtulmaktadır. Kişiler sosyal yaşamın bir uzantısı olan iş ortamlarında kendilerini her zaman başkalarıyla karşılaştırırlar. Eşitlik kuramı, insanların yaptıkları karşılığında benzerleriyle sosyal yönden adil biçimde ödüllendirilip ödüllendirilmediklerine ilişkin bakış açıları veya algılarına göre motive olacakları varsayımına dayanır (87). Kişinin kendi gayreti sonucu elde ettiğinin, aynı iş ortamında başkalarının gösterdiği gayret neticesi elde ettiği sonuç ile karşılaştırarak kişide eşitlik ya da eşitsizlik duygusunun oluştuğuna dair bir kuramdır (83).

Bu teori dört temel kavrama dayanır: Birey; denkselliği ya da denksizliği algılayan kişi, Öteki; bireyin karşılaştırma yaptığı kişi ya da gruplar, girdiler; bireyin ilişkiye getirdiği katkılar, çıktı veya sonuçlar; kişinin hizmetleri karşılığında elde ettiği ödüller (88).

Adams'ın Eşitlik kuramının dayandığı temel nokta; bireyin referans olarak belirlediği ve kendine aynı statüde gördüğü, kendi örgütünde başka bir iş görenle ya da başka bir örgütte kendi durumunda olan iş görenin durumu ile kendisini karşılaştırması ve farkına vardığı eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir. Bu durum aşağıdaki gibi kategorize edilebilir (12):

Kazanım (kendisi) < Kazanım (referans)

Katkı (kendisi) > Katkı (referans)

Adams tarafından geliştirilen "eşitlik teorisi", çalışanların kendilerini benzer pozisyonlarda ve benzer şekilde işe katkıda bulunan (eşit çaba, eşit düzeyde eğitim) diğer çalışanlarla işin karşılığında elde ettikleri ödüller ( ücret, çalışma koşulları, terfi vb.) açısından karşılaştırdıklarını, bu karşılaştırmanın sonucunda, eğer diğer çalışanlarla eşit ödüller elde ettiklerine karar verirlerse işlerinden doyum alacaklarını, eşit ödüller elde etmediklerine inanırlarsa iş doyumsuzluğu yaşayacaklarını öne sürer (89).

Kişinin eşitlik olduğunu gözlemlediğinde motivasyonu artarken, eşitsizlik durumunda ise motivasyonunun azalabileceği düşünülmektedir. Çalışanın örgüt içinde eşit davranıldığını algılaması iş doyumunu sağlarken, eşitsizlikte ise iş doyumunu sağlanamamaktadır. Adams eşitlik kuramında kişilerin aynı düzeyde ve aynı koşullarda çalıştıkları kişilerle kendilerini karşılaştırdıklarını, bu doğrultuda da elde ettikleri ücret ve çeşitli olanaklar açısından eşit olup olmadıklarına bağlı olarak, iş doyumunu yada doyumsuzluğunun geliştiğini öne sürmektedir (90). Bu teori, insanların işte kendilerine eşit olarak davranılması arzusu ile güdüledikleri var sayımına dayanır (76).

“Eğer iş gören yaptığı kıyaslamalar sonucunda bir eşitsizlik algırsa bazı davranışlarını değiştirebilmesi muhtemeldir. Bu davranışlar şöyle sıralanmaktadır:

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (İş görenlerin girdilerini değiştirmesi, yani gerektiği kadar gücün kullanılmaması).
- Üretilen malın sonuçlarının değiştirilmesi.
- Kendi algılarını değiştirmesi. Örneğin, birey kendinin iyi bir ortamda çalıştığını düşünürken, birden herkesten çok çalıştığını hissetmesi ve çalıştığı ortamdaki soğuması.
- Diğerlerinin görüşlerini değiştirmesi, onların sarf ettikleri gayreti azaltmaya yönlendirmesi ve işten ayrılması (91).”

### **2.2.2.2.3. Locke'nin Amaç Kuramı**

Amaç kuramı 1960'lı yıllarda Locke tarafından ortaya konulmuştur. Kuramda, kişiler kendilerini bir amaç belirlerler ve amaçlarına kavuşmak için her türlü çabayı

gösterirler. Bireyler amaçlarını belirlerken yöneticilerinin fikirlerini alarak, kendi kişilik özelliklerine uygun ulaşılması imkansız yada çok kolay olmayacak şekilde seçimler yapmalıdırlar. Bu kuramda iş görenlerin amaçlarına kavuşmalarında yöneticilerin her türlü desteği sağlayabilmeleri güdülenmenin direkt artmasına neden olabilmektedir.

Kuramın başlıca iki yönü vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını şekillendirir. Birey, çalışmaya başlarken mevcut fiziki enerjisini kendi belirlediği amaca yöneltir. Dolayısıyla iş başarısını etkileyen önemli bir güdüsel etmen de bireyin amaçları, niyetleridir. İkincisi ise dışarıdan, örgüt tarafından verilen ödüller (promosyonlar) iş görenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek iş başarısı üzerinde etkili olurlar (12).

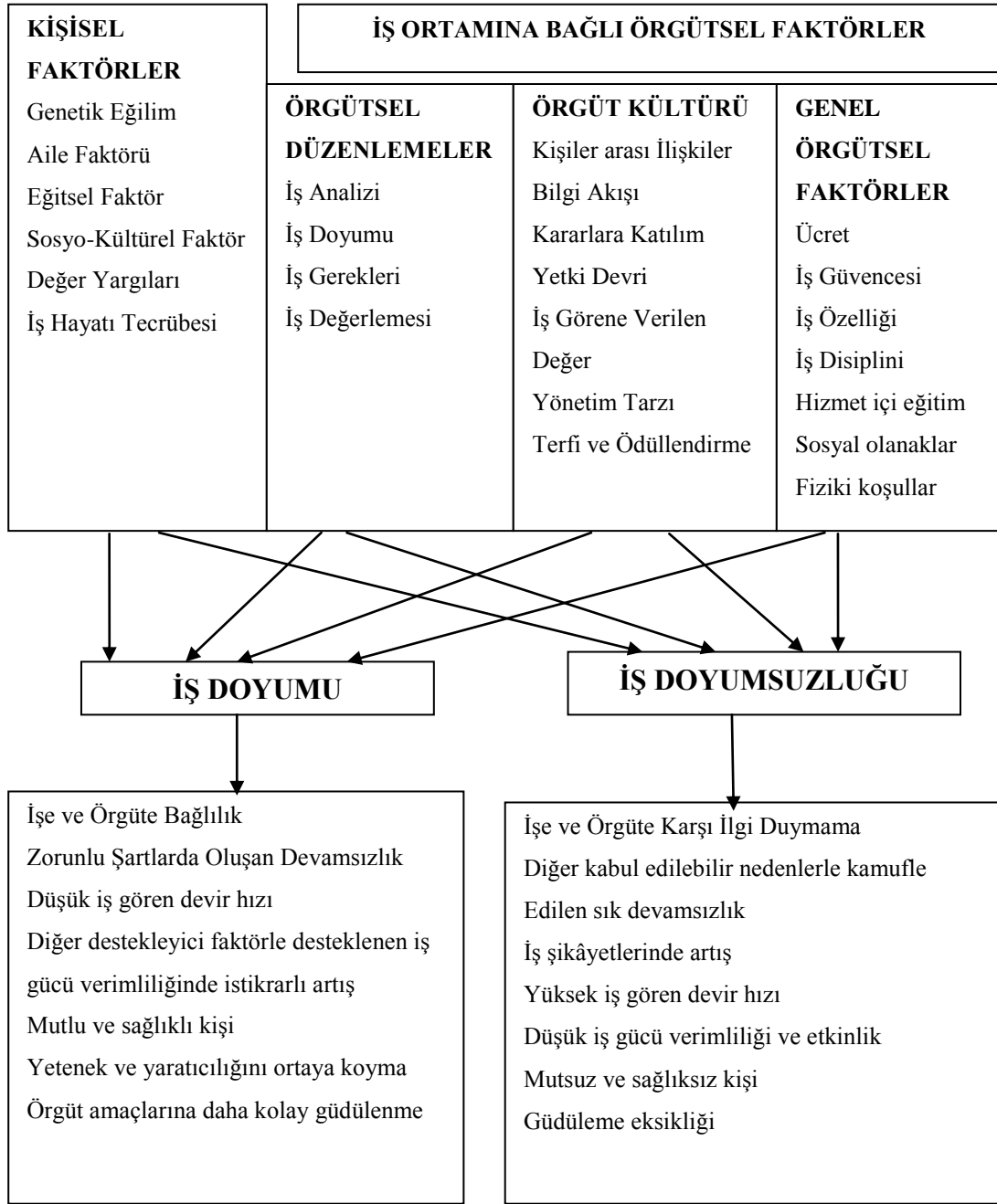
Kuram, erişilmesi güç ve yüksek amaçlar belirleyen bireyler, elde edilmesi daha kolay amaçlar belirleyen bireylere göre, daha fazla performans göstermekte ve daha fazla motive olmaktadır (52). Yine bu kurama göre bireyin amaçlarına ulaşması ya da yüksek düzeyde verimlilik göstermesi, olumlu duygusal durumu - doyumunu - oluştururken, amaçlarına ulaşamaması doyumsuzluğa neden olmaktadır (92).

### **2.2.3. İş Doyumunun Önemi**

İş doyumsuzluğunun örgütler ve çalışanlar açısından önemli sonuçları mevcuttur. Hızlı bir gelişim ve değişimin yaşandığı günümüzde kurumlar ayakta kalabilmek için çeşitli arayışlarda bulunmaktadır. Yöneticiler ve örgütler için insan en önemli kaynak olarak kendini göstermektedir. Örgütler yetişmiş insan gücünü ellerinde tutarak iş verimliliğini en üst seviyeye çıkarmaya çalışmaktadırlar. Bunu da çalışanların iş doyumlarının artırılması ile gerçekleştire bilmektedirler. Çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyen mesleki doyumsuzluğunun ve nedenlerinin saptanarak şartların olanaklar ölçüsünde iyileştirilmesine yönelik çalışmalar gerekir (83). Şekil 2'de iş doyumunun nedenleri sonuçları yer almaktadır (93).



Şekil 2. İş doyumu ile ilgili neden - sonuç ilişkisi



Şekil 2, 92. Kaynaktan alınmıştır (92).

Çalışanların doyumsuzluk sonucunda devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermesi örgüt ve çalışan arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zararlara sokmaktadır (21).

Örgütlerde yöneticiler yukarıda sayılan durumlarla karşılaşmamak için iş görenleri iyi tanımalıdırlar. Yöneticiler, iş görenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığını aynı zamanda sosyal bir yönünün bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdır (94).

“Örgütlerde iş doyumuna verilen önem farklı sebeplere dayanmaktadır. Baysal bu sebepleri şöyle sıralamaktadır (89).

- Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme: Toplumların ekonomik gelişmeleriyle paralel olarak belirli bir maddi geçim düzeyine ulaşan bireylerin ihtiyaçları da değişmiştir. Eğitim düzeyinin yükselmesi beklentileri de değiştirmiştir.
- Toplumsal gelişmeye paralel olarak örgütsel gelişmede söz konusudur. İşletmelerde mevcut iş ve şekil gerekleri de değişmeye başlamıştır. Başlangıçta performansı iyileştirme isteğiyle başlayan bu yakın ilgi yakın zamanlarda sosyal sorumluluk şekline dönüşmüştür.
- ABD'de 1930'larda sendikacılığın canlılık kazanması, güçlü sendikalar kurulması ve 1937'de Wagnerr işçi-iş veren ilişkileri yasasının çıkarılması ile toplu pazarlığın hukuki bir varlık kazanmasında o ülkede iş tatminine ilgiyi artırmıştır.
- İşletmelerde örgütsel değişim uygulama gereği ve yeniliğe direniş ve yeniliği kabul ettirme gereği iş tatminini ayrıca ilgi konusu yapmıştır.”

İş doyumunu yüksek olduğunda, çalışanlar açısından stresin azaldığını ortaya koyan araştırmalar vardır (21). İş doyumunun birey ve örgüt açısından önemini artıran iki önemli neden vardır. Birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettikleri yani tatmin edici yada hayal kırıcı, sıkıcı yada anlamlı bulmaları kendi işleri için önem taşır. İkincisi, yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans, verimlilik ve yenilik üzerindeki açısından önemli olmasıdır (28).

İş doyumunu ile kişinin sosyal yaşamdaki doyumunu arasında yakın bir bağ olmakla birlikte doyumsuzluk bedensel ve ruhsal sağlık sorunlarına yol açabilir. Bir iş gören gününün büyük bir bölümünü iş yerinde geçiriyor ve bu durum emeklilik dönemi gelinceye kadar yıllarca sürüyorsa, iş görenin yaşamında mutlu olabilmesi için işinden doyum sağlaması hem fizyolojik hem de psikolojik durumu açısından da önem taşımaktadır (91).

İş doyumsuzluğu yaşayan çalışanlarda mutsuzluk, stres, işe yabancılaşma gibi daha birçok durum ortaya çıkmaktadır. Kişiler kendileri için önemli gereksinimlerini işte doyuramazlarsa tembellik, edilgenlik, değişime direnme, sorumluluk almama, gerçekçi olmayan ekonomik talepler yaratacak, düşük iş verimi, sosyal, ruhsal bozukluk ve tükenmişlik sendromu gibi belirtiler gösterecektir (21). Yine iş doyumsuzluğu işten gönüllü olarak ayrılma, işe geç gelme veya hiç gelmeme ve işle ilgili davranış bozuklukları ile ilişkilendirilmektedir (95).

İş doyumsuzluğu, örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatmakta, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatmakta ve hatta yok etmektedir (93). Doyumsuzluk çalışanda işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, iş birliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verebilme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (21). Örgütler iş doyumunun sağlanmasını temel politikalarının arasına almadıklarında verimliliği düşük ve sürekliliği azalmış kurumlar olabilmektedirler. Örgütlerin en fazla verimi elde edebilmesi için, çalışanların iş doyumuna önem vermeleri ve örgütü ödüllendirici, sıkıntısız bir hale getirmeleri gerekir (21).

“FredLuthans’ a göre iş doyumunun üç önemli yönü vardır (96).

1. İş doyumunu, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Çünkü görülemez ve sadece hissedilebilir.
2. İş doyumunu genellikle, çıktılarının beklentileri ne derece karşıladığı ile ifade edilebilir.
3. İş doyumunu, birbiri ile ilgili birçok tutumu da beraberinde getirir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşlar vb. tutumlardır”

Çalışanın iş doyumuna ulaşması beden ve ruh sağlığını bozulmaması için önemlidir. Bozulması ile birlikte bireyin çözmesi gereken pek çok sorun ortaya çıkacaktır. Bu sorunların iş yaşamına yansımaları yada psikolojik olarak geri çekilme (iş zamanında çeşitli hayaller kurma vb.), fiziksel olarak geri çekilme (izinsiz dışarı çıkmalar, işten kaçmalar, işten erken ayrılmalar - geç gelmeler, çok sık rapor alma yada uzun süreli çay molaları vb.), verimde düşme, konsantrasyonda azalma, hatalarda artış, hoş görüde azalma, duyarsızlıklar, kişiler arası ilişkilerde çatışmalar hatta saldırganlık gibi davranışlar şeklinde kendini göstermektedir (74).

Özetleyecek olursak çalışanların sağlığının bozulmaması, örgütün verimli ve etkin bir şekilde yaşamına devam etmesi için iş doyumuna gereken önemin verilmesi gerekmektedir.

#### **2.2.4. İş Doyumuna Etki Eden Faktörler**

Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücret, terfi, olanakları, sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlik, verimlilik ve işin niteliği vardır. Bu değişkenlerin her biri iş doyumunu değişik şekillerde etkiler (97).

İş doyumunu etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılır.

##### **2.2.4.1. Bireysel Faktörler**

İş doyumunu etkileyen kişisel etmenler; cinsiyet, yaş, hizmet süresi, medeni durum, eğitim, mesleki düzey, kişilik, zeka ve yetenek vb. olarak bilinmektedir.

**Cinsiyet:** Cinsiyetin iş doyumuna üzerine bir etkisinin olup olmadığı konusunda birçok araştırma yapılmıştır, bu araştırmalarda bir birinin zıttı sonuçlar ortaya çıkmış olup, araştırmacıların cinsiyet konusunda ortak bir noktada buluşamadıkları görülmektedir. Bu çalışmalardan bazılarını bakacak olursak; Topçu yaptığı çalışmada erkek çalışanların genel iş doyumunu düzeylerini, kadın çalışanlardan daha yüksek bulmuşlardır (83). Diğer taraftan; yapılan araştırmalarda cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olduğunu göstermesine rağmen, hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar bulmuşlardır (21). Axelsson ve arkadaşları 2004'te yaptıkları araştırmada, cinsiyet ile iş doyumuna arasında bir ilişki bulamamışlardır (98).

Bender ve diğerleri 2005'te yaptıkları araştırmada cinsiyet ile iş doyumuna arasında istatistiksel bir ilişki bulmuşlardır (99).

**Yaş:** Çalışanların yaşları iş doyumuna için çok önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (100).

"Lee ve Wilbur'un (1985) üç yaş grubundan (30 altı, 30-49 arası ve 50 ve üzeri ) kamu çalışanları ile yaptıkları; eğitim, mesleki kıdem ve maaşın ara değişken olarak kullanıldığı araştırmalarının sonucuna göre; bu ara değişkenlerden bağımsız olarak yaş ilerledikçe iş doyumuna artmakta; 30 yaşın altındaki grup işlerinin içsel özelliklerinden diğer yaş gruplarına kıyasla daha

az doyum sağlamakta ve 30-49 yaş arası ile 50 ve üzeri yaş grubundan olan çalışanlarda bu anlamda önemli bir farklılık gözlenmemektedir. Aynı araştırmanın 50 yaş ve üzeri grup konusundaki bulgusu ise, bu grubun işin dışsal özellikleri, yani terfi, tazmin ve çalışma koşulları gibi değişkenlerden daha fazla doyum sağladığı; bu durumda yine iş doyumunu ile yaşın pozitif korelasyon olduğudur (80)."

"Herzberg'in yaptığı bir araştırmaya göre; işe başlayan 19-20 ve 21-22 yaşları arasında olan gençler ise büyük coşku ile başlamalarına rağmen otuzlu yıllarda işlerinde en düşük performansı göstermektedirler. Bu durum otuz yaşından 50 yaşına kadar farklılıklar göstermektedir (100)."

Araştırmacılar Bilgiç (1998) ise bunların tam tersini savunarak, bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği çalışmasında; yaş değişkeniyle ilgili genelde belirtilenden farklı olarak, yaşın Türk çalışanların genel iş doyumunu düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir (80).

Yapılan araştırmalar bize iş doyumunu ve yaş faktörü arasında net bir ilişkinin olduğunu göstermemektedir.

**Hizmet Süresi:** Çalışanın kurumuna ilk gelişinden ayrıldığı ana kadar ki zamanı hizmet süresi olarak ifade edilir. Çalışanlar buldukları örgütte yıllar geçtikçe hizmet sürelerinin artmasıyla beklentilerinde de (ücret, terfi vb.) artışlar istemektedirler. Bu istekler yöneticiler tarafından giderilmezse çalışanların iş doyumlarında azalmalar izlenmektedir. Genellikle insanlar iş doyumları yüksek bir şekilde çalışmaya başlarlar fakat zamanla karşılaştıkları olumlu ya da olumsuz tutumlarla iş doyum seviyelerinde azalış – artış şeklinde değişiklikler olabilmektedir. Çalışanların işe ilk girdiklerinde iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu zamanla bu düzeyin düştüğü araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlardan biridir. Nedenleri araştırıldığında ise işe yeni başlayan kişilerin ilk başta işten yüksek beklentilere sahip olması, zamanla karşılaştığı olumsuz durumlar doğrultusunda iş tatmin düzeylerinde bir azalma meydana gelmesi gösterilmiştir (101).

**Medeni Durum:** Çalışanların evli olması belirli bir düzeni beraberinde getirmektedir. Bu durumun çalışanların iş doyum seviyelerini yükselttiği düşünülmektedir. Çalışanların evli olması beraberinde sorumlulukların artmasına ve işten ayrılma isteklerinin azalmasına neden olabilmektedir. Yapılan araştırmaların bir çoğunda evli çalışanların iş doyum seviyelerinin, bekar çalışanların iş doyum

seviyelerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Literatürde, evli olan iş görenlerin daha az devamsızlık, daha az işten ayrılma ve bekar olanlara kıyasla daha çok doyum sağladıkları görülmüştür (68).

**Eğitim:** İş doyumunu ile eğitim arasındaki ilişki olumlu ve olumsuz olabilmektedir. Çalışan aldığı eğitime karşılık örgütten elde ettiği kazanımlarının az olduğunu düşündüğünde iş doyumunda bir azalma olabilmektedir. Eğitim düzeyinin çalışanın beklentilerini ve iş algılarını geniş ölçüde etkilediği ve yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin, eğitim düzeylerine uygun daha yüksek ücret ve yükselme gibi farklı beklentilerinin olduğu görülmektedir (68).

Brush, Mach ve Poogan (1987), öğrenim durumunun kendi araştırmalarında ölçülmeyen bir değişkenle etkileşerek iş doyumunu azalttığını yada arttırdığını belirtirler (80).

Özellikle yeni mezun olan ve iş deneyimine sahip olmayan genç çalışanları gerçek dışı yüksek beklentilerinin olması, bu kişilerin iş tatmin seviyelerinin, öğrenim düzeyi düşük çalışanlara göre daha az olmasının nedenlerinden birdir (24).

**Mesleki Düzey (Ünvan):** İş doyumunu ile mesleki düzey arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Birinin artışıyla birlikte diğerinin de bir artışı olduğu düşünülmektedir. İş doyumunu ile rol doyumunu arasında olumlu bir ilişki görülmekte ve rol doyumunu yükseldikçe iş doyumunun da arttığı izlenmektedir (100).

"Oshagbemi (1997), ünvanın örgüt çalışanlarının iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırdığı ve İngiliz akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmasının sonucunda, ünvan iş doyumunu ile pozitif ilişkili olduğunu belirtir. Oshagbemi'ye göre; genel iş doyum düzeyi alınan ünvanlarla birlikte artmaktadır. Söz konusu araştırmanın sonucuna göre, kadın akademisyenlerin iş doyum düzeyleri kendileriyle eşdeğer ünvanlara sahip erkek akademisyenlerin iş doyum düzeylerine oranla daha yüksek olup, cinsiyet iş doyumunu üzerinde tek başına etkili değildir; hem genel iş doyum, hem de ücret, terfi olanakları ve çalışma koşullarından sağlanan doyum üzerinde ünvan ve cinsiyet etkileşimli olarak rol oynamaktadır (80)."

**Kişilik:** Çalışanların örgütlerinden beklentileri ile kendi kişilik özelliklerinin aynı paralelde olması durumunda iş doyumunu sağlanabilmektedir. Kişiliğin iş ve yaşam doyumunu benzer şekilde etkilediği görülmektedir (102).

Olgun ve kendini geliştirmiş iş görenler, savaşım isteyen işe daha çok önem vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, yüksek sorumluluk almakta, adil terfi istemekte, eleştirileri olgunlukla karşılamakta ve işleriyle ilgili kaygı - çatışmaya da daha az düşmektedirler (73).

**Zeka ve Yetenek:** Meslekler seçilirken ve icra edilirken kişilerin belli bir zeka ve yetenek seviyesinde olmaları iş doyumuna, seviyedeki düşüşler ise iş doyumsuzluğuna neden olabilir. Çalışanların iş doyumları kendi kişilik özelliklerine göre değişmektedir. Kendine güvenen ve öz benlik duygusunu geliştiren ve kendine güveni düşük olan, yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlamamış çalışanlara göre daha çok iş doyumunu sağlamaktadırlar (103). Zeka ve yetenek düzeyiyle uyum içinde bir işin yapılması çalışanın iş doyumunun üst düzeylerde olmasına önemli bir katkı sağlar.

#### 2.2.4.2. Örgütsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen örgütsel etmenler işin kendisi, çalışma ortamı, iş arkadaşları ve yöneticiler ile ilişkiler, güven, ücret, terfi, iletişim, yönetim tarzı, geri bildirim ve ödüllendirme sistemi vb olarak sıralanabilir.

**İşin Kendisi:** İş doyumunu, işin yapısına ve çalışanın işini nasıl algıladığına bağlıdır. Kişilerin kendi kişilik yapıları ve becerileri ile örtüşen işlerde çalışmalarını doyumunu arttıran etmenlerdendir. Yine karmaşık işlerde çalışanları tek düze işlerde çalışanları göre, zor mesleklerde çalışanları kolay mesleklerde çalışanları oranla iş doyumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden doyum sağlarlar (21).

İş görenler arzu ettikleri işi yaptıklarında motivasyonlarında ve iş doyumlarında artışlar olabilir. Kişiler kendilerini yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe tatmin olurlar (101).

**Çalışma Ortamı:** İş görenlerin işlerini yaparken fiziksel koşulların iyi olması iş doyumunu üzerine olumlu etkilerde bulunur. Çalışma ortamının temiz, gürültüsüz, rahat, yeterli derecede havalandırma ve aydınlatmanın olduğu yerler olması gerekmektedir. İş

görenlerin fiziksel ihtiyaçlarını karşılayacak fiziksel koşulların varlığı hem iş verimini, hem de iş görenlerin iş doyumlarını olumlu yönde etkileyecektir (12). Yine çalışanlar boş vakitlerinde zaman harcayacakları mekanların olmasını istemektedirler. Bu koşullar sağlandığında çalışanların işlerine daha bağlı ve isteyerek çalıştıkları gözlemlenmektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, hem çalışanın verimliliğini artıracaktır, hem de çalışanın kendine değer verildiğini algılaması sağlanarak çalışanın iş tatmini sağlanacaktır (104).

**İş Arkadaşları ve Yöneticiler ile İlişkiler:** Kişiler arası iletişim yaşamın her alanında önemli olduğu gibi çalışanlar arasında da iş verimliliğinin ve iş doyumunun artırılmasında önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan araştırmalar iletişimsizliğin doyumsuzluk yarattığını ancak iyi iletişimin her zaman iş doyumunu yaratmaya yetmediğini ortaya çıkarmıştır (80).

Bir örgütte iş görenler, ister kümeleşerek, ister toplu halde, ne oranda bir arada olmayı istiyor ve bunu gerçekleştirebiliyorsa o oranda işinden doyum sağlamış olur (34). Grup içerisinde benzer bilişsel yapıya sahip olunması, grup üyelerince kabul görülmesi, grup içi dayanışma ve iş birliği davranışlarının sergilenmesi iş doyumunu düzeyini olumlu yönde etkilemektedir (105).

Örgütlerde yöneticiler çalışanlarını iyi tanımalılar özel yaşamlarında karşılaştıkları sorunların çözümü için, iş verimlerinin artırılması ve mutlu olmaları için gereken çabayı harcamalıdır. Böyle yaparak çalışanların iş doyum düzeylerini en üst düzeylere çıkarabilirler.

Yöneticilerin çalışanlarına karşı davranışlarında tutarlı ve adil olmaları gerekir. Yönetimin başarılı, güven verici, adil, sorun çözme yeteneğinin olması yönetimde çalışanların ilişkilerinin az çatışmalı olması, çalışanın iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (89).

**Güvenlik:** İş görenler iş yerinde güvenliğe önem verildiğini bilirlerse işlerini daha rahat ve mutlu bir şekilde yaparlar. İş güvenliğinin iş kazalarını önlediği gibi iş kazalarının aza inmesi ve iş doyumunun da artmasına sebep olduğu görülmektedir. İş görenler işlerini yaparken güvenliklerine yönetim tarafından önem verildiğini düşünürlerse iş doyum seviyelerinde artışların olduğu görülmektedir. Güvenlik önemleri alınmış bir iş yeri ortamında çalışmak her şeyden önce iş görenin moral yönünden



güvenli ve sağlıklı olmasını sağlamakta, böylelikle üretim sürecine uyum göstererek iş görenin verimli bir şekilde çalışması, psikolojik ve ruhsal yönden sağlıklı ve doyum sağlayıcı olmaktadır (91).

İş güvencesi de motivasyonu artırıcı etmenlerdendir. Çalışan işini yaparken işten çıkarılma kaygısını yaşamadan görevini yerine getirmelidir. Bu durumdaki bir çalışanın geleceğe yönelik belirsizlik ve korkulardan arınmış olması işi hakkında daha olumlu duygular içinde olmasına ve dolayısıyla iş doyumunun artmasına yol açacaktır (106). İş görenlerin işten çıkarılma korkusu yaşamaması iş doyumunu arttırırken, yaşanması halinde iş doyumunu düşmektedir. Son zamanlarda işsizlik oranının artması bu konunun iş görenler açısından ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermektedir. Çalışanlarda örgütlerine karşı güven duygusunun olması işle ilgili olumlu tutumlarda bulunmalarına sebep olabilmektedir. Kişi çalıştığı kurumun kendi sağlığına değer verdiğini ve koşulları bu şekilde hazırladığını bilirse daha mutlu çalışmaktadır. Emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik sigortaları iş tatmininde önemli yer tutmaktadır (35).

**Ücret ve Terfi:** Ücret iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunu saptamada en önemli unsurlardandır. Çalışanların maddi bir kazanç elde etmeden iş doyumuna ulaşmaları beklenemez. Çünkü; aldıkları ücret ile bir çok ihtiyaçlarını giderirler. Çalışanlar için en önemli kazanımlardan biri ücrettir ve emeklerinin karşılığını adil bir şekilde almak isterler. Çok az çalışan ücretinin yeterli olduğunu söylemektedir. Ücretin yeterli olup olmaması çalışanlar arasında değişkenlik göstermektedir. Burada önemli bir nokta da ücretlerin örgüt içinde çalışanlara adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmamasıdır. Adil dağıtımın yapıldığı yerlerde iş doyumunun yüksek olduğu görülmektedir. Kazanılan paranın yeterliliği, kendine göre hak ettiği meblağa oranla kazandığı paranın normalliyi; aynı işi yapan diğer meslektaşları ile arasında fark olup olmaması yada diğer meslek gruplarındaki işin ağırlık derecesine göre alınan ücretin azlığı, fazlalığı kısaca adaletlilik derecesi iş doyumunu önemli oranda etkiler (83). İşin ücretle ilgili boyutu, alınan ücretin gereksinimleri karşılama yeterliliği, alınan ücretin eğitime, kıdeme, yapılan işe paralellik göstermesi, doğum, ölüm, hastalık gibi durumlarda yapılan ödemelerin yeterli olması gibi konuları içerir (63).

Sosyal statüyü etkilemesi açısından çalışanların terfi etmeleri iş doyum düzeylerini etkilemektedir. Çalışanın başarısı sonrasında gelen terfi iş doyumunu artırır.

Bu yüzden örgütlerin çalışanlarının bireysel kariyer etkinliğini iyileştirecek politikaları ve uygulamaları devreye sokmaları gerekmektedir (72).

**İletişim:** İletişim yaşamın devam ettirilebilmesi için ne kadar önemli ise örgütler için de o kadar önem taşımaktadır. Örgütlerin amaçlarını ve politikalarını gerçekleştirmeleri için çalışanların birbirleri ve yöneticileri ile iletişimlerinin iyi olması gerekir. Örgüt içinde çalışanlar iş arkadaşları ve yöneticileri ya da yöneticilerin çalışanları ile karşılıklı iyi bir iletişimin kurulması gerekmektedir. Tam anlamıyla bir iletişim kurulmadığı takdirde hangi işleri, kimlerle, ne şekilde, hangi sürede, ne miktarda yapacakları gibi üretimi ilgilendiren konuların yanında çalışanların iş ile ilgili düşüncelerini, önerilerini ve arzularını, yöneticilerinde çalışanlarına yapmaları istedikleri şeyleri tam ve açık bir şekilde iletememelerine sebep olabilmektedir. İletişimde aksaklık olduğu zaman iş görenler rol belirsizliği, rol çatışması veya rolün yüklü olması stresini yaşayarak, iş tutumlarına ve iş başarılarına zarar vermektedirler (91). Birçok araştırmada, etkin bir örgütsel iletişim işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve şikâyetleri azalttığını; buna karşın iş motivasyonu, iş doyumu, iş birliği, ürün kalitesi, örgütsel verimlilik, üretkenlik ve karı arttırdığı görülmüştür (91).

**Yönetim Tarzı:** Örgütlerde yönetim politikalarının ve bunların uygulanış şekillerinin çalışanların iş doyum düzeylerini etkilediği bilinmektedir. Yöneticiler iş görenlerine karşı açık ve samimi davranışlarda bulunmalıdırlar. Çalışanların iyi bir iletişim ağı içerisinde fikirleri alınarak uygun görülenler uygulamaya konulmalıdır. Böyle tutumlar içinde olmak çalışanların iş doyumlarını artırmaktadır. Çalışanların çoğunluğu karar alırken kendi bilgilerine önem verildiğini görürlerse, işlerini daha özverili ve mutlu bir şekilde yaparlar. İş doyumunu yöneticinin iş görenlere karşı olan olumlu tutumu, iş görene değer vermesi, yönetici ve iş gören arasındaki olumlu ilişkiler iş görenin yaptığı işten doyum sağlamasına sebep olmaktadır (107). Yöneticinin tam tersi bir tutum sergilemesi çalışanın motivasyonun düşmesine, kalitesiz işlerin yapılmasına, işten ayrılmaların artmasına vb. örgütü ve çalışanı etkileyen önemli sorunlarla karşı karşıya kalmaya neden olabilir. Çalışanın yöneticisine güvenmesi paylaştığı bilgi ve sorunların başka kişilere iletilmemesi ve ileriki dönemlerde aleyhte kullanılmamasına yöneticinin özen göstermesi gereklidir.

**Geri Bildirim ve Ödüllendirme Sistemi:** Örgüt içinde çalışanların yapmış oldukları işten veya davranıştan sonra olumlu - olumsuz geri bildirim yapılması

gereklidir. Geri bildirim yapıldığında çalışan kendine önem verildiğini düşünerek mutlu olabilir. Bu durumunda çalışanın iş doyum seviyesinin yükseleceği düşünülmektedir. Örgüt üyeleri verdikleri geri bildirimler sonucunda ilerleme ve yenilik sağlayarak, işten elde ettikleri tatmini arttırmaktadırlar (21). Örgütler ve çalışanlar her alanda ve geri bildirim konusunda yeniliklere açık olabilmelidirler. Yapılan geri bildirimlerden sonra iş görenlerde meydana gelen değişimleri yöneticiler görmek isteyebilirler. Geri bildirim sonucunda çalışanlarda olumlu-olumsuz davranış ve tutum değişiklikleri ortaya çıkmakta ve bu durum iş doyum düzeylerini etkilemektedir.

Çalışanların örgütlerinde yaptıkları işten dolayı aldıkları ücrete ek olarak elde ettikleri maddi ve maddi olmayan kazanımlar ödül olarak nitelendirilebilir. Ödüllerin kişilerin beklentileri ile örtüşmesi ve aynı işe eşit ödül dağıtımının yapılması gerekmektedir. Örgütler kendi yapılarına uygun bir ödül sistemi seçmeli ve tam anlamıyla uygulamalıdır. Ödül sistemi mümkün olduğunca basit bir biçimde, olabildiğince kısa bir zaman süresinde, doğrudan başarı ile ilişkilendirilmesi gerekir ki çalışanlar çabaları sonucunda neler kazandıklarını görebilmelidirler (28).

### **2.2.5. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğunun Sonuçları**

İş doyumunu iş görenlerin kendi işleri ile ilgili memnun olmalarına sebep olan faktörlerin gerçekleşmesiyle oluşmaktadır. Bunun tam tersinin gerçekleştiği bir durumda ise iş doyumsuzluğu denilen kavram ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği; bireyin yaptığı işten bir tatmin ve hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik, kaçma duygusunu anlatmaktadır (22).

Kişilerin zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri yerin iş olduğu düşünüldüğünde, işteki doyum ve doyumsuzluğunda ne kadar önemli olduğu görülmektedir. İster kamu ister özel sektörde çalışan bireylerin iş yaşamları dışındaki hayatlarında da doyuma kavuşmaları, örgütlerin ise başarıya ulaşmalarındaki etmenlere bakıldığında ilk sıralarda iş doyumunun yer aldığı bilinmektedir. İş görenin işten duyduğu doyumun yaşamında duyduğu doyumu etkilemesi olağan bulunmaktadır (85).

İş doyumunun sonuçları, iş göreninin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir (91).

Çalışanların iş doyumsuzlukları giderilmez ise zamanla çeşitli sorunlar ortaya çıkabilir. Bunlar genellikle psikosomatik rahatsızlıklar, bazen psikolojik rahatsızlar, bazen bedensel rahatsızlıklar, bazen kişilik bozuklukları, bazen de zararlı madde alışkanlıkları şeklinde kendini gösterir (89).

Çalışanların mutlu bir şekilde işlerini yapmalarını fiziksel ve ruhsal sağlıklarını iyi durumda olmasına ve çalıştıkları yere olumlu işler yapmalarına neden olabileceği bilinmektedir. Çalışanlarda iş doyum düzeyinin yüksek olması işe gelmeme ve işten ayrılmaları azaltmakta, örgütsel bağlılığı artırmakta ve böylece çalışanların performansında olumlu etkiler yapmaktadır (34).

İş doyumunun birey ve örgüt açısından muhtemel sonuçlarını Çelik aşağıdaki gibi sıralamıştır (28).

1. Örgütsel performans da artış ve buna bağlı olarak verimlilikte artış,
2. Çevreleriyle ve kendileriyle barışık sağlıklı bireyler,
3. Yüksek derecede örgüte bağlılık,
4. İş gücü kaybında azalma,
5. Yönetim ve çalışanlar arası güven.

İş doyumsuzluğu, iş görenin örgütün yaptıklarını ve yapacaklarını beğenmediğini gösterir. Doyumsuzluk çalışanı mutsuz ederek negatif duygu ve davranışlara iter. İşten doyumsuzluğu ruhsal acıdan iş görende kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte bunun yanında iş görende bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (108).

Çalışanların örgütleri içinde kendilerini rahat bir şekilde ifade edememeleri doyumsuzluk yaratır. Çalışanlar işlerini yaparlarken sarf ettikleri emekle birlikte iş verenleri tarafından fikirlerine de önem verildiğini algıarlarsa yaptıkları işi ve iş yerlerini benimseyerek örgütlerinin hedefleri doğrultusunda daha fazla emek harcayabilirler.

İş doyumsuzluğu aynı zamanda, iş görenin iş gücü verimliliğinin ve performansının olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı iş gücü devir hızının artmasına hatta işi sabote etmesine neden olur (93).

"İş doyumsuzluğu, kişide psikolojik kökenli bir takım fiziksel rahatsızlıklara yol açtığı yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır. Bu rahatsızlıklar; nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, bulantı, kolesterol oranının değişmesi, mide ve kalp rahatsızlıklarıdır (70)."

İşe devamsızlık, işte hata yapma (iş kazaları), işten ayrılma gibi olumsuz davranışlar örgütün işleyiş düzeyini boza bilmekte, örgütün veriminin azalmasına neden olabilmektedir (109).

"Kaynağı ne olursa olsun, iş tatmini sağlanamayan işletmeler bir çok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunlardan belli başlıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (28).

- İş gören devrinde yükseklik,
- Yüksek devamsızlık,
- Düşük firma sadakati,
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Hırsızlık oranlarında artış,
- Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması,
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık,"

Eren kitabında iş doyumsuzluğunun oluşumunu ve sonuçlarını şöyle açıklamıştır. İş tatmini ile çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıkları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Stresli ortamda çalışanlarda psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum uykusuzluk, iştahsızlık, yorgunluk, hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olabilmektedir (110).

İşletmelerin başarıya kavuşup kavuşamayacaklarının en belirgin kanıtlarından biri iş doyumu seviyeleridir. İş doyumsuzluğu, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç

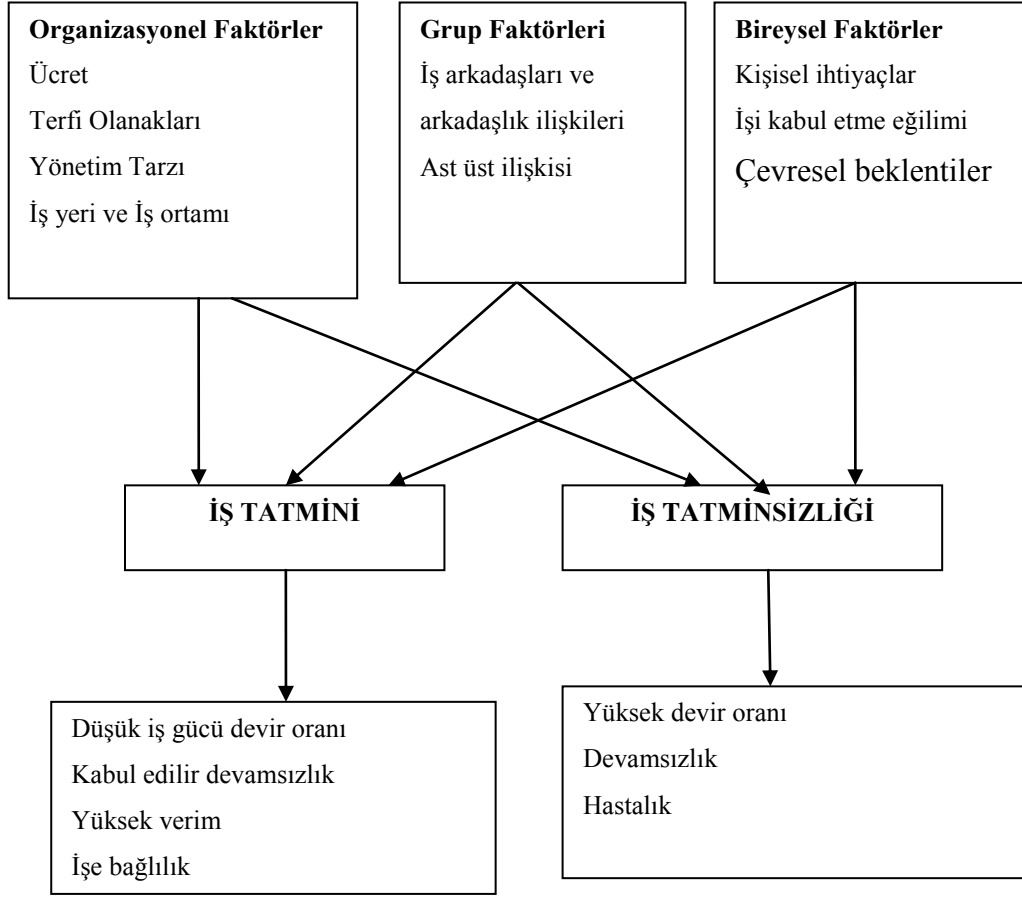
ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (93).

Söyük yaptığı araştırmasında iş doyumsuzluğunun bireysel sonuçlarını şu şekilde açıklamıştır.

"Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği çalışan sağlığını olumsuz etkilemektedir. Bu durumda kişinin psikolojisi bozulmakta ve istenmeyen davranışlara neden olabilmektedir. Birey bazen kendi iç dünyasına çekilebilmektedir. İş tatminsizliği gerginlik, baş ve mide ağrısı, sindirim sorunları, kusma gibi psikosomatik rahatsızlıklara yol açmakta ve işlerinden sağlayamayan bireylerde sigara, alkol, uyuşturucu gibi bağımlılık yapan madde kullanımına da rastlanmaktadır. İş tatminsizliğinin yukarıdaki olumsuz sonuçlarının yanı sıra çalışan üzerinde psikolojik sonuçları da bulunmaktadır. Bu psikolojik sonuçlar arasında saldırgan davranışlar, geriye dönüş davranışları, tekrar denenmek istenen sabit davranışlar ve işi olurluna bırakma ve örgüte yabancılaşma sayılabilmektedir. Tatminsiz birey ise gitmede çok isteksiz davranmaktadır. İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey, bu durumdan normal savunma mekanizmaları ile kurtulmaya çalışmakta, eğer bunu beceremezse kişilik bozuklukları yaşanmaktadır (35)."

İş doyumunu ve doyumsuzluğuna neden olan etmenlerin ve sonuçların açıklaması Şekil.3'de verilmiştir.

Şekil 3. İş doyumu veya doyumsuzluğunun sebep ve sonuçları



Şekil 3, 33. Kaynaktan alınmıştır (33).

### 2.2.6. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu İlişkisi

Araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde adalet ve iş doyumu kavramları ile bunları etkileyen etmenlere yer verilmiştir. Bu bölümde ise örgütsel adalet ve iş doyumu arasındaki ilişki ile yapılan araştırmaların sonuçlarına değinilecektir.

Sağlık alanında hizmet sunumu bire bir insan emeği ile gerçekleştirilir. Sağlık çalışanlarının adalet algılarının ve iş doyum seviyelerinin düşük yada yüksek olması direk olarak verilen hizmete yansımaktadır. Bu yansımının kaliteli ve başarılı olması için çalışanların iş doyum düzeylerini artıracak çalışmalara önem verilmesi gerekmektedir.

Çalışanların adalet algılarının yüksek olması motivasyonlarının artmasına sebep olabilir. Aksi bir durum söz konusu olduğunda iş görenin motivasyonu düşecek, örgüt

içinde yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tutumlarda bulunacak ve işten ayrılma kararı dahi verebilecektir. İş görenlerin örgüt ortamında elde ettikleri edimlerin adil bir şekilde dağıtıldığını düşünmeleri işlerini daha fazla severek yapmalarına ve işlerine daha fazla bağlanmalarına sebep olabilmektedir. Örgütlerde adaletli davranıldığına inanıldığında çalışanlardan dağılmaların daha az olduğu bilinmektedir. Çalışanların mutsuz olması en başta kendilerine daha sonra örgütlerine ve son olarak ta topluma zarar vermelerine neden olabilir.

“Kişilerin adalet algıları örgüt tarafından ciddi bir şekilde zarara uğratılırsa kişilerin temel tepkisi, doğrudan katkılarını azaltmak yerine örgüte, üye oldukları kuruma karşı bağlılıklarını azaltma ve iş tatmininin düşmesi şeklinde oluşmaktadır bu nedenle örgütsel adalet önemlidir (35).”

Örgütsel adalet kavramının, özellikle iş doyumunu performans ve motivasyon gibi süreçlerle ilişkisinin detaylı incelenmesi ve adaletin hangi yönleri ile ilişkili olduğunun ortaya konması gerekliliği ifade edilmektedir (111).

Örgüt içinde adil bir iletişimin olması işlemlerin adil yapılması kazanımların adil dağıtılması çalışanların iş doyumlarının yüksek olmasını sağlayacaktır.

“Çalışanlar eşitsizlik algıladıklarında aynı anda şu iki eğilimi göstermektedir.

1) Diğer kazanımlarının (çalışma koşulları ile ilgili olan ve parasal olmayan kazanımlar) önemine ilişkin algılarını artırmak.

2) Bu kazanımların düzeylerini abartmak yoluyla eşitliği sağlamak (16).”

“Greenberg (1989) tarafından yapılan araştırmada çalışanlara düşük ücret verildiğinde iş tatmin düzeylerinde bir azalma görülmemiştir. Greenberg bu sonucu eşit davranılmadığında bilişsel tepki gösterilmesi olarak açıklamıştır (16).”

Örgütsel adalet ve iş doyumunu hakkında yapılan bütün çalışmalarda değişik düşünceler var ise de genelde örgütsel adalet boyutları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Ancak örgütsel adalet alt boyutlarının hangilerinin iş doyumunu etkilediği tam bir netlik kazanmamıştır.

Türkiye de sağlık alanında ilk kez İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşire ve sağlık memurlarının örgütsel adalet ve iş tatmin düzeylerinin incelendiği çalışmasında Söyük (2007) prosedür adaleti ile iş tatmini arasında pozitif orta düzeyde



bir ilişki ( $r=0,486$ ), dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında pozitif orta düzeyde bir ilişki ( $r=0,405$ ) ve etkileşim adaleti ile iş tatmini arasında ise pozitif orta düzeyde ( $r=0,487$ ) bir ilişki olduğunu saptamıştır. İş tatminindeki değişikliklerin % 32 gibi iyi bir oranda örgütsel adalet algılarını açıkladığı sonucuna varmıştır. Yine çalışma incelendiğinde sağlık çalışanlarının sosyodemografik özelliklerine göre adalet boyutları arasında ve iş tatmin düzeylerinde farklılıklar olduğu göze çarpmaktadır. Söyük'ün bulduğu bu farklılıklar çalışmamızın tartışma kısmında detaylı olarak verilecektir (35). Wasti (2001)' de örgütsel adalet algısının çalışanın örgütüne duyduğu olumlu tipte bağlılıkları etkilediğini gözlemlemiştir (112).

Li - PineyTang; Sasfield - Boldvin (1996), bir sağlık merkezinde çalışanlarla yaptıkları araştırmada, yöneticilerin yanlarında çalışan kişilerin adil dağıtım ve adil işlem algıları üzerindeki kontrolleri yoluyla, çalışanların doyum ve örgüte bağlılıklarını etkileyebileceklerini ileri sürmüşlerdir (30).

Dündar'ın 2011'de öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyum düzeylerini incelediği çalışmasında örgütsel adalet ve iş doyum arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiş. Dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet algılarının iş doyum üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğunu görmüştür (4). Yıldızhan 2011'de eğitim teknolojileri genel müdürlüğünde yaptığı çalışmada örgütsel adalet algıları ve iş doyum arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuş. Prosedür ve etkileşimsel adalet algılarının içsel ve dışsal doyum puanlarının açıklanmasında anlamlı yordayıcılar olduklarını görmüştür (34).

Elamin ve Alomaim araştırmasında örgütsel adaletin alt boyutları ile iş doyum arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu saptamış, örgütsel adalet algılarının %66 oranında iş doyumunu açıklaya bildiği sonucuna ulaşmıştır (113).

Thomas araştırmasında dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile iş doyum arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu saptamış, prosedür adaleti ile iş doyum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptamamıştır. Örgütsel adalet algılarının %28 oranında iş doyumunu açıklaya bildiği sonucuna ulaşmıştır (114).

Görgülüler 2013'de banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel adalet ve alt boyutları ile iş tatmini alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulmuştur (22). Yavuz 2010'da banka çalışanlarının örgütsel adalet ve alt

boyutlarının algılayışları ve bu algılamaların iş tatminine etkilerinde pozitif yönde eğilimlerin olduğunu saptamıştır (115).

Eker 2006'da demir çelik çalışanlarının örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasında adalet boyutları ile iş doyumunu arasında ilişki olduğu ve kişiler arası adalet ve dağıtım adaletinin çalışanların iş doyumları üzerinde daha anlamlı etkileri olduğunu saptamıştır (21). Yürür 2008'de örgütsel adalet ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ve prosedür ile etkileşim adaleti algısının iş doyumunu dağıtım adaletine kıyasla daha fazla etkilediği sonucuna varmıştır (13).

Cerit 2009'da hemşirelerin iş doyumlarını belirleyen faktörler, örgüt iklimi, sosyodemografik ve çalışma özellikleri üzerine yaptığı çalışmada hemşirelerin iş doyum seviyelerinin orta düzeyde olduğunu görmüş ve insan ilişkileri, iletişim, olumsuz etkileşim, yaş, ekip çalışması ve eğitim düzeyinin hemşire iş doyumundaki değişimin % 48' ini açıkladığını bulmuştur (68).

Cengiz 2008'de empatik eğilim ve iş doyumunu ilişkisini incelediği çalışmasında hemşirelerin yaş, meslekteki süre, birimdeki süre, çalıştıkları bölümler, medeni durumu, eğitim durumu, mesleği isteyerek seçme durumu, çalışma şekli, çalıştıkları üniteyi seçme durumlarına göre ve çalışma pozisyonuna göre iş doyumunu etkilediğini bulmuştur (116).

Pişkin 2001 yılında yaptığı çalışmasında personelin iş doyumunun orta düzeyde olduğu; erkeklerin bayanlara göre iş doyumunu yüksek çıkarken medeni durum, eğitim, meslek, çalışma şekli, çalışma statüsü, arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamadığı görülmüştür (117).

Kanbay 2010 yılında yaptığı çalışmasında hemşirelerin iş doyumunun orta düzeyde olduğunu saptamıştır. İş doyumunu ile çalışanların yaşları ve bireysel gelirleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu bulmuştur. (87)

### **3. GEREÇ VE YÖNTEM**

Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel adalet kavramı, boyutları, örgütsel adalet ile ilgili kuramsal yaklaşımlar, iş doyumu, önemi, iş doyumu ile ilgili kuramsal yaklaşımlar ve örgütsel adaletin iş doyumu üzerindeki etkileri açıklanmıştır. Bu bölümde ise, örgütsel adalet boyutlarının iş doyumu üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma ve sonuçları üzerinde durulmaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

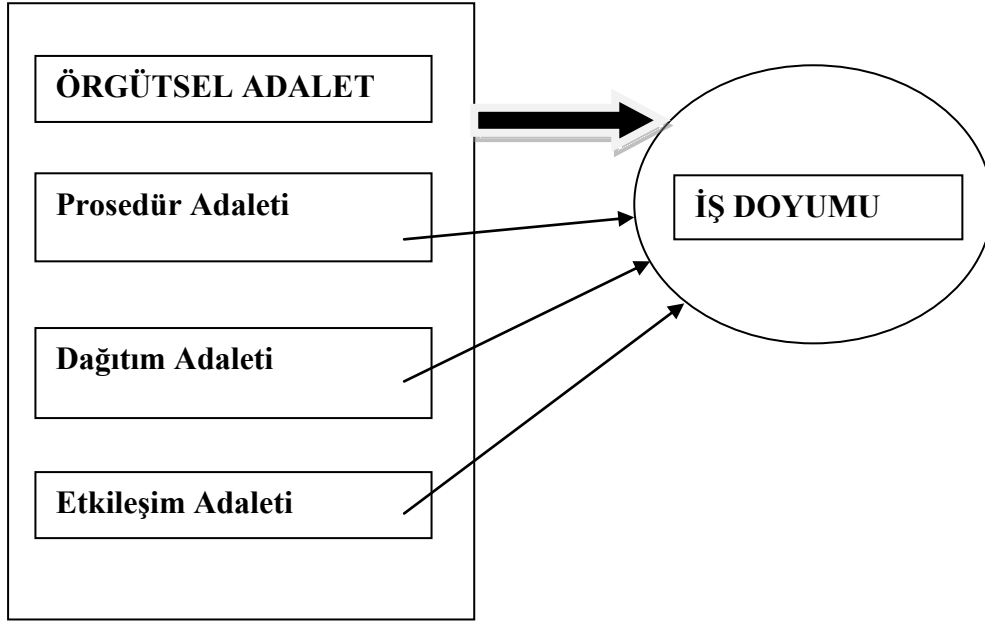
Bu araştırmamızın temel amacı, örgütsel adaletin iş doyumu üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu çalışmada tüm hastane çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda; örgütsel adalet ile iş doyumu arasında ilişki araştırılırken, sosyodemografik değişkenlerin örgütsel adalet ve iş doyumuna olan etkileri de araştırılmıştır.

Tarihsel sürece bakıldığında örgütsel adalet ve iş doyumu üzerine araştırmalar yapılmıştır, ancak yapılan bu araştırmaların sayısının yeterli olmadığı görülmektedir. Kamu kurumlarında sağlık sektöründe örgütsel adalet ile ilgili çalışma yok denecek kadar azdır. Yapılan çalışmalar sadece hemşireleri kapsamaktadır. Bu çalışma tüm sağlık çalışanlarını ele alan ilk çalışmalardandır. Oysaki adalet çalışanların mutlu olmalarını ve beraberinde verimli çalışmalarını sağlayan en önemli etkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde işletmelerin uzun süreli ayakta kalabilmelerindeki en önemli etkenlerden biri çalışanların aynı işletmede yüksek performans sergileyerek işlerini yapabilmelerini sağlayabilmektir. Bunlar bize örgütsel adalet ve iş doyumu ilişkisine örgütlerin özellikle de yöneticilerin daha fazla önem vermeleri gerekliliğini bir kez daha göstermektedir.

#### **3.2. Araştırmanın Modeli, Varsayımlar**

Araştırmada sağlık çalışanlarının örgütsel adalet ve iş doyumu düzeyleri incelenmiştir. Şekil 3'de araştırmanın modeli, bağımlı değişken iş doyumu, bağımsız değişkenler ise örgütsel adalet ve sosyodemografik özelliklerdir. Araştırma yapılan hastanedeki tüm hastane çalışanlarının temsil etme özelliğine sahip olduğu varsayılmıştır.

Şekil 4. Araştırmanın modeli



### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket üç formdan oluşmaktadır. İlk form araştırmaya katılanların sosyodemografik özelliklerini ölçen kriterlerden oluşmaktadır. İkinci form tüm hastane çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve üçüncü formda ise iş doyumlarını ölçen bir form kullanılmıştır. Anket formu toplamda 50 sorudan oluşmaktadır.

**a. Örgütsel Adalet Ölçeği:** Araştırmada hastane çalışanlarının örgütsel adalet algıları üç adalet boyutu (dağıtım, etkileşim ve prosedür) kapsamında değerlendirilmiştir. Bu amaçla araştırmada, pek çok yabancı ve yerli çalışmada kullanılan Moorman'ın örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeği ile düzenlenmiştir. Ölçekte toplam 18 ifade bulunmaktadır. Bunlardan 7 ifade prosedür adaletini, 5 ifade dağıtım adaletini ve 6 ifade ise etkileşim adaleti algısını ölçmektedir. Moorman'ın ölçeği bizim çalışmada kullandığımız hali ile 1993 yılında Niehoff ve Moorman tarafından bir çalışmada kullanılmış ve üç örgütsel adalet boyutu için de güvenilirliği 0,90'ın üzerinde olduğu bildirilmiştir (118). Dağıtım adaletini ölçen ifadelerde, çalışana adil ödüllendirilip ödüllendirilmediği sorulmaktadır. Prosedür adaletini ölçen ifadelerde, örgütsel kararların alımında ne derece doğru ve tarafsız davranıldığı, bilgi toplamada tarafsızlığın olup olmaması, kararlar alınırken çalışanın katılıp katılmadığı, kararlara çalışanların itiraz haklarının olup olmadığı

sorulmaktadır. Etkileşim adaletini ölçen ifadelerde ise çalışana kararların zamanında açıklanıp açıklanmadığını, onlara nazik ve kibar davranılıp davranılmadığını sorulmaktadır.

**b. İş Doyumunu Ölçeği:** Araştırmada sağlık çalışanlarının iş doyumlarını ölçmek amacıyla, Minnesota iş doyumunu ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ) kullanılmıştır. MSQ iş doyumunu pek çok değişik noktalardan sorguladığı için bu çalışmada kullanmaya karar verilmiştir.

Minnesota doyumunu ölçeği, 20 farklı iş boyutuna bağlı olarak bireysel iş doyumunu ölçmeye çalışmaktadır. Minnesota iş doyumunu ölçeği 1 - 5 arasında puanlanan beşli likert ölçeğinde olup değerlendirmeler “kesinlikle katılıyorum” 5 puan, “katılıyorum” 4 puan, “kararsızım” 3 puan, “katılmıyorum” 2 puan ve “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinde 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır.

İş doyumunun ölçeğinin içsel doyumunu ve dışsal doyumunu ölçen iki boyutu bulunmaktadır. İş doyumunun ölçeğini iç kaynaklı doyumunu (Soru formundaki 1.2.3.4.6.7.8.9.10.15.16.20 nolu sorular) ve dış kaynaklı doyumunu (Soru formundaki 5.11.12.13.14.17.18.19 nolu sorular) ölçen soru bulunmaktadır. İçsel doyumunu ölçmeye yönelik 12 ifade çalışanların işin kendisi ile ilgili neler hissettiklerini, dışsal doyumunu ölçmeye yönelik 8 ifade ise çalışanların hastane ile ilgili neler hissettiklerini yansıtmaktadır.

Genel iş doyum puanı, 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20'ye, içsel iş doyum puanı, 12 maddeden elde edilen puanların toplamının 12'ye, dışsal iş doyum puanı, 8 maddeden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile elde edilmektedir.

Ölçek değerlendirilirken, katılımcının işaretlediği puanlar toplanarak ham puan elde edilir. Puan toplamında değerlendirilme yapılırken, 75'in üstü yüksek derecede iş doyumunu, 25 ve altı ise düşük iş doyumunu ifade eder. 26 ile 74 puanlar arasında ise normal- orta derecede iş doyumunu ifade eder.

**c. Sosyodemografik Özellikler:** Araştırmada kullandığımız anketin ilk bölümünde katılımcıların sosyodemografik özellikleri saptanmaya çalışılmıştır.

Sosyodemografik özellikler ile iş doyumu ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Araştırmada sorgulanan sosyodemografik özellikler arasında; çalışılan bölüm, çalışma şekli, görevi, o kurumdaki çalışma yılı, toplam çalışma yılı, çalışanın yaşı, medeni hali, eğitim durumu, aldığı ücret hakkındaki düşüncesi, cinsiyetini içeren sorulardan oluşmaktadır.

### 3.4. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik; bir ölçme aracında bütün soruların birbiriyle tutarlılığın, ele alan oluşumu ölçmede türdeşliğini ve yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır (119). Anketteki verilerin güvenirliliğini ölçmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Tablo 5'de görülen Cronbach's Alpha değeri (0,95) çıkmıştır. Elde edilen bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach  $\alpha$  değeri ve güvenirlilik analizleri**

	İfade Sayısı	Cronbach $\alpha$
İş Doyumu	20	0,89
İçsel İş Doyumu	12	0,84
Dışsal İş Doyumu	8	0,82
Prosedür Adaleti	7	0,94
Dağıtım Adaleti	5	0,95
Etkileşim Adaleti	6	0,92
İş Doyumu ve Örgütsel Adalet	38	0,95

### 3.5. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlelerini Malatya ilindeki bir kamu hastanesinde görev yapmakta olan hekim, hemşire, ebe, teknisyen, teknik personel, memur, hizmetli, radyoloji, laboratuvar ve diğer görevliler oluşturmaktadır. Çalışanların toplam sayısı 610 dur. Araştırmanın verileri 2012 yılı Mayıs ve Haziran aylarında, veri toplama aracı olan anketlerin dağıtılması ve geri dönenlerin değerlendirilmesiyle elde edilmiştir. Hastane çalışanlarına 400 anket dağıtılmıştır. Sonuçta değerlendirmeye aldığımız doğru ve eksiksiz doldurulan anket sayısı 377 tanedir. Anketin geri dönüş oranı % 94,25 dir.

### 3.6. Kullanılan İstatistik Yöntemler

Araştırmada ölçeklere ilişkin değerler ortalama ve standart sapma değerleri ile; sosyodemografik değişkenlere ilişkin veriler ise yüzdeler ve frekans dağılımları aracılığıyla sunulmuştur. Ölçeklere verilen yanıtların çalışanların sosyodemografik

özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir ve fark var ise; hangi gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğunu bulmak için Tukey HSD testi yapılmıştır. Cinsiyet ve medeni durumu bağımsız örneklem t testi ile test edilmiştir. Araştırmada öngörülen araştırma modelinin test edilmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiş ardından çoklu regresyon analizi ile değişkenlerin iş doyumuna üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Korelasyon analizinde korelasyon katsayısının anlamlı olsa da 0,40'dan düşük olduğu durumlarda değişkenler arasındaki ilişkisini yeterli düzeyde açıklamadığı gerekçesiyle göz ardı edilmiştir. 0,40–0,60 orta, 0,60–0,80 güçlü, 0,80 ve üstü çok güçlü ilişki olarak kabul edilmiştir. Güvenirlik analizi yapılmış faktör güvenirliliğinin  $\alpha=0,95$  güven aralığında gerçekleştirilmiştir. Faktör analizinde ise herhangi bir maddenin ölçekten çıkartılmasının faktörün güvenirliliğini arttırmayacağını aksine düşüreceğini göstermiştir.

Araştırmada toplanan veriler, Statistical Package for Social Science for Window (SPSS 17,0) istatistik paket programı kullanılarak veri girişi ve verilerin analizi yapılmıştır.

### **3.7. Hipotezler**

Araştırmanın modeline göre çalışanların örgütsel adalet algılarının iş doyumuna üzerine etkileri olduğu düşünülmektedir. Örgütsel adalet ve iş doyumuna arasındaki ilişki araştırılırken, sosyodemografik değişkenlerin örgütsel adalet ve iş doyumuna olan etkileri de araştırılmıştır.

Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir.

#### **Hipotez 1:**

**H<sub>0</sub>:** Çalışanların prosedür adaleti algıları ile iş doyumuna arasında ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların prosedür adaleti algıları ile iş doyumuna arasında ilişki vardır.

#### **Hipotez 2:**

**H<sub>0</sub>:** Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile iş doyumuna arasında ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile iş doyumuna arasında ilişki vardır.

**Hipotez 3:**

**H<sub>0</sub>:** Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile iş doyumunu arasında ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile iş doyumunu arasında ilişki vardır.

**Hipotez 4:**

**H<sub>0</sub>:** Örgütsel adalet algısının iş doyumunu üzerinde etkisi yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel adalet algısının iş doyumunu üzerinde etkisi vardır.

**Hipotez 5:**

**H<sub>0</sub>:** Çalışanların sosyodemografik özelliklerine göre örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların sosyodemografik özelliklerine göre örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez 6:**

**H<sub>0</sub>:** Çalışanların sosyodemografik özelliklerine göre iş doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların sosyodemografik özelliklerine göre iş doyumunu düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.



## **4. BULGULAR**

Araştırmaya katılan personelin sosyodemografik özelliklerinin frekans dağılımları ve yüzdeleri incelenmiş olup, sosyodemografik değişkenlerin örgütsel adalet algısı ve iş doyum düzeylerinin değişmesine sebep olup olmadığı, örgütsel adaletin iş doyumuna etkileri ve örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

### **4.1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Demografik Özelliklere İlişkin Bilgiler**

Araştırmada sosyodemografik özellikler olarak çalışılan bölüm, çalışma şekli, görevi, o kurumdaki çalışma yılı, toplam çalışma yılı, çalışanın yaşı, medeni hali, eğitim durumu, aldığı ücret, cinsiyeti, yöneticilik görevi var mı? ele alınmıştır.

Sosyodemografik özelliklerin dağılımlarında, incelenen özelliklerin frekansları ve yüzdeleri belirtilmiştir.

#### **4.1.1.Çalışanların Bölümlere Göre Dağılımı**

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları bölümlere göre dağılımları incelendiğinde; %19,6'sı diğer bölümlerde, %13'ü dahili bölümler, %12,2'si radyoloji, %11,1'i laboratuvar, %9,3'ü cerrahi bölümler, %9,3'ü doğum servisi, %7,2'si ameliyathane, %5,8'i çocuk hastalıkları, %5,6'sı acil-yoğun bakım, %3,7'si idari hizmetler ve %3,2'si ortopedi bölümleri olduğu görülmektedir (Tablo 6).

**Tablo 6. Çalışanların bölümlere göre dağılımı**

Çalışılan Bölüm	Sayı	Yüzde(%)
Diğer Bölümler	74	19,6
Dahili Bölümler	49	13,0
Radyoloji	46	12,2
Laboratuvar	42	11,1
Cerrahi Bilimler	35	9,3
Doğum Servisi	35	9,3
Ameliyathane	27	7,2
Çocuk Hastalıkları	22	5,8
Acil-Yoğun Bakım	21	5,6
İdari Hizmetler	14	3,7
Ortopedi	12	3,2
Toplam	377	100,0

#### 4.1.2. Çalışanların Çalışma Şekline Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma şekline göre dağılımları incelendiğinde çalışanların yarısından fazlasının %64,7'si sadece gündüz çalıştığı görülmektedir. Nöbet usulü çalışanların oranı %34,2, sadece gece çalışanların oranı ise %1,1'dir (Tablo 7).

**Tablo 7. Çalışanların Çalışma Şekline Göre Dağılımı**

Çalışma Şekli	Sayı	Yüzde(%)
Sadece Gündüz	244	64,7
Nöbet Usulü	129	34,2
Sadece Gece	4	1,1
Toplam	377	100,0

#### 4.1.3. Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların görevlerine göre dağılımları incelendiğinde büyük çoğunluğunun %31,6 hemşire olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla teknisyenler %20,7, diğer görevde çalışanlar %16,7, ebeler %12,7, hekimler %9,5, memurlar %3,7, teknik personeller %3,4, yardımcı personeller %1,1 ve yöneticiler %0,5 izlemektedir (Tablo 8).

**Tablo 8. Çalışanların görevlerine göre dağılımı**

Görevler	Sayı	Yüzde(%)
Hemşire	119	31,6
Teknisyen	78	20,7
Diğer Görevliler	63	16,7
Ebe	48	12,7
Hekim	36	9,5
Memur	14	3,7
Teknik Personel	13	3,4
Yardımcı Hizmetler	4	1,1
Yönetici	2	0,5
Toplam	377	100,0

#### 4.1.4. Çalışanların İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların iş yerindeki çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, % 40,3 oranla 1 ile 5 yıl arasında kıdeme sahip olduğu görülmektedir. 11 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olanların oranı %30,0, 6 ile 10 yıl arasında kıdeme sahip olanların oranı %19,6 ve 1 yıldan az kıdeme sahip olanların oranı %10,1'dir (Tablo 9).

**Tablo 9. Çalışanların iş yerindeki çalışma sürelerine göre dağılımı**

Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde(%)
1-5 Yıl	152	40,3
11 Yıl ve Üstü	113	30,0
6-10 Yıl	74	19,6
1 Yıldan Az	38	10,1
Toplam	377	100,0

#### 4.1.5. Çalışanların Toplam Meslek Deneyimlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde, yarısının %52,0 11 yıl ve daha uzun süre mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. 6 ile 10 yıl arasında olanların oranı %24,7, 1 ile 5 yıl arasında olanların oranı %21,2 ve 1 yıldan daha az süredir çalışanların oranı %2,1 olduğu görülmüştür (Tablo 10).

**Tablo 10. Çalışanların toplam meslek deneyimlerine göre dağılımı**

Toplam Meslek Deneyimi	Sayı	Yüzde(%)
11 Yıl ve Üstü	196	52,0
6-10 Yıl	93	24,7
1-5 Yıl	80	21,2
1 Yıldan Az	8	2,1
Toplam	377	100,0

#### 4.1.6. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde; % 43,5'inin 35 yaş ve üzerinde, %34,7'sinin 30 ile 34 yaş arasında, %14,9'unun 25 ile 29 yaş arasında ve %6,9'unun ise 25 yaşından daha az olduğu görülmüştür (Tablo11).

**Tablo 11. Çalışanların yaşlarına göre dağılımı**

Yaş	Sayı	Yüzde(%)
25 den az	26	6,9
25-29	56	14,9
30-34	131	34,7
35 ve ustü	164	43,5
Toplam	377	100,0

#### 4.1.7.Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, %72,4'ü evli, %27,6'sı bekar (Tablo 12).

**Tablo 12. Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı**

Medeni Durum	Sayı	Yüzde(%)
Evli	273	72,4
Bekar	104	27,6
Toplam	377	100,0

#### 4.1.8. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında; %46,4'ü ön lisans, %23,1'i lisans, %15,1'i sağlık meslek lisesi, %9,8'i tıpta uzman, %2,9 diğer liseler, %2,7'si yüksek lisans ve doktora mezunudur (Tablo 13).

**Tablo 13. Çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımı**

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Sağlık Meslek Lisesi (SML) – Lise	57	15,1
Ön Lisans	175	46,4
Lisans	87	23,1
Tıpta Uzman	37	9,8
Yüksek Lisans – Doktora	10	2,7
Diğer	11	2,9
Toplam	377	100,0

#### 4.1.9. Çalışanların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre dağılımlarına bakıldığında; gelirlerini, % 45,6'sı yetersiz, %21,5'i ne yeterli ne yetersiz, %20,2'si çok yetersiz, %12,2'si yeterli, %2'si fazlasıyla yeterli olarak düşünmektedir. %66 oranında ücretten memnuniyetsizlik bulunmaktadır (Tablo 14).

**Tablo 14. Çalışanların gelir durumlarına göre dağılımı**

Gelir Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Fazlasıyla Yeterli	2	,5
Yeterli	46	12,2
Ne Yeterli Ne Yetersiz	81	21,5
Yetersiz	172	45,6
Çok Yetersiz	76	20,2
Toplam	377	100,0

#### 4.1.10. Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında, %66,3'ü kadın, %33,7'si erkektir (Tablo 15).

**Tablo 15. Çalışanların cinsiyetine göre dağılımı**

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Kadın	250	66,3
Erkek	127	33,7
Toplam	377	100,0

#### 4.1.11. Çalışanların Yöneticilik Görev Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilik görevleri olup olmadığına göre dağılımları incelendiğinde, %6,1'inin yöneticilik görevi olduğu, %93,9'unun ise yöneticilik görevi yoktur (Tablo 16).

**Tablo 16. Çalışanların yöneticilik görev durumlarına göre dağılımı**

Yöneticilik Görev Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Evet	23	6,1
Hayır	354	93,9
Toplam	377	100,0

#### 4.1.12. Çalışanların Yöneticilik Görev Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilik görevi olanların yönetici görev durumlarına göre dağılımı incelendiğinde, %0,5'i başhekim yardımcısı, %0,8'i başhemşire yardımcısı, %0,3'ü müdür yardımcısı, %2,9'u sorumlu hemşire, %1,3'ü diğerlerdir (Tablo 17).

**Tablo 17. Çalışanların yöneticilik görev durumlarına göre dağılımı**

Yönetici Görev Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Başhekim Yardımcısı	2	,5
Başhemşire Yardımcısı	3	,8
Müdür Yardımcısı	1	,3
Sorumlu Hemşire	11	2,9
Diğer	5	1,3
Toplam	22	5,8

## 4.2. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarına Göre Farklılık Analiz Bulguları

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algıları incelendiğinde (Tablo 18); katılımcıların etkileşim adaleti algılarının diğer adalet türlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir (2,7409). Bunu sırasıyla prosedür adaleti (2,5271) ile dağıtım adaleti (2,1782) algıları takip etmektedir. Her üç adalet boyutunun aldığı ortalama değerler çalışanların hastanelerini kısmen adil olarak algıladıklarını göstermektedir. Dağıtım adalet algısı için ortalamaya bakıldığında ortanın altında bir puandadır. Genel örgütsel adalet (2,5015) algıları ise orta düzeydedir.

**Tablo 18. Örgütsel adalet algıları ve iş doyumuna ilişkin ortalama değerler**

	Ortalama Değer	Standart Sapma
Prosedür Adaleti	2,5271	0,89883
Dağıtım Adaleti	2,1782	0,92716
Etkileşim Adaleti	2,7409	0,94871
Örgütsel Adalet	2,5015	0,78592

Minimum 1 – Maksimum 5

Araştırmaya katılan çalışanların prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermedikleri istatistiksel olarak araştırılmıştır.

Tablo 3.19'da Çalışanların örgütsel adalet algılarının çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise prosedür adaleti algısının çalışanların çalışma şekli, görev, çalışma süresi, mesleki deneyim, yaş, medeni durum ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Dağıtım adaleti algısının çalışanların çalışma şekli, mesleki deneyim, eğitim durumu, gelirleri hakkındaki düşünceleri ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Etkileşim adaleti algısının çalışanların çalışma şekli, görev, çalışma süresi, mesleki deneyim, medeni durum, eğitim durumu ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

**Tablo 19. Örgütsel adalet algılarına ilişkin ANOVA değerleri**

	Prosedür Adaleti		Dağıtım Adaleti		Etkileşim Adaleti	
	F/t	P	F/t	P	F/t	P
<b>Bölüm</b>	1,420	0,169	1,354	0,200	1,754	0,068
<b>Çalışma Şekli</b>	<b>6,988</b>	<b>0,001**</b>	<b>5,330</b>	<b>0,005**</b>	<b>5,126</b>	<b>0,006**</b>
<b>Görev</b>	<b>3,452</b>	<b>0,001**</b>	1,881	0,062	<b>5,737</b>	<b>0,000**</b>
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>3,509</b>	<b>0,015*</b>	1,968	0,118	<b>2,777</b>	<b>0,041*</b>
<b>Mesleki Deneyim</b>	<b>9,988</b>	<b>0,000**</b>	<b>5,193</b>	<b>0,002**</b>	<b>8,976</b>	<b>0,000**</b>
<b>Yaş</b>	<b>2,774</b>	<b>0,041*</b>	2,130	0,096	1,222	0,302
<b>Medeni Durum</b>	<b>-2,966</b>	<b>0,003**</b>	-0,778	0,437	<b>-2,309</b>	<b>0,022*</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	1,163	0,327	<b>4,402</b>	<b>0,001**</b>	<b>2,341</b>	<b>0,041*</b>
<b>Gelir</b>	1,081	0,366	<b>16,357</b>	<b>0,000**</b>	1,935	0,104
<b>Cinsiyet</b>	<b>-2,430</b>	<b>0,016*</b>	<b>-2,049</b>	<b>0,041*</b>	<b>-4,255</b>	<b>0,000**</b>
<b>Yöneticilik Görevi Var mı?</b>	0,517	0,605	0,812	0,417	0,806	0,428

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

Aşağıda sosyodemografik özellikler ile prosedür adaleti algıları, dağıtım adaleti algıları ve etkileşim adaleti algıları arasında anlamlı fark bulunan grupların dağılımlarına yer verilmiştir.

#### **4.2.1. Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin Farklılık Analizi**

Çalışanların örgütsel adalet algılarının çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise (Tablo 19), prosedür adaleti algısının çalışanların çalışma şekli, görev, çalışma süresi, mesleki deneyim, yaş, medeni durum ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Aşağıda sosyodemografik özellikler ile prosedür adaleti algıları arasında anlamlı fark bulunan grupların dağılımlarına yer verilmiştir.

##### **4.2.1.1. Çalışanların Çalışma Şekline Göre Prosedür Adalet Algısı**

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma şekline göre prosedür adaletinin algıları Tablo 20'de gösterildiği gibi; sadece gece çalışanlar (3,3214),sadece gündüz çalışanlar (2,6276) ve nöbet çalışanlara (2,3123) göre prosedür adalet algısı ortalaması daha yüksektir. Çalışma şekline göre çalışanların prosedür adalet algısı arasında anlamlı fark bulunmuştur (p<0,01). Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlenmesi amacıyla Tukey HSD testi yapılmıştır. Bu analizi sonucunda, nöbet çalışanlar ile Sürekli gündüz çalışanlar arasında anlamlı fark saptanmıştır.



**Tablo 20. Çalışanların çalışma şekline göre prosedür adalet algısı**

Çalışma Şekli	Sayı	Ortalama	Fark
1) Sadece Gündüz	244	2,6276	
2) Nöbet	129	2,3123	1>2
3) Sadece Gece	4	3,3214	
Toplam	377	2,5271	

F=6,988 P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının çalışma şekline göre prosedür adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.2.1.2. Çalışanların Görevlerine Göre Prosedür Adalet Algısı

Araştırmaya katılan çalışanların görevlerine göre prosedür adalet algıları Tablo 21’de gösterildiği gibi; diğer görevliler (2,8027), ebe (2,6964), teknik personel (2,6703), teknisyen (2,6319), hekim (2,6944), yönetici (2,5000) ve memur (2,3673) olan görevlilerin prosedür adalet algısı ortalaması hemşire (2,2101) ve yardımcı hizmetlere (2,1429) göre yüksek bulunmuştur.

Çalışanların görevlerine göre prosedür adalet algısı arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Tukey testi sonucunda; hemşireler ile ebeler, hemşireler ile teknisyenler ve hemşireler ile diğer görevliler arasında anlamlı olarak daha düşük saptanmıştır (Tablo 21).

**Tablo 21. Çalışanların görevlerine göre prosedür adalet algısı**

Görev	Sayı	Ortalama	Fark
1) Hekim	36	2,6944	2<3
2) Hemşire	119	2,2101	2<7
3) Ebe	48	2,6964	2<9
4) Yönetici	2	2,5000	
5) Memur	14	2,3673	
6) Teknik Personel	13	2,6703	
7) Teknisyen	78	2,6319	
8) Yardımcı Hizmetler	4	2,1429	
9) Diğer Görevliler	63	2,8027	
Toplam	377	2,5271	

F= 3,564 P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının görevlerine göre prosedür adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.2.1.3. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Prosedür Adalet Algısı

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma süresine göre prosedür adalet algıları Tablo 22'de gösterildiği gibi, 1 ile 5 yıl arası (2,6588), 1 yıldan az (2,6579), 6 ile 10 yıl arası (2,5116), 11 yıl ve üstünde çalışanlara (2,3161) göre prosedür adalet algısı ortalaması daha yüksektir.

Çalışanların çalışma süresine göre prosedür adalet algısı arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Tukey HSD testi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda, 11 yıl ve üstü çalışanlar ile 1 -5 yıl çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanmıştır. 11 yıl ve üstü çalışanlarda prosedür adalet algısının daha düşük olduğu saptanmıştır (Tablo 22).

**Tablo 22. Çalışanların çalışma sürelerine göre prosedür adalet algısı**

Çalışma Süresi	Sayı	Ortalama	Fark
1) 1 yıldan az	38	2,6579	
2) 1-5 yıl	152	2,6588	2>4
3) 6-10 yıl	74	2,5116	
4) 11 yıl ve üstü	113	2,3161	
Toplam	377	2,5271	

F= 3,509  $p<0,05$  Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının iş yerinde çalışma sürelerine göre prosedür adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.2.1.4. Çalışanların Toplam Mesleki Deneyim Sürelerine Göre Prosedür Adaleti Algısı

Araştırmaya katılan çalışanların toplam mesleki deneyim sürelerine göre prosedür adalet algıları Tablo 23'de gösterildiği gibi, 1 yıldan az (3,1607), 1 ile 5 yıl arası (2,8804), 6 ile 10 yıl arası (2,6129), 11 yıl ve üstünde çalışanlara (2,3163) göre prosedür adalet algısı ortalaması daha yüksektir.

Çalışanların toplam çalışma süresine göre prosedür adalet algısı arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Tukey HSD testi analizi sonucunda, 11 yıl ve üstü

çalışanların ile 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışanlar arasında anlamlı olarak daha düşük olduğu saptanmıştır (Tablo 23).

**Tablo 23. Çalışanların toplam mesleki deneyim sürelerine göre prosedür adaleti algısı**

Toplam Mesleki Deneyim	Sayı	Ortalama	Fark
1) 1 yıldan az	8	3,1607	4<1
2) 1-5 yıl	80	2,8804	4<2
3) 6-10 yıl	93	2,6129	4<3
4) 11 yıl ve üstü	196	2,3163	
Toplam	377	2,5271	

F=9,988 P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının toplam mesleki deneyimine göre prosedür adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.2.1.5. Çalışanların Yaşlarına Göre Prosedür Adalet Algısı

Araştırmaya katılan çalışanların yaşa göre prosedür adalet algıları Tablo 24'de görüldüğü gibi, 25 yaşından küçük (2,8407) ve 25 ile 29 yaşları arasında (2,7449) olanların 30 ile 34 yaş (2,4656) ve 35 yaşından büyük (2,4521) olanlara göre prosedür adalet algısı ortalaması daha yüksektir.

Çalışanların yaşlarına göre prosedür adalet algısı arasında anlamlı fark bulunmuştur (p<0,05). Tukey HSD testi analizi sonucunda, 35 yaş ve üstü olanların 25 yaşından küçük ve 25-29 yaşları arasında olanlardan anlamlı olarak daha düşük olduğu saptanmıştır (Tablo 24).

**Tablo 24. Çalışanların yaşlarına göre prosedür adalet algısı**

Yaş	Sayı	Ortalama	Fark
1) 25 den az	26	2,8407	4<1
2) 25-29	56	2,7449	4<2
3) 30-34	131	2,4656	
4) 35 ve üstü	164	2,4521	
Toplam	377	2,5271	

F=2,774 P<0,05 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının yaşlarına göre prosedür adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.2.1.6. Çalışanların Medeni Durumuna Göre Prosedür Adalet Algısı

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumuna göre prosedür adalet algısı Tablo 25’de gösterildiği gibi bekarlar (2,7473) ile evliler (2,4432) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Bekarların prosedür adalet algısı ortalaması evlilere göre daha yüksektir.

**Tablo 25. Çalışanların medeni durumuna göre prosedür adalet algısı**

Medeni Durum	Sayı	Ortalama
Evli	273	2,4432
Bekâr	104	2,7473
Toplam	377	2,5271

t= -2,966 P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının medeni durumuna göre prosedür adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.2.1.7. Çalışanların Cinsiyete Göre Prosedür Adalet Algısı

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre prosedür adalet algısı Tablo 26’da gösterildiği gibi erkeklerin (2,6839) kadınlara (2,4474) göre prosedür adalet algısı ortalaması daha yüksektir.

**Tablo 26. Çalışanların cinsiyete göre prosedür adalet algısı**

Cinsiyet	Sayı	Ortalama
Kadın	250	2,4474
Erkek	127	2,6839
Toplam	377	2,5271

t=-2,430 P<0,05 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının cinsiyete göre prosedür adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Görüldüğü gibi, prosedür adaleti algıları; çalışanların çalışma şekline, görev, çalışma süresi, toplam mesleki deneyim, yaş, medeni durum ve cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

## 4.2.2. Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Dağıtım Adaleti Algılarına İlişkin Farklılık Analizi

Çalışanların dağıtım adalet algıları ile sosyodemografik özellikleri arasındaki farklılık incelendiğinde; dağıtım adaleti algısının çalışanların çalışma şekli, mesleki deneyim, eğitim durumu, gelirleri hakkındaki düşünceleri ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıda sosyodemografik özellikler ile dağıtım adaleti algıları arasında anlamlı fark bulunan grupların dağılımlarına yer verilmiştir.

### 4.2.2.1. Çalışanların Çalışma Şekline Göre Dağıtım Adalet Algısı

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma şekline göre dağıtım adalet algısı Tablo 27’de gösterildiği gibi, sadece gece çalışanların (3,4000) dağıtım algısı, sadece gündüz (2,2295) ve nöbet (2,0434) çalışanlara göre dağıtım adalet algısı daha yüksektir.

Çalışma şekline göre çalışanların dağıtım adalet algısı arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Tukey HSD testi sonucunda, sadece gece ile sürekli gündüz ve nöbet çalışanlar arasında anlamlı fark saptanmıştır. Bu fark sadece gece çalışanlarda daha yüksektir (Tablo 27).

**Tablo 27. Çalışanların çalışma şekline göre dağıtım adalet algısı**

Çalışma Şekli	Sayı	Ortalama	Fark
1) Sadece Gündüz	244	2,2295	1<3
2) Nöbet	129	2,0434	2<3
3) Sadece Gece	4	3,4000	
Toplam	377	2,1782	

F=5,330 P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının çalışma şekline göre dağıtım adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

### 4.2.2.2. Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağıtım Adalet Algısı

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki deneyim sürelerine göre dağıtım adalet algısı Tablo 28’de gösterildiği gibi, 1 yıldan az toplam mesleki deneyimi (3,1000) olanların dağıtım adalet algısı diğerlerine göre daha yüksektir. 1 ile 5 yıl (2,4000) toplam mesleki deneyimi olanların dağıtım adalet algısı, 6 ile 10 yıl (2,1097) ve 11 yıl ve üstü (2,0827) toplam mesleki deneyime sahip olanlara göre dağıtım adalet algısı ortalamasından yüksektir.

Çalışanların toplam çalışma süresine göre dağıtım adalet algısı arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Tukey HSD testi analizi sonucunda, 11 yıl ve üstü çalışanların 1 yıldan az ve 1-5 yıl arasında çalışanlara göre anlamlı olarak daha düşük olduğu saptanmıştır. 6-10 yıl çalışanların 1 yıldan az çalışanlara göre anlamlı olarak daha düşük olduğu saptanmıştır (Tablo 28).

**Tablo 28. Çalışanların mesleki deneyimlerine göre dağıtım adalet algısı**

Toplam Mesleki Deneyim	Sayı	Ortalama	Fark
1) 1 yıldan az	8	3,1000	1>3
2) 1-5 yıl	80	2,4000	1>4
3) 6-10 yıl	93	2,1097	2>4
4) 11 yıl ve üstü	196	2,0827	
Toplam	377	2,1782	

F=5,193 P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının mesleki deneyimlerine göre dağıtım adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.2.2.3. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağıtım Adalet Algısı

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağıtım adalet algısı Tablo 29’da gösterildiği gibi, tıpta uzman çalışanların (2,6757) dağıtım adalet algısı, sağlık meslek lisesi (2,3930), ön lisans (2,0651), lisans (2,1471), yüksek lisans – doktora (2,0000) ve diğer (1,6000) mezunlara göre daha yüksektir.

Çalışanların eğitim durumuna göre dağıtım adalet algısı arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Tukey HSD testi analizi sonucunda, tıpta uzman mezunları ile önlisans, lisans ve yüksek lisans – doktora mezunları arasında anlamlı olarak daha yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 29).

**Tablo 29. Çalışanların eğitim durumuna göre dağıtım adalet algısı**

Eğitim Durumu	Sayı	Ortalama	Fark HSD
1) Sağlık Meslek Lisesi	57	2,3930	4>2
2) Ön Lisans	175	2,0651	4>3
3) Lisans	87	2,1471	4>6
4) Tıpta Uzman	37	2,6757	
5) Yüksek Lisans-Doktora	10	2,0000	
6) Diğer	11	1,6000	
Toplam	377	2,1782	

F=4,402 P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının eğitim durumuna göre dağıtım adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.2.2.4. Çalışanların Gelir Durumuna Göre Dağıtım Adalet Algısı

Araştırmaya katılan çalışanların gelir durumuna göre dağıtım adalet algısı Tablo 30'da gösterildiği gibi, fazlasıyla yeterli gören çalışanların (5,0000), yeterli (2,8304) diyenlerin, ne yeterli ne değil (2,3580), yetersiz (1,9872) ve çok yetersiz (1,9500) diyenlere göre dağıtım adalet algısı daha yüksektir.

Çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre dağıtım adalet algısı arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Tukey HSD testi analizi sonucunda, yetersiz ve çok yetersiz görenlerin haricinde bütün gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır (Tablo 30).

**Tablo 30. Çalışanların gelir durumuna göre dağıtım adalet algısı**

Gelir Durumu	Sayı	Ortalama	Fark
Fazlasıyla yeterli	2	5,0000	4=5 haricinde
Yeterli	46	2,8304	
Ne yeterli ne değil	81	2,3580	
Yetersiz	172	1,9872	
Çok yetersiz	76	1,9500	
Toplam	377	2,1782	

F=16,357 P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre dağıtım adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.2.2.5. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağıtım Adalet Algısı

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dağıtım adalet algısı Tablo 31’de gösterildiği gibi erkeklerin dağıtım adalet algılarının (2,3150) kadınların (2,1088) dağıtım adalet algısı ortalaması daha yüksektir.

**Tablo 31. Çalışanların cinsiyete göre dağıtım adalet algısı**

Cinsiyet	Sayı	Ortalama
Kadın	250	2,1088
Erkek	127	2,3150
Toplam	377	2,1782

t=-2,049 P<0,05

Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının cinsiyete göre dağıtım adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Görüldüğü gibi, çalışanların dağıtım adaleti algıları; çalışanların çalışma şekline, toplam mesleki deneyim sürelerine, eğitim durumuna, çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine ve cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

#### 4.2.3. Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Etkileşim Adaleti Algılarına İlişkin Farklılık Analizi

Çalışanların etkileşim adalet algıları ile sosyodemografik özellikleri arasındaki farklılık incelendiğinde; etkileşim adaleti algısının çalışanların çalışma şekli, görev, çalışma süresi, mesleki deneyim, medeni durum, eğitim durumu ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Aşağıda sosyodemografik özellikler ile etkileşim adaleti algıları arasında anlamlı fark bulunan grupların dağılımlarına yer verilmiştir.

##### 4.2.3.1. Çalışanların Çalışma Şekline Göre Etkileşim Adalet Algısı

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma şekline göre etkileşim adalet algısı Tablo 32’de gösterildiği gibi, sadece gece çalışanların (3,5417) etkileşim adalet algılarının sadece gündüz (2,8279) ve nöbet (2,5517) çalışanların etkileşim adalet algılarına göre daha yüksektir.

Çalışma şekline göre çalışanların etkileşim adalet algısı arasında anlamlı fark bulunmuştur (p<0,01). Tukey HSD testi sonucunda, sürekli gündüz ve nöbet çalışanlar



arasında anlamlı fark saptanmıştır. Bu fark nöbet çalışanlarda daha yüksektir (Tablo 32).

**Tablo 32. Çalışanların çalışma şekline göre etkileşim adalet algısı**

Çalışma Şekli	Sayı	Ortalama	Fark
1) Sadece Gündüz	244	2,8279	1>2
2) Nöbet	129	2,5517	
3) Sadece Gece	4	3,5417	
Toplam	377	2,7409	

F=5,126 P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının çalışma şekline göre etkileşim adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### **4.2.3.2. Çalışanların Görevlerine Göre Etkileşim Adalet Algısı**

Araştırmaya katılan çalışanların görevlerine göre etkileşim adalet algıları Tablo 33'de gösterildiği gibi; hekim (3,1852), teknik personel (3,0641), yönetici (3,0000), diğer birimler (2,9444), teknisyen (2,9402), ebe (2,8472), memur (2,6190), hemşire (2,3193) ve yardımcı hizmetler (2,1667) etkileşim adalet algısı ortalaması bulunmuştur.

Çalışanların Görevlerine Göre etkileşim adalet algısı arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Tukey testi sonucunda; hemşireler ile hekimler, ebeler, teknisyenler ve diğer görevliler arasında anlamlı farkın olduğu saptanmıştır. Hemşirelerin etkileşim adalet algıları daha düşük olduğu saptanmıştır (Tablo 33).

**Tablo 33. Çalışanların görevlerine göre etkileşim adalet algısı**

Görev	Sayı	Ortalama	Fark
1) Hekim	36	3,1852	1>2
2) Hemşire	119	2,3193	3>2
3) Ebe	48	2,8472	7>2
4) Yönetici	2	3,0000	9>2
5) Memur	14	2,6190	
6) Teknik Personel	13	3,0641	
7) Teknisyen	78	2,9402	
8) Yardımcı Hizmetler	4	2,1667	
9) Diğer Görevliler	63	2,9444	
Toplam	377	2,7409	

F= 5,562 P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının görevlerine göre etkileşim adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### **4.2.3.3. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Etkileşim Adalet Algısı**

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma süresine göre etkileşim adalet algıları Tablo 34’de gösterildiği gibi, 1 ile 5 yıl arası (2,8882), 1 yıldan az (2,7588) ve 6 ile 10 yıl arası (2,7185) çalışanların etkileşim adalet algıları ortalaması 11 yıl ve üstünde çalışanlara (2,5516) göre daha yüksektir.

Çalışanların çalışma süresine göre etkileşim adalet algısı arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Tukey HSD testi yapılmıştır. Bu analizi sonucunda, 11 yıl ve üstü çalışanlar ile 1 -5 yıl çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanmıştır. 11 yıl ve üstü çalışanlarda etkileşim adalet algısının daha düşük olduğu saptanmıştır (Tablo 34).

**Tablo 34. Çalışanların çalışma sürelerine göre etkileşim adalet algısı**

Çalışma Süresi	Sayı	Ortalama	Fark
1) 1 yıldan az	38	2,7588	2>4
2) 1-5 yıl	152	2,8882	
3) 6-10 yıl	74	2,7185	
4) 11 yıl ve üstü	113	2,5516	
Toplam	377	2,7409	

F= 2,777 p<0,05 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının çalışma sürelerine göre etkileşim adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.2.3.4. Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Etkileşim Adalet Algısı

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki deneyim sürelerine göre etkileşim adalet algısı Tablo 35’de gösterildiği gibi, 1 ile 5 yıl toplam mesleki deneyimi (3,1875) olanların etkileşim adalet algısı diğerlerine göre daha yüksektir. 1 yıldan az deneyime sahip çalışanların etkileşim adalet algıları (2,8958), 6 ile 10 yıl (2,7312) ve 11 yıl ve üstü (2,5570) toplam mesleki deneyime sahip olanlarınkine göre etkileşim adalet algıları daha yüksektir.

Çalışanların toplam çalışma süresine göre etkileşim adalet algısı arasında anlamlı fark bulunmuştur (p<0,01). Tukey HSD testi analizi sonucunda, 1-5 yıl ile 6-10 yıl ve 11 yıl ve üstü çalışanlar arasında anlamlı olarak daha yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 35).

**Tablo 35. Çalışanların mesleki deneyimlerine göre etkileşim adalet algısı**

Toplam Mesleki Deneyim	Sayı	Ortalama	Fark
1) 1 yıldan az	8	2,8958	2>3
2) 1-5 yıl	80	3,1875	2>4
3) 6-10 yıl	93	2,7312	
4) 11 yıl ve üstü	196	2,5570	
Toplam	377	2,7409	

F=8,976 P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının toplam mesleki deneyime göre etkileşim adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.2.3.5. Çalışanların Medeni Durumuna Göre Etkileşim Adalet Algısı

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumuna göre etkileşim adalet algısı Tablo 36’da gösterildiği gibi bekarların (2,9087) etkileşim adalet algıları evlilerin (2,6770) etkileşim adalet algısına göre daha yüksektir.

**Tablo 36. Çalışanların medeni durumuna göre etkileşim adalet algısı**

Medeni Durum	Sayı	Ortalama
Evli	273	2,6770
Bekâr	104	2,9087
Toplam	377	2,7409

t= -2,309 P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının medeni duruma göre etkileşim adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.2.3.6. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Etkileşim Adalet Algısı

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre etkileşim adalet algısı Tablo 37’de gösterildiği gibi, tıpta uzman çalışanların etkileşim adalet algısı (3,2342), sağlık meslek lisesi (2,7251), ön lisans (2,7019), lisans (2,6533), yüksek lisans – doktora (2,6000) ve diğer (2,6061) mezunu çalışanlara göre daha yüksektir.

Çalışanların eğitim durumuna göre etkileşim adalet algısı arasında anlamlı fark bulunmuştur (p<0,05). Tukey HSD testi analizi sonucunda, tıpta uzman mezunu çalışanların önlisans ve lisans mezunu çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 37).

**Tablo 37. Çalışanların eğitim durumuna göre etkileşim adalet algısı**

Eğitim Durumu	Sayı	Ortalama	Fark
1) Sağlık Meslek Lisesi	57	2,7251	4>2
2) Ön Lisans	175	2,7019	4>3
3) Lisans	87	2,6533	
4) Tıpta Uzman	37	3,2342	
5) Yüksek Lisans-Doktora	10	2,6000	
6) Diğer	11	2,6061	
Toplam	377	2,7409	

F=2,341 P<0,05 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının eğitim durumuna göre etkileşim adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### **4.2.3.6.Çalışanların Cinsiyete Göre Etkileşim Adalet Algısı**

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre etkileşim adalet algısı Tablo 38’de gösterildiği gibi erkeklerin (3,0262) kadınlara (2,5960) göre etkileşim adalet algısı ortalaması daha yüksektir.

**Tablo 38. Çalışanların cinsiyete göre etkileşim adalet algısı**

Cinsiyet	Sayı	Ortalaması
Kadın	250	2,5960
Erkek	127	3,0262
Toplam	377	2,7409

t=-4,255 P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının cinsiyete göre etkileşim adalet algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Görüldüğü gibi, çalışanların etkileşim adaleti algıları; çalışanların çalışma şekline, görev, çalışma süresine, toplam mesleki deneyim sürelerine, medeni durum, eğitim durumuna ve cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

#### **4.3. İş Doyumu Ölçeği Ortalamaları**

Katılımcıların Minnesota Doyumu Ölçeğine verdiği yanıtların maddelere göre toplam ortalamaları Tablo 39’da yer almaktadır.

**Tablo 39. Katılımcıların iş doyumuna ilişkin görüşleri**

Maddeler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	377	3,1141	1,0520
Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından	377	3,0345	1,0576
Ara sıra değişik şeyler yapabilmem bakımından	377	2,8966	1,0830
Toplumda saygın biri olma şansını bana vermesi bakımından	377	3,0796	1,1527
Yöneticimin idarecilik anlayışı bakımından	377	2,8408	1,1114
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	377	3,3846	1,0635
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	377	3,5464	0,9939
Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	377	3,8276	0,9280
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması bakımından	377	3,1857	1,0582
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilmeme bakımından	377	3,2016	1,0826
Alınan kararların uygulamaya konması bakımından	377	2,8037	1,0436
Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	377	2,7188	0,9976
Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından	377	2,2308	1,0829
İşte terfi olanağımın olması bakımından	377	2,2679	1,0964
Kendi kararlarımı bana uygulama serbestini vermesi bakımından	377	2,6897	1,0552
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını vermesi bakımından	377	2,9284	1,0354
Çalışma şartları bakımından	377	2,7851	1,1176
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından	377	3,4058	0,9824
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	377	2,7560	1,2133
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	377	3,3952	1,1556

Tablo 39'da iş doyumuna sorularına verilen cevaplar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,8276 ile “Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” ifadesi ile 3,5464 ile “Bana sabit bir iş sağlaması bakımından” ifadesinin olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın 2,2308 ile “Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından” ve onu takiben, 2,2679 ile “İşte terfi olanağımın olması bakımından”

ifadesi takip etmektedir. Bu sonuçlar, literatür de sağlık çalışanlarının iş doyumunu çalışmalarıyla paralellik göstermektedir.

#### 4.4. Çalışanların İş Doyumuna Göre Farklılık Analiz Bulguları

Tablo 40'da araştırmaya katılan çalışanların iş doyumunu incelendiğinde; orta düzeyde iş doyumuna (3,0046) sahip oldukları görülmektedir. İş doyumuna içsel ve dışsal iş doyumunu boyutları açısından bakıldığında ise çalışanların içsel iş doyumunun (3,1903), dışsal iş doyumundan (2,7261) daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 40. İş doyumuna ilişkin ortalama değerler**

	Ortalama Değer	Standart Sapma
İş Doyumu	3,0046	0,62714
İçsel İş Doyumu	3,1903	0,64594
Dışsal İş Doyumu	2,7261	0,72407

Minimum 1 – Maksimum 5

Araştırmaya katılan çalışanların iş doyumunu, içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu, sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermedikleri istatistiksel olarak araştırılmıştır. Sosyodemografik özelliklere göre iş doyumunu, içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu ortalama değerleri genel olarak Tablo 41’de belirtilmiştir.

Çalışanların iş doyumunu çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise iş doyumunu çalışanların çalıştığı bölüme, çalışma şekli, görev, çalışma süresi, mesleki deneyim, eğitim durumu, gelirleri hakkındaki düşüncelerine ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. İçsel iş doyumunu çalışanların çalıştığı bölüme, görev, eğitim durumu ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Dışsal iş doyumunu çalışanların çalışma şekli, görev, çalışma süresi, mesleki deneyim, medeni durum, gelirleri hakkındaki düşüncelerine ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır (Tablo 41).

**Tablo 41. İş doyumuna ilişkin ANOVA değerleri**

	İş Doyumu		İçsel İş Doyumu		Dışsal İş Doyumu	
	F/t	P	F/t	P	F/t	P
<b>Bölüm</b>	<b>2,773</b>	<b>0,003**</b>	<b>3,413</b>	<b>0,000**</b>	1,584	0,109
<b>Çalışma Şekli</b>	<b>3,678</b>	<b>0,026*</b>	2,900	0,056	<b>4,148</b>	<b>0,017*</b>
<b>Görev</b>	<b>4,953</b>	<b>0,000**</b>	<b>4,532</b>	<b>0,000**</b>	<b>4,078</b>	<b>0,000**</b>
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>2,947</b>	<b>0,033*</b>	1,847	0,138	<b>4,591</b>	<b>0,004**</b>
<b>Mesleki Deneyim</b>	<b>4,104</b>	<b>0,007**</b>	2,041	0,108	<b>6,202</b>	<b>0,000**</b>
<b>Yaş</b>	0,065	0,978	0,484	0,694	0,553	0,646
<b>Medeni Durum</b>	-1,217	0,225	-0,591	0,555	<b>-2,132</b>	<b>0,034*</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>2,289</b>	<b>0,045*</b>	<b>2,640</b>	<b>0,023*</b>	1,575	0,166
<b>Gelir</b>	<b>3,351</b>	<b>0,010*</b>	2,030	0,090	<b>4,730</b>	<b>0,001**</b>
<b>Cinsiyet</b>	<b>-5,059</b>	<b>0,000**</b>	<b>-4,648</b>	<b>0,000**</b>	<b>-4,930</b>	<b>0,00**</b>
<b>Yöneticilik Görevi Var mı?</b>	1,909	0,057	1,879	0,061	1,615	0,107

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

Aşağıda sosyodemografik özellikler ile iş doyumunu, içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu arasında anlamlı fark bulunan grupların dağılımlarına yer verilmiştir.

#### **4.4.1. Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İş doyumlarına İlişkin Farklılık Analizleri**

Çalışanların iş doyumunu ile sosyodemografik özellikleri arasındaki farklılık incelendiğinde; iş doyumunu çalışanların çalıştığı bölüme, çalışma şekli, görev, çalışma süresi, mesleki deneyim, eğitim durumu, gelirleri hakkındaki düşüncelerine ve cinsiyete göre farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Aşağıda sosyodemografik özellikler ile iş doyumunu algıları arasında anlamlı fark bulunan grupların dağılımlarına yer verilmiştir.

##### **4.4.1.1. Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre İş Doyumu**

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları bölümlere göre iş doyumunu Tablo 42’de gösterildiği gibi, radyoloji (3,1500), diğer birimler (3,1588), laboratuvar (3,1012), cerrahi birimler (3,0900), çocuk hastalıkları (3,0341), doğum servisi (2,9614), ortopedi (2,9292), dahili bilimler (2,9153), idari hizmetler (2,8321), acil – yoğun bakım (2,7571) ve ameliyathane (2,5833) iş doyumunu ortalamaları bulunmuştur. Genel iş doyumunu ortanın üstündedir.

Çalışanların çalıştığı bölümlere göre genel iş doyumunu arasında anlamlı fark bulunmuştur (p<0,01). Tukey HSD testi analizi sonucunda, ameliyathane bölümünde çalışanların iş doyumunu, radyoloji, laboratuvar ve diğer bölümlerinde çalışanların iş doyumlarında anlamlı olarak daha düşük olduğu saptanmıştır (Tablo 42).



**Tablo 42. Çalışanların çalıştığı bölüme göre iş doyumu**

Bölüm	Sayı	Ortalama	Fark
1) Dahili Bölümü	49	2,9153	3>9
2) Cerrahi Bölümler	35	3,0900	8>9
3) Radyoloji	46	3,1500	11>9
4) Acil-Yoğun Bakım	21	2,7571	
5) Çocuk Hastalıkları	22	3,0341	
6) Ortopedi	12	2,9292	
7) Doğum Servisi	35	2,9614	
8) Laboratuvar	42	3,1012	
9) Ameliyathane	27	2,5833	
10) İdari Hizmetler	14	2,8321	
11) Diğer Birimler	74	3,1588	
Toplam	377	3,0046	

F= 2,773 p<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının bölümlerine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.4.1.2. Çalışanların Çalışma Şekline Göre İş Doyumu

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma şekline göre iş doyumu Tablo 43'de gösterildiği gibi; sadece gece çalışanlar (3,0375) ve sadece gündüz çalışanlar (3,0678) , nöbet çalışanlara (2,8841) göre iş doyumu ortalaması daha yüksektir.

Çalışma şekline göre çalışanların iş doyumu arasında anlamlı fark bulunmuştur (p<0,05). Tukey HSD testi sonucunda, sadece gündüz ve nöbet çalışanlar arasında anlamlı fark saptanmıştır. Bu fark sadece gündüz çalışanlarda daha yüksektir (Tablo 43).

**Tablo 43. Çalışanların çalışma şekline göre iş doyumu**

Çalışma Şekli	Sayı	Ortalama	Fark
1) Sadece Gündüz	244	3,0678	1>2
2) Nöbet	129	2,8841	
3) Sadece Gece	4	3,0375	
Toplam	377	3,0046	

F=3,678 P<0,05 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının çalışma şekline göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.4.1.3. Çalışanların Görevlerine Göre İş Doyumu

Araştırmaya katılan çalışanların görevlerine göre iş doyumunu Tablo 44'de gösterildiği gibi; yönetici (3,2250), teknik personel (3,2231), yardımcı hizmetler (3,1875), diğer görevliler (3,1468), hekim (3,2431) ve teknisyen olarak çalışan (3,1577) görevlilerin iş doyumunu ortalaması ebe (2,9969), memur (2,8464) ve hemşirelere (2,7450) göre yüksek bulunmuştur.

Çalışanların görevlerine göre iş doyumları arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Tukey testi sonucunda; hemşirelerin hekimler, teknisyenler ve diğer görevlerde çalışanlara göre anlamlı olarak daha düşük olduğu saptanmıştır (Tablo 44).

**Tablo 44. Çalışanların görevlerine göre iş doyumunu**

Görev	Sayı	Ortalama	Fark
1) Hekim	36	3,2431	1>2
2) Hemşire	119	2,7450	7>2
3) Ebe	48	2,9969	9>2
4) Yönetici	2	3,2250	
5) Memur	14	2,8464	
6) Teknik Personel	13	3,2231	
7) Teknisyen	78	3,1577	
8) Yardımcı Hizmetler	4	3,1875	
9) Diğer Görevliler	63	3,1468	
Toplam	377	3,0046	

F= 4,873 P<0,01

Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının görevlerine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.4.1.4. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre İş Doyumu

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma süresine göre iş doyumunu Tablo 45'de gösterildiği gibi, 1 ile 5 yıl arası (3,0944), 6 ile 10 yıl arası (3,0378) ve 1 yıldan az (2,9868) çalışanların iş doyumunu ortalaması 11 yıl ve üstünde çalışanlara (2,8681) göre daha yüksektir.

Çalışanların çalışma süresine göre iş doyumunda anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Tukey HSD testi sonucunda, 11 yıl ve üstü çalışanlar ile 1-5 yıl çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanmıştır. 11 yıl ve üstü çalışanlarda iş doyumunun daha düşük olduğu saptanmıştır (Tablo 45).

**Tablo 45. Çalışanların çalışma sürelerine göre iş doyumunu**

Çalışma Süresi	Sayı	Ortalama	Fark
1) 1 yıldan az	38	2,9868	2>4
2) 1-5 yıl	152	3,0944	
3) 6-10 yıl	74	3,0378	
4) 11 yıl ve üstü	113	2,8681	
Toplam	377	3,0046	
F= 2,947 $p<0,05$			Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının iş yerindeki çalışma sürelerine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.4.1.5. Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre İş Doyumu

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki deneyim sürelerine göre iş doyumunu Tablo 46'da gösterildiği gibi, 1 yıldan az (3,1813), 1 ile 5 yıl (3,1994) ve 6 ile 10 yıl (3,0027) olan mesleki deneyime sahip olanların 11 yıl ve üstü (2,9189) toplam mesleki deneyime sahip çalışanlara göre iş doyumunu ortalamaları daha yüksektir.

Çalışanların toplam çalışma süresine göre iş doyumları arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Tukey HSD testi analizi sonucunda, 1-5 yıl ile 11 yıl ve üstü çalışanlar arasında anlamlı olarak daha yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 46).

**Tablo 46. Çalışanların mesleki deneyimlerine göre iş doyumunu**

Toplam Mesleki Deneyim	Sayı	Ortalama	Fark
1) 1 yıldan az	8	3,1813	2>4
2) 1-5 yıl	80	3,1994	
3) 6-10 yıl	93	3,0027	
4) 11 yıl ve üstü	196	2,9189	
Toplam	377	3,0046	
F=4,104 $P<0,01$			Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının toplam mesleki deneyimlerine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.4.1.6.Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İş Doyumu

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre iş doyumu Tablo 47’de gösterildiği gibi, tıpta uzman (3,2635), yüksek lisans – doktora (3,0550) ve ön lisans (3,0303) mezunu çalışanların, lisans (2,9575), sağlık meslek lisesi (2,8491) ve diğer (2,8591) mezunu çalışanlara göre iş doyumları daha yüksektir.

Çalışanların eğitim durumuna göre iş doyumları arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Tukey HSD testi analizi sonucunda, tıpta uzman mezunları ile sağlık meslek lisesi arasında anlamlı olarak daha yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 47).

**Tablo 47. Çalışanların eğitim durumuna göre iş doyumu**

Eğitim Durumu	Sayı	Ortalama	Fark
1) Sağlık Meslek Lisesi	57	2,8491	4>1
2) Ön Lisans	175	3,0303	
3) Lisans	87	2,9575	
4) Tıpta Uzman	37	3,2635	
5) Yüksek Lisans-Doktora	10	3,0550	
6) Diğer	11	2,8591	
Toplam	377	3,0046	

F=2,289 P<0,05 Min. 1 – Max. 5

Araştırmamızın alt hipotezlerinden sağlık çalışanlarının eğitim durumlarına göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.4.1.7.Çalışanların Gelir Durumuna Göre İş Doyumu

Araştırmaya katılan çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre iş doyumu Tablo 48’de gösterildiği gibi, fazlasıyla yeterli (3,7750), yeterli (3,2728) diyenlerin iş doyumu, ne yeterli ne değil (2,9759), yetersiz (2,9669) ve çok yetersiz (2,9382) diyenlere göre daha yüksektir.

Çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre iş doyumu arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Tukey HSD testi analizi sonucunda, yeterli ile yetersiz ve

çok yetersiz gören gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır (Tablo 48).

**Tablo 48. Çalışanların gelir durumuna göre iş doyumu**

Gelir Durumu	Sayı	Ortalama	Fark
1) Fazlasıyla yeterli	2	3,7750	2>4
2) Yeterli	46	3,2728	2>5
3) Ne yeterli ne değil	81	2,9759	
4) Yetersiz	172	2,9669	
5) Çok yetersiz	76	2,9382	
Toplam	377	3,0046	
F=3,351 P<0,01			Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.4.1.8.Çalışanların Cinsiyete Göre İş Doyumu

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre iş doyumu Tablo 49’da gösterildiği gibi erkeklerin (3,2268) kadınlara (2,8918) göre iş doyumu ortalaması daha yüksektir.

**Tablo 49. Çalışanların cinsiyete göre iş doyumu**

Cinsiyet	Sayı	Ortalama
Kadın	250	2,8918
Erkek	127	3,2268
Toplam	377	3,0046
t= -5,059 P<0,01		Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının cinsiyete göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Görüldüğü gibi, iş doyumunda; çalışanların çalıştığı bölüme, çalışma şekline, görev, çalışma süresi, toplam mesleki deneyim, eğitim durumu, geliri hakkındaki düşüncesi ve cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

#### **4.4.2. Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İçsel İş Doyumlarına İlişkin Farklılık Analizleri**

Çalışanların içsel iş doyumu ile sosyodemografik özellikleri arasındaki farklılık incelendiğinde; içsel iş doyumu çalışanların çalıştığı bölüme, görev, eğitim durumu ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Aşağıda sosyodemografik özellikler ile içsel iş doyumu algıları arasında anlamlı fark bulunan grupların dağılımlarına yer verilmiştir.

##### **4.4.2.1. Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre İçsel İş Doyumu**

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları bölümlere göre içsel iş doyumu Tablo 50’de gösterildiği gibi, radyoloji (3,3551), diğer birimler (3,3964), laboratuvar (3,2698), cerrahi birimler (3,2786), doğum servisi (3,1381), çocuk hastalıkları (3,1553), dahili bilimler (3,1241), ortopedi (3,0139), idari hizmetler (2,9524), acil – yoğun bakım (2,8929) ve ameliyathane (2,7562) içsel iş doyumu ortalamaları bulunmuştur. Genel içsel iş doyumu ortanın üstündedir.

Çalışanların çalıştığı bölümlere göre içsel iş doyumu arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Tukey HSD testi analizi sonucunda, ameliyathane bölümünde çalışanların içsel iş doyumunun, cerrahi bilimler, radyoloji, laboratuvar ve diğer birimlerde çalışanların içsel iş doyumuna göre anlamlı olarak daha düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca acil - yoğun bakım bölümünün diğer birimlere göre içsel iş doyumunun anlamlı olarak daha düşük olduğu görülmüştür (Tablo 50).

**Tablo 50. Çalışanların çalıştığı bölüme göre içsel iş doyumu**

Bölüm	Sayı	Ortalama	Fark
1) Dâhili Bilimler	49	3,1241	2>9
2) Cerrahi Bilimler	35	3,2786	3>9
3) Radyoloji	46	3,3551	11>9
4) Acil-Yoğun Bakım	21	2,8929	8>9
5) Çocuk Hastalıkları	22	3,1553	4<11
6) Ortopedi	12	3,0139	
7) Doğum Servisi	35	3,1381	
8) Laboratuar	42	3,2698	
9) Ameliyathane	27	2,7562	
10) İdari Hizmetler	14	2,9524	
11) Diğer Birimler	74	3,3964	
Toplam	377	3,1903	

F= 3,108 p&lt;0,01

Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının bölümlerine göre içsel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.4.2.2. Çalışanların Görevlerine Göre İçsel İş Doyumu

Araştırmaya katılan çalışanların görevlerine göre içsel iş doyumu Tablo 51’de gösterildiği gibi; yönetici (3,4583), yardımcı hizmetler (3,500), teknik personel (3,4551), diğer görevliler (3,3333), hekim (3,4282), teknisyenler (3,3365) ve ebe (3,1354) olan görevlilerin içsel iş doyumu ortalamaları memur (2,9643) ve hemşirelere (2,9517) göre yüksek bulunmuştur.

Çalışanların görevlerine göre içsel iş doyumu arasında anlamlı fark bulunmuştur (p<0,01). Tukey testi sonucunda; hemşirelerin hekimler, teknisyenler ve diğer görevlilere göre anlamlı olarak daha düşük olduğu saptanmıştır (Tablo 51).

**Tablo 51. Çalışanların görevlerine göre içsel iş doyumu**

Görev	Sayı	Ortalama	Fark
1) Hekim	36	3,4282	1>2
2) Hemşire	119	2,9517	7>2
3) Ebe	48	3,1354	9>2
4) Yönetici	2	3,4583	
5) Memur	14	2,9643	
6) Teknik Personel	13	3,4551	
7) Teknisyen	78	3,3365	
8) Yardımcı Hizmetler	4	3,5000	
9) Diğer Görevliler	63	3,3333	
Toplam	377	3,1903	

F= 4,459 P&lt;0,01

Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının görevlerine göre içsel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.4.2.3.Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İçsel İş Doyumu

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre içsel iş doyumu Tablo 52’de gösterildiği gibi, tıpta uzman (3,4482), yüksek lisans – doktora (3,2750), ön lisans (3,2248), diğer (3,1515) ve lisans (3,1418) mezunu çalışanların içsel iş doyumu sağlık meslek lisesi (2,9839) mezunlarının içsel iş doyumuna göre daha yüksektir.

Çalışanların eğitim durumuna göre içsel iş doyumları arasında anlamlı fark bulunmuştur (p<0,05). Tukey HSD testi analizi sonucunda, tıpta uzman mezunu çalışanların sağlık meslek lisesi mezunu çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 52).



**Tablo 52. Çalışanların eğitim durumuna göre içsel iş doyumunu**

Eğitim Durumu	Sayı	Ortalama	Fark
1) Sağlık Meslek Lisesi	57	2,9839	4>1
2) Ön Lisans	175	3,2248	
3) Lisans	87	31418	
4) Tıpta Uzman	37	3,4482	
5) Yüksek Lisans-Doktora	10	3,2750	
6) Diğer	11	3,1515	
Toplam	377	3,1903	

F=2,640 P<0,05 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının eğitim durumlarına göre içsel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.4.2.4.Çalışanların Cinsiyete Göre İçsel İş Doyumu

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre içsel iş doyumunu Tablo 53’de gösterildiği gibi erkeklerin (3,4016) kadınlara (3,0830) göre içsel iş doyumunu ortalaması daha yüksektir.

**Tablo 53. Çalışanların cinsiyete göre içsel iş doyumunu**

Cinsiyet	Sayı	Ortalama
Kadın	250	3,0830
Erkek	127	3,4016
Toplam	377	3,1903

t= -4,648P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının cinsiyete göre içsel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Görüldüğü gibi içsel iş doyumunda çalışanların; çalıştığı bölüme, görev, eğitim durumu ve cinsiyete göre farklılık görülmektedir.

#### 4.4.3. Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Dışsal İş Doyumlarına İlişkin Farklılık Analizleri

Çalışanların dışsal iş doyumunu ile sosyodemografik özellikleri arasındaki farklılık incelendiğinde; dışsal iş doyumunu çalışanların çalışma şekli, görev, çalışma süresi, mesleki deneyim, medeni durum, gelirleri hakkındaki düşüncelerine ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Aşağıda sosyodemografik özellikler ile dışsal iş doyumunu algıları arasında anlamlı fark bulunan grupların dağılımlarına yer verilmiştir.

##### 4.4.3.1. Çalışanların Çalışma Şekline Göre Dışsal İş Doyumu

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma şekline göre dışsal iş doyumunu Tablo 54'de gösterildiği gibi; sadece gece çalışanlar (3,0625) ve sadece gündüz çalışanların (2,7961) dışsal iş doyumunu ortalaması, nöbet çalışanlara (2,5833) göre daha yüksektir.

Çalışma şekline göre çalışanların dışsal iş doyumları arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Tukey HSD testi sonucunda, sadece gündüz ve nöbet çalışanlar arasında anlamlı fark saptanmıştır. Bu fark sadece gündüz çalışanlarda daha yüksektir (Tablo 54).

**Tablo 54. Çalışanların çalışma şekline göre dışsal iş doyumunu**

Çalışma Şekli	Sayı	Ortalama	Fark
1) Sadece Gündüz	244	2,7961	1>2
2) Nöbet	129	2,5833	
3) Sadece Gece	4	3,0625	
Toplam	377	2,7261	

F=4,742 P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının çalışma şekline göre dışsal iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

##### 4.4.3.2. Çalışanların Görevlerine Göre Dışsal İş Doyumu

Araştırmaya katılan çalışanların görevlerine göre dışsal iş doyumunu Tablo 55'de gösterildiği gibi; hekim (2,9653), teknik personel (2,8750), diğer görevliler (2,8671), teknisyenler (2,8894), yönetici (2,8750) ve ebe (2,7891) olan görevlilerin dışsal iş

doyumunu ortalaması yardımcı hizmetler (2,7188), memur (2,6696) ve hemşirelere (2,4349) göre yüksek bulunmuştur.

Çalışanların görevlerine göre dışsal iş doyumları arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Tukey testi sonucunda; hemşirelerin hekimler, teknisyenler ve diğer görevliler göre anlamlı olarak daha düşük olduğu saptanmıştır (Tablo 55).

**Tablo 55. Çalışanların görevlerine göre dışsal iş doyumunu**

Görev	Sayı	Ortalama	Fark
1) Hekim	36	2,9653	1>2
2) Hemşire	119	2,4349	7>2
3) Ebe	48	2,7891	9>2
4) Yönetici	2	2,8750	
5) Memur	14	2,6696	
6) Teknik Personel	13	2,8750	
7) Teknisyen	78	2,8894	
8) Yardımcı Hizmetler	4	2,7188	
9) Diğer Görevliler	63	2,8671	
Toplam	377	2,7261	

F= 4,018 P<0,01

Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının görevlerine göre dışsal iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.4.3.3. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dışsal İş Doyumu

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma süresine göre dışsal iş doyumunu Tablo 56'da gösterildiği gibi, 1 ile 5 yıl arası (2,8520), 1 yıldan az (2,8158) ve 6 ile 10 yıl arası (2,7196) dışsal iş doyumunu ortalaması 11 yıl ve üstünde çalışanlara (2,5310) göre daha yüksektir.

Çalışanların çalışma süresine göre dışsal iş doyumları arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Tukey HSD testi sonucunda, 11 yıl ve üstü çalışanlar ile 1 -5 yıl çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanmıştır. 11 yıl ve üstü çalışanlarda iş doyumunun daha düşük olduğu saptanmıştır (Tablo 56).

**Tablo 56. Çalışanların çalışma sürelerine göre dışsal iş doyumu**

Çalışma Süresi	Sayı	Ortalama	Fark
1) 1 yıldan az	38	2,8158	2>4
2) 1-5 yıl	152	2,8520	
3) 6-10 yıl	74	2,7196	
4) 11 yıl ve üstü	113	2,5310	
Toplam	377	2,7261	

F= 4,591 p<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının iş yerinde çalışma sürelerine göre dışsal iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.4.3.4. Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Dışsal İş Doyumu

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki deneyim sürelerine göre dışsal iş doyumu Tablo 57’de gösterildiği gibi, 1 yıldan az (3,0313) ve 1 ile 5 yıl (2,9922) arası toplam mesleki deneyime sahip olanların, 6 ile 10 yıl (2,7298) ve 11 yıl ve üstü (2,6033) toplam mesleki deneyime sahip olanlara göre dışsal iş doyumu ortalaması daha yüksektir.

Çalışanların toplam çalışma süresine göre dışsal iş doyumları arasında anlamlı fark bulunmuştur (p<0,01). Tukey HSD testi analizi sonucunda, 1-5 yıl arası çalışanları 11 yıl ve üstü çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 57).

**Tablo 57. Çalışanların mesleki deneyimlerine göre dışsal iş doyumu**

Toplam Mesleki Deneyim	Sayı	Ortalama	Fark
1) 1 yıldan az	8	3,0313	2>4
2) 1-5 yıl	80	2,9922	
3) 6-10 yıl	93	2,7298	
4) 11 yıl ve üstü	196	2,6033	
Toplam	377	2,7261	

F=6,202 P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının toplam mesleki deneyimlerine göre dışsal iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.4.3.5.Çalışanların Medeni Durumuna Göre Dışsal İş Doyumu

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dışsal iş doyumu Tablo 58’de gösterildiği gibi bekarların (2,8413) evlilere (2,6822) göre iş doyumu ortalaması daha yüksektir.

**Tablo 58. Çalışanların medeni durumuna göre dışsal iş doyumu**

Medeni Durum	Sayı	Ortalama
Evli	273	2,6822
Bekar	104	2,8413
Toplam	377	2,7261

t=-2,132 P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının medeni durumuna göre dışsal iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.4.3.6. Çalışanların Gelir Durumuna Göre Dışsal İş Doyumu

Araştırmaya katılan çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre dışsal iş doyumu Tablo 59’da gösterildiği gibi, fazlasıyla yeterli (3,5625) ve yeterli (3,0924) diyenlerin dışsal iş doyumu ortalaması ne yeterli ne değil (2,7191), yetersiz (2,6882) ve çok yetersiz (2,5757) diyenlere göre daha yüksektir.

Çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre dışsal iş doyumu arasında anlamlı fark bulunmuştur (p<0,01). Tukey HSD testi analizi sonucunda, yeterli ile ne yeterli ne değil, yetersiz ve çok yetersiz görenler gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır (Tablo 59).

**Tablo 59. Çalışanların gelir durumuna göre dışsal iş doyumu**

Gelir Durumu	Sayı	Ortalama	Fark
1) Fazlasıyla yeterli	2	3,5625	2>3
2) Yeterli	46	3,0924	2>4
3) Ne yeterli ne değil	81	2,7191	2>5
4) Yetersiz	172	2,6882	
5) Çok yetersiz	76	2,5757	
Toplam	377	2,7261	

F=4,730 P<0,01 Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre dışsal iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.4.3.7. Çalışanların Cinsiyete Göre Dışsal İş Doyumu

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dışsal iş doyum Tablo 60'da gösterildiği gibi erkeklerin (2,9646) kadınlara (2,6050) göre dışsal iş doyum ortalaması daha yüksektir.

**Tablo 60. Çalışanların cinsiyete göre dışsal iş doyum**

Cinsiyet	Sayı	Ortalama
Kadın	250	2,6050
Erkek	127	2,9646
Toplam	377	2,7261

t=-4,930 p<0,01

Min. 1 – Max. 5

Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının cinsiyete göre dışsal iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Görüldüğü gibi, dışsal iş doyumunda çalışanların; çalışma şekline, görev, çalışma süresi, toplam mesleki deneyim, medeni durum, geliri hakkındaki düşüncesi ve cinsiyete göre farklılık görülmektedir.

#### 4.5. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve İş Doyumlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın temel hipotezi olan iş doyum ve örgütsel adalet arasındaki ilişkisinin yönünü ve şiddetini belirlemek için Pearson korelasyon analizi yapılmış, ardından bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini incelemek için çoklu regresyon analizi ile örgütsel adalet algısının iş doyum üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Pearson korelasyon analizi ile varsayılan ilişkilerin olup olmadığı varsa yönü ve ilişkinin derecesi araştırılmıştır. Korelasyon analizinde, korelasyon katsayısı 0,40'dan küçük ise düşük (korelasyon katsayılarının değişkenler arasındaki ilişkiyi yeterli düzeyde açıklamamaktadır.), 0,40-0,60 arasında orta, 0,60-0,80 arasında güçlü, 0,80 ve üstü ise güçlü ilişki olarak kabul edilmiştir. Araştırmamızda korelasyon analizinde

korelasyon katsayısı anlamlı olsa da 0,40'dan düşük olduğu durumlarda değişkenler arasındaki ilişki göz ardı edilmiştir.

Örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki korelasyon analiz sonuçlarına göre aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur (Tablo 61).

Hipotez 1:

H<sub>0</sub>: Çalışanların prosedür adaleti algıları ile iş doyumunu arasında ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların prosedür adaleti algıları ile iş doyumunu arasında ilişki vardır.

Örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki korelasyonlar incelendiğinde (Tablo 61) prosedür adaleti ile iş doyumunu arasında pozitif orta düzeyde bir ilişki ( $r=0,543$ ) olduğu görülmektedir.

Hipotez 2:

H<sub>0</sub>: Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile iş doyumunu arasında ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile iş doyumunu arasında ilişki vardır.

Örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki korelasyonlar incelendiğinde (Tablo 61) dağıtım adaleti ile iş doyumunu arasında pozitif orta düzeyde bir ilişki ( $r=0,407$ ) olduğu görülmektedir.

Hipotez 3:

H<sub>0</sub>: Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile iş doyumunu arasında ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile iş doyumunu arasında ilişki vardır.

Örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki korelasyonlar incelendiğinde (Tablo 61) etkileşim adaleti ile iş doyumunu arasında pozitif orta düzeyde bir ilişki ( $r=0,598$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 61. Değişkenlere ilişkin korelasyon matrisi**

		<b>Prosedür</b>			
		<b>İş Doymu</b>	<b>Adalet</b>	<b>Dağıtım Adalet</b>	<b>Etkileşim Adalet</b>
<b>İş doymu</b>	<b>r</b>	1	,543**	,407**	,598**
	<b>p</b>		,000	,000	,000
<b>Prosedür Adalet</b>	<b>r</b>	,543**	1	,493**	,685**
	<b>p</b>	,000		,000	,000
<b>Dağıtım Adalet</b>	<b>r</b>	,407**	,493**	1	,546**
	<b>p</b>	,000	,000		,000
<b>Etkileşim Adalet</b>	<b>r</b>	,598**	,685**	,546**	1
	<b>p</b>	,000	,000	,000	

\*\* p<0,01

Korelasyon analizlerinin hangi boyutun diğerlerine etkilediği konusunda kesin bir fikir veremediği göz önünde bulundurulmalıdır. Korelasyon analizleri birden fazla değişkenin bir değişken üzerindeki etkisini de belirlememektedir. Prosedür adaleti algısı, dağıtım adaleti algısı ve etkileşim adaleti algısının iş doyumuna etkisini görebilmek için çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları tablo 62' de verilmiştir. Bağımsız değişkenler olarak, prosedür adaleti algısı, dağıtım adaleti algısı ve etkileşim adaleti algısı bağımlı değişken olarak ise, genel iş doymu algısı kullanılmıştır.

Hipotez 4:

H<sub>0</sub>: Örgütsel adalet algısının iş doymu üzerinde etkisi yoktur.

H<sub>1</sub>: Örgütsel adalet algısının iş doymu üzerinde etkisi vardır.

Örgütsel adalet algısı ile iş doymu arasındaki çoklu regresyon modeli incelendiğinde (Tablo 62) örgütsel adalet algısının iş doymu üzerinde etkili olduğu görülmektedir.



**Tablo 62. İş doyumuna etki eden faktörler**

	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	F	P
<b>Regresyon katsayısı</b>	1,762	20,888	0,000**			
<b>Prosedür Adaleti</b>	0,164	4,163	0,000**	0,395	81,198	0,000
<b>Dağıtım Adaleti</b>	0,051	1,535	0,126*			
<b>Etkileşim Adaleti</b>	0,262	6,771	0,000**			

\* p>0,05 \*\* p<0,01

Örgütsel adalet, iş doyumunun yaklaşık %40'ını açıklamaktadır ( $R^2=0,395$ ). İş doyumunu ile örgütsel adalet için kurulacak çoklu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=81,198$ ,  $p=0,000$ ). Nitekim iş doyumunu ile prosedür adaleti ve etkileşim adaleti arasındaki ilişki  $p<0,01$  düzeyinde anlamlı iken, iş doyumunu ile dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle dağıtım adaletinin iş doyumunda anlamlı bir katkı yapmadığı söylenebilir. Tablodaki katsayılardan iş doyumunu üzerine en fazla etkiye sahip faktörün etkileşim adaleti olduğu, sonra prosedür adaleti izlediği anlaşılmaktadır.

Tabloda yer alan verilerden iş doyumunun alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilebilir.

$$\text{İş doyumunu} = 1,762 + 0,164 * (\text{prosedür adaleti}) + 0,051 * (\text{dağıtım adaleti}) + 0,262 * (\text{etkileşim adaleti})$$

## 5.TARTIŞMA

Çalışmamızda, Malatya ilindeki bir kamu hastanesinde çalışanların örgütsel adalet algıları ve iş doyum seviyeleri incelenmiştir.

Bu bölümde elde edilen bulgular literatürdeki araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Çalışmamızda sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarına bakıldığında etkileşim adalet algılarının 2,7409 diğer adalet boyutlarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bunu sırasıyla prosedür adaleti 2,5271 ile dağıtım adaleti 2,1782 takip etmiştir. Örgütsel adalet boyutlarının toplam algısı 2,5015'dir. Bu sonuç çalışanların hastanelerini kısmen adil olarak algıladıklarını göstermektedir. Yine adalet algılarına bakıldığında dağıtım adaletinin ortalamanın altında bir puanda olduğu görülmektedir.

Söyük sağlık çalışanlarıyla yaptığı çalışmasında adalet boyutlarından etkileşim adalet algısını en yüksek, sırasıyla prosedür ve dağıtım adalet algısını düşük bulmuştur (35).

Taşkaya ve Eker çalışmalarında adalet algısı boyutlarından etkileşim adalet algısını yüksek, dağıtım adalet algısını ise düşük olarak saptamışlardır (21; 120).

Dündar 2011'de öğretmenlerin adalet algılarını ölçtüğü çalışmasında etkileşim adaletini en yüksek düzeyde daha sonra işlemsel adalet ve en düşük olarak da dağıtım adaletinin algılandığı sonucuna ulaşmıştır (4).

Aslam vd. araştırmasında örgütsel adalet algılarını yüksek bulmuştur (121).

Aryee S. vd. araştırmasında etkileşim adaletini en yüksek daha sonra prosedür adalet ve en düşük olarak da dağıtım adaletinin algılandığı sonucuna ulaşmıştır (122).

Yaghoubi M. vd. çalışmalarında örgütsel adalet algısını orta, dağıtım adalet algısını yüksek bulmuştur. Etkileşim adalet algısını düşük bulmuştur (123).

Çalışanların demografik özellikleri ile adalet algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Adaletin boyutları açısından bakıldığında çalışanların sosyodemografik özelliklerinden en çok adalet algısını etkileyen değişkenleri belirtecek olursak; prosedür adalet algısının çalışanların çalışma şekli, görev, çalışma süresi, mesleki deneyimi, yaş, medeni durumu ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Dağıtım adalet algısının çalışanların çalışma şekli, mesleki deneyim, eğitim durumu, geliri hakkındaki düşüncesi ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Etkileşim adaleti algısının ise çalışanların çalışma şekli, görev, çalışma süresi, mesleki deneyim, medeni durum, eğitim ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Çalışma şekline göre sadece gece çalışanlarda prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti yüksek çıkarken, nöbet çalışanlarda adaletin üç boyutu da düşük çıkmıştır. Söyük yaptığı çalışmada vardiya değişimli çalışanlarda dağıtım adaleti yüksek, nöbet çalışanlarda düşük bulunurken yine, etkileşim adaletinde sürekli gündüz çalışanların algısı yüksek, vardiya değişimli çalışanların algısını düşük bulmuştur (35).

Çalışanların görevlerine bakıldığında hekim, teknik personel, teknisyen, yönetici, ebe ve diğer görevlerde olanların prosedür ve etkileşim adaleti algıları hemşire, memur ve yardımcı hizmetlerde çalışanlarına göre daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Hekimlerin adalet algılarının diğer çalışanlara göre yüksek çıkmasının sebebi performans sistemiyle ücretlendirmeleri daha az prosedürlerle karşılaşmaları ve statüleri olabilir.

Taşkaya yaptığı çalışmasında hekimlerin dağıtım ve etkileşim adaleti algılarının hemşireler ve diğer sağlık çalışanlarına göre yüksek bulmuştur (120).

Söyük yaptığı çalışmada, hemşirelerin dağıtım adaleti algılarının sağlık memuru ve sorumlu hemşirelerden düşük olduğunu bulmuştur (35).

Bir diğer sosyodemografik değişken olan çalışma süresine göre yapılan incelemede, çalışma yılı 1-5 yıl arasında olan çalışanlarda etkileşim ve prosedür adaleti yüksek algılanırken 11 yıl ve üstü çalışanlarda bu algı düşüktür. Bunun sebebi çalışanlarda yıl arttıkça beklentilerin değişmesi ve isteklerin yıllar içinde karşılanmaması şeklinde ifade edilebilir.

Söyük çalışmasında 1 yıldan az çalışanlarda prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti algılarının yüksek, 6 yıl ve üstü çalışanlarda prosedür ve etkileşim adalet

algılarını düşük, dağıtım adaletinde ise 1-5 yıl arası çalışanlarda düşük olduğu sonucuna varmıştır (35).

Eker araştırmasında çalışma süresine göre adalet boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulmuştur. İşlemsel adalet algısında 4 yıldan çok olanlar ile 1-4 yıl arasında olanlar arasında farklılık olduğunu saptamıştır. Dağıtım adalet algısında 4 yıldan çok olanları ile 4 yıldan az olanlar arasında anlamlı bir fark saptamıştır (21).

Yıldızhan araştırmalarında çalışanların çalışma süresine göre prosedür adalet algısında 1-5 yıl ile 6-10 yıl arasında çalışanlarda bir farklılık bulmuştur. Etkileşim ve dağıtım adalet algıları arasında anlamlı bir fark bulmamıştır (34).

Yavuz çalışmasında çalışma süresine göre bir fark saptamamıştır (104).

Mesleki deneyime bakıldığında dağıtım ve prosedür adaleti algısı, 1 yıldan az deneyimi olanlarda yüksek çıkarken, etkileşim adaleti algısında ise 1-5 yıl arası deneyimi olan çalışanlarda yüksek çıkmıştır. Adalet türlerinin üçünde de 11 yıl ve üstü olan çalışanlarda düşük bir sonuç çıkmıştır.

Söyük araştırmasında çalışanların mesleki deneyimlerine göre prosedür adaleti algısının 1 yıldan az olanlarda yüksek, 1 yıl üstünde ise düşük bulmuştur. Dağıtım adalet algısını 1-5 yıl arasında çalışanların düşük, 1 yıldan az çalışanlarda yüksek bulmuştur. Etkileşim adalet algısında 1 yıldan az çalışanlarda yüksek, 6 yıl ve üstü çalışanlarda düşük bulmuştur (35).

Yıldızhan araştırmasında çalışanların mesleki deneyimlerine göre prosedür adalet algısı 1-6 yıl arası deneyimi olanların en yüksek, 7-12 yıl arası deneyime sahip olanlarda en düşük saptamıştır (34).

Yelboğa deneyiminin, adalet alt boyutlarından sadece dağıtım adaletinde farklılık yarattığını tespit etmiştir. Bu fark "16- yıl ve üzeri" olanlar ile "5 yıl ve altı" ile "6-10" yıl ve "11-15" yıl olanların dağıtımsal adalet algıları arasında anlamlı farklılık bulmuştur. İş denetimi "16 yıl ve üzeri" olanların dağıtımsal adalet algıları daha yüksektir (124).

Yavuz çalışmasında mesleki deneyime göre bir fark saptamamıştır (104).

Sağlık çalışanlarının cinsiyetlerine bakıldığında erkek çalışanların genel adalet algılarının kadın çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuş olup, etkileşim adalet algısı en yüksek, dağıtım adalet algısı ise en düşüktür.

Taşkaya ve Kılıç yaptıkları çalışmada erkek çalışanların adalet algılarını kadın çalışanların algılarından daha yüksek bulmuşlardır (12; 120).

Yıldızhan ise çalışmasında kadınların adalet algılarını erkeklerin adalet algılarından yüksek bulmuştur (34).

Yavuz ve Eker araştırmalarında adalet algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediğini saptamışlardır (21; 104).

Yaş değişkeninin sadece prosedür adaletine etki ettiği görülmüştür. Çalışanlarda 25 yaşından az olanlarda prosedür adaleti yüksek olarak bulunurken 35 yaş ve üzeri olanlarda düşük bulunmuştur.

Yelboğa, Kılıç ve Eker çalışmalarında yaşa göre dağıtım adaleti algılarında farklılık bulmuşlar. Diğer adalet türlerinde ise bir fark bulmamışlardır (12; 21; 124).

Yıldızhan yaşa göre etkileşim ve dağıtım adaletinde istatistiksel olarak bir fark bulmuştur. Etkileşim adalet algısında 30 yaşından az olanlar ile "36-60" yaş, "41-45" yaş ve "46 ve üzeri" yaşlar arasında fark saptamış 30 yaşından az olanların etkileşim adalet algısı daha yüksek bulmuştur. Dağıtım adalet algısı 30 yaşından az olanlar ile "41-45" yaş ve "46 ve üstü" yaşlar arasında fark bulmuştur (34).

Yavuz, Dündar ve Söyük çalışmalarında adalet alt boyutları arasında yaş değişkenine göre bir farklılık bulmamıştır (4; 35; 104).

Medeni durum prosedür ve etkileşim adaletine etki etmektedir. Sağlık çalışanları arasında bekarların her iki adalet türünde de algıları evlilere göre yüksek çıkmıştır.

Yıldızhan dağıtım ve etkileşim adaletinde fark bulurken, bekarların adalet algısının evlilere göre daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır (34).

Yavuz, Söyük ve Kılıç medeni duruma göre adalet boyutları açısından fark bulmamışlardır (12; 35; 104).

Eğitim durumu dağıtım ve etkileşim adaletini etkilemektedir. Tıp fakóltesi mezunlarının dağıtım ve etkileşim adalet algıları yüksek çıkmıştır.

Söyük eğitim durumuna göre etkileşim adaletinde farklılık bulurken, dağıtım ve prosedür adaletinde her hangi bir fark bulmamıştır. Etkileşim adalet algısı lisans mezunlarında yüksek, sağlık meslek lisesi mezunları ise en düşük saptamıştır (35).

Taşkaya lisans ve üstü mezunu olan çalışanların adalet algılarının daha yüksek olduğunu bulmuştur (120).

Yavuz eğitim durumuna göre örgütsel adalet alt boyutlarında bir farklılık saptamamıştır (104).

Gelirleri hakkındaki düşüncelerine bakıldığında çalışanların dağıtım adaleti algılarında farklılık göze çarpmaktadır. Fazlasıyla yeterli diyenlerde en yüksek, çok yetersiz diyenlerde en düşük çıkmıştır.

Söyük gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre adalet türlerinin hepsinde de farklılık bulmuştur. Örgütsel adalet alt boyutlarının hepsinde yeterli diyenlerinki en yüksek, çok yetersiz diyenlerinki ise en düşük saptanmıştır (35).

Araştırmaya katılan çalışanların iş doyum seviyeleri (3,0046) orta düzeydedir. İş doyumuna içsel ve dışsal iş doyumunu olarak bakıldığında içsel iş doyumunu (3,1903), dışsal iş doyumunu (2,7261) bulunmuştur. Buna göre çalışanların içsel iş doyumları, dışsal iş doyumlarından yüksektir.

Söyük çalışmasında çalışanların iş doyumunu orta seviyede bulmuş olup içsel iş doyumunun dışsal iş doyumundan yüksek olduğu sonucuna varmıştır (35).

Eker iş doyumunu yüksek bulmuştur (21).

Taşkaya, Derin, Cerit, Karakışla, Bingöl ve Topçu iş doyumunu orta düzeyde bulmuştur (120; 85; 68; 103; 106; 83).

Aslam vd., Rai ve Khamlub S. vd. araştırmalarında iş doyum seviyelerini yüksek bulmuşlardır (121; 125; 126).

Avram ve Aryee S. vd. araştırmasında iş doyum seviyelerini orta düzeyde bulmuştur (122; 127).

Sağlık çalışanlarının sosyo demografik özelliklerinin iş doyum seviyelerini etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Bu inceleme sonucuna göre; çalışanların çalıştığı bölüme, çalışma şekline, görevine, çalışma süresine, mesleki deneyimine, eğitim durumuna, gelirleri hakkındaki düşünceleri ve cinsiyetin iş doyumunu etkilediği görülmüştür.

Çalışanların çalıştığı bölümlerine göre diğer birimlerde, radyolojide, laboratuarda, çocuk hastalıklarında ve cerrahi birimlerde çalışanlarda iş doyum yüksek çıkarken ameliyathane, acil yoğun bakım, idari hizmetler, dahili birimler, ortopedi ve doğum servisinde iş doyum seviyeleri düşük çıkmıştır.

Söyükle bölümler arasında anlamlı bir fark bulmamıştır (35).

Derin tüm bölümlerde çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu bulmuştur (85).

Çalışma şekline bakıldığında gündüz çalışanlarda iş doyumunu yüksek çıkarken, nöbet usulü çalışanlarda iş doyumunu düşüktür.

Söyükle' (35) te çalışmasında bizim çalışmamıza benzer sonuçlar bulmuştur.

Çalışanların görevlerine bakıldığında yöneticilerin iş doyum seviyelerinin yüksek olduğu hemşirelerde ise iş doyumlarının düşük olduğu sonucu bulunmuştur.

Söyükle araştırmasında sağlık memuru ve sorumlu hemşirelerin iş doyumunu yüksek, hemşirelerin iş doyumunu ise düşük bulmuştur (35).

Taşkaya çalışmasında sağlık çalışanları arasında hemşirelerin iş doyum düzeyini düşük bulmuştur (120).

Derin farklılık bulmuş olup hekimlerin iş doyum seviyelerinin yüksek, sağlık teknisyenlerinki ise düşük bulmuştur (85).

Topçu çalışmalarında hekimlerin iş doyum seviyelerinin diğer sağlık çalışanlarından yüksek olduğu sonucuna varmıştır (83).

Sağlık çalışanlarının çalışma sürelerine ve mesleki deneyimlerine bakıldığında her ikisinde de 1-5 yıl arası çalışanlarda iş doyumunu yüksek çıkarken, 11 yıl ve üstünü çalışanlarda düşük çıkmıştır.

Derin çalışma süreleri ve deneyimleri ile iş doyumunu arasında farklılık bulmuştur. Çalışma süresine göre en yüksek iş doyumunu 21-25 yıl ve 26-30 yıl çalışan sağlık personelinde, en düşük iş doyumunu ise 5 yıldan az çalışan sağlık personellerinde olduğunu bulmuştur. Mesleki deneyimlerine göre en yüksek iş doyumunu 36 yıl ve üstü çalışan sağlık personellerinde, en düşük iş doyumunu ise 5 yıldan az çalışan sağlık personellerinde olduğunu bulmuştur (85).

Eker çalışma yılının iş doyumunu seviyelerinde bir farklılık oluşturmadığını saptamıştır (21).

Söyük'ün çalışmasında ise 1 yıldan az çalışanlarda daha fazla iş doyumunu elde edildiği görülmüştür (35).

Khamlub S. vd. araştırmasında 5 yıl ve 5 yıldan az çalışanlarda iş doyum seviyelerini düşük olduğu saptamıştır (125).

Ololube çalışmasında katılımcıların iş doyum düzeyleri ile kıdemleri arasında anlamlı bir fark olmadığını saptamıştır (128).

Sosyo demografik değişkenlerden bir başkası eğitim durumudur. Tıp da uzmanlık mezunlarının iş doyum seviyeleri yüksek çıkarken, sağlık meslek lisesi mezunlarının iş doyum seviyeleri düşüktür.

Derin araştırmasında iş doyumunu ile eğitim arasında fark bulmuş ve en yüksek iş doyumunun tıpta uzmanlık mezunlarında en düşük iş doyumunun ise lise mezunlarında olduğunu görmüştür (85).

Yavuz ve Yelboğa iş doyumunu ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığını saptamıştır (104; 124).

Taşkaya lisans ve üstü mezunlarının iş doyum seviyelerini yüksek saptamıştır (120).



Söyük araştırmasında önlisans mezunlarının iş doyum seviyelerini yüksek, lisans mezunlarınınkini ise düşük olarak saptamıştır (35).

Son olarak çalışanların sosyo demografik özelliklerinden cinsiyete bakıldığında ise erkeklerin kadınlara göre iş doyum ortalamaları daha yüksektir.

Eker, Derin ve Topçu cinsiyete göre iş doyum seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık bulmuşlar. Bu farklılık erkeklerin iş doyum seviyelerinin kadınların iş doyum seviyelerine göre daha yüksek olduğudur (21; 85; 83).

Kılıç cinsiyetin iş doyumuna etki etmediğini bulmuştur (12).

Ololube ve Khamlub S. vd. araştırmasında cinsiyetin iş doyumuna etki etmediğini saptamıştır (125; 128).

Axelsson ve arkadaşları 2004'de yaptıkları çalışmada cinsiyet ile iş doyum arasında her hangi bir ilişki bulmamışlardır (129).

Çalışmamızda sağlık çalışanlarının iş doyumlarının etkileşim ve prosedür adalet algılarından etkilendiği bulunmuş, dağıtım adaletinden ise etkilemediği sonucu ortaya çıkmıştır. Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının iş doyum seviyelerinin %40 oranında etkilediği görülmüştür.

Söyük çalışmasında örgütsel adalet algısının üç boyutunun da iş doyum ile ilişkili olduğunu bulmuş ve adalet algılarının %32 oranında iş doyumunu etkilediği sonucuna varmıştır (35).

Eker örgütsel adalet boyutlarından etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti algılarının iş doyum üzerine anlamlı etkilerinin olduğunu bulmuştur (21).

Kılıç örgütsel adalet ve iş doyum arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur (12).

Dündar 2011 çalışmasında örgütsel adalet ile iş doyum arasında anlamlı orta düzeyde bir ilişki olduğunu bulmuştur (4).

Aslam vd. araştırmasında örgütsel adalet ile iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu saptamış, örgütsel adalet algılarının %45 oranında iş doyumunu açıklaya bildiği sonucuna ulaşmıştır (121).

Aryee S. vd. çalışmasında örgütsel adaletin alt boyutları ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuştur (122).

Al-zu'bi çalışmasında örgütsel adaletin alt boyutları ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuştur (130).

Fatt vd. çalışmalarında dağıtım adalet ve prosedür adaleti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu saptamış, dağıtım adalet ve prosedür adalet algılarının %21 oranında iş doyumunu açıklaya bildiği sonucuna ulaşmıştır (131).

Thomas 2012 yılındaki çalışmasında, iş görenlerin ücretlerindeki adil dağılım ve örgütsel adalet algıları ücret memnuniyeti, iş doyumunu ve etkili çalışma arasında çok güçlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir (114)

İsmail çalışmasında etkileşim adaleti ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuş ve etkileşim adaletinin iş doyumunu önemli ölçüde etkilediğini bulmuştur (132).

Bakhshi çalışmasında dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur (133).

Rai çalışmasında dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile iş doyumunu arasında pozitif ilişki bulmuştur. Prosedür adaleti ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki saptamamıştır (126).

Yavuz prosedür adaleti ve dağıtım adaleti ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuş olup, her iki adalet boyutunun iş doyumunu %36,1 düzeyinde açıklaya bildiğini bulmuştur (104).

## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Kamu ya da özel sektör olsun örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürme bilmelerindeki en önemli etkenlerden biri mutlu çalışanların aynı kurumda veya örgütte uzun yıllar çalışmasıyla olmaktadır. Çalışanlarda bu bağımlılık oluşmaz ise çalışanlar örgütlerine maddi ve manevi büyük zararlar verebilirler. Çalışanların uzun yıllar aynı örgütte kalmalarını sağlayan pek çok unsur bulunmakla birlikte, adaletin ve beraberinde iş doyumunun çalışanların davranışlarına olumlu - olumsuz yön verdiği yapılan çalışmalarda net bir şekilde görülmektedir.

Çalışanlar emek harcayarak elde ettikleri kazanımlarının kendi arzuladıkları şekilde yani örgüt içindeki tüm çalışanlara adil bir biçimde dağıtımın yapılmasına, dağıtımla ilgili yapılan işlemlerin adil olmasına ve çalışanlarla yöneticiler arasında iyi bir iletişimin kurulmuş olmasına bakarak davranışlarda bulunurlar. Bu davranışların oluşumu kişilerin algılamalarına göre değişiklik gösterebilir. Örgüt içinde kendilerine adil davranıldığını düşünenler olumlu tutumlar sergileyerek örgütlerinde uzun yıllar verimli ve etkin bir şekilde çalışmayı kendilerine hedef edinirler. Diğer taraftan çalışanlar örgütlerinde adaletli davranılmadığını düşündüklerinde ise kendileri ruhsal olarak olumsuzluklarla karşı karşıya kalırken örgütlerinde ise motivasyonu düşük, mutsuz, işten ayrılma isteği fazla ve hatta aleyhte tutumlar sergileyebilmektedirler. Bu bilgiler bize göstermektedir ki yöneticilerin örgüt içinde çalışanlarına adil davranarak iş doyumlarını yüksek seviyelere çıkarabilmeleri mümkündür.

Çalışmamızın verilerini elde ettiğimiz alan sağlık sektörü ve hastane olunca çalışanların iş doyum seviyelerinin direk olarak sağlık hizmeti alanlara kaliteli veya kalitesiz olarak yansması ve bu durumun insan sağlığına olumlu olumsuz etkisinin olması, konunun öneminin artmasına neden olmaktadır.

Hastaneler içinde yaşadığımız topluma her türlü sağlık hizmetinin sunulduğu bir çok meslek grubunun çalıştığı karmaşık bir yapısı olan örgütlerdir. Hastanelerin sistem içinde girdi ve çıktılarını insanlar oluşturmaktadır. Hizmetlerin acil, ertelenemez ve depolanamaz olması diğer hizmet sektörlerinden nedenli önemli olduğunu göstermektedir. Birçok meslek grubunun birlikte aynı amaç için çalışmaları ve çalışanların iş tanımlarının tam anlamıyla yapılmamış olması karışıklıkları ve olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Bu olumsuzluklar hizmeti sunanların,

hizmeti alanlara bire bir sağlığı geliştirici ve kaliteli sunum yapabilmelerini zorlaştırır. Yöneticiler kaliteli ve sağlıklı çıktılar elde etmek istiyorlarsa çalışanlarına adaletli davranarak iş doyum seviyelerini artırmalıdırlar.

Bizim araştırmamız bir kamu hastanesinde çalışan sağlık personelini hedef almaktadır. Çalışma personelin iş doyumunun, örgütsel adaletle ilgili tutumlarından ne ölçüde etkilenebildiğini bulmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmamızın sonuçları şu şekilde özetlenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların sosyodemografik verilerinin yüzdelliklerini sırası ile verilmiştir. Çalışanların bölümleri incelendiğinde %19,6 ile diğer bilimler ilk sırada yer almıştır. Çalışanların alışma şekillerine bakıldığında %64,7'lik kısmı sadece gündüz çalışanlardan oluşmuştur. Çalışanların görevlerine bakıldığında %31,6 ile ilk sırada hemşireler yer almıştır. İş yerlerindeki çalışma süreleri incelendiğinde ilk sırada %40,3'ünü 1-5 yıl arası çalışanlar oluşturmuştur. Çalışanların toplam mesleki deneyimlerine bakıldığında yarıdan fazlasının %52,0 11 yıl ve üstüdür. Çalışanların yaşlarına bakıldığında %43,5'ini 35 yaş ve üstüdür, bu da çalışanların orta yaş sınırında olduğunu göstermiştir. Yine alışanların %72,4 gibi yüksek bir kısmının evlilerden, %66,3'ünün kadınlardan ve %46,4'ünün ön lisans mezunları olduğu görülmüştür.

Analizlerin adalet ile ilgili bölümde etkileşim ve prosedür adaletinin dağıtım adaletine kıyasla istatistiksel olarak daha anlamlı bir şekilde iş doyumunu etkiledikleri söylenebilir.

Prosedür adalet algısı çalışanların sosyodemografik özellerinden; çalışma şekline göre gündüz çalışanların (2,6276), görevlerine göre bakıldığında diğer görevde (2,8312) olanların, çalışma süresine ve mesleki deneyimlerine bakıldığında 1-5 yıl arası (2,6588 – 2,8804) olanların ve 25 yaş altındaki (2,8407) alışanlarda prosedür adaleti algısı diğer değişkenlere göre daha fazladır. Çalışanlarda yaş ilerledikçe işlemlerin adaletli yapılmadığının düşünülmesi ve gündüz çalışanların prosedürlerle daha çok karşılaşmaları algının yüksek olmasına etken olabilir.

Dağıtım adaletine etki eden sosyodemografik özelliklerden; çalışma şekline göre sadece gündüz çalışanlarda (2,2295), mesleki deneyime göre 1 yıldan az çalışanlarda (3,1000), eğitime göre tıpta uzmanlık mezunlarının (2,6757), gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre ücreti yeterli görenler (2,8304) de dağıtım adaleti algısı yüksektir.

Etkileşim adaletine etki eden sosyodemografik özelliklerden; çalışma şekline göre sadece gündüz çalışanlarda (2,8279), görevlerine göre hekim (3,1111), yönetici (3,0000), teknik personel (3,0641) olarak çalışanlarda yüksektir. Yöneticilerin ve hekimlerin daha çok gündüz çalışması bu sonucun çıkmasına etken olabilir. Çalışanların çalışma sürelerine göre ve mesleki deneyimlerine göre 11 yıl ve altı yüksek, eğitim durumuna göre ise tıpta uzmanlıktan mezun (3,2342) olanların etkileşim adaleti algıları yüksek çıkmıştır.

Araştırmanın iş doyumuna bakıldığında çalışanların iş doyum (3,0046) seviyelerinin orta düzeyde olduğu görülmüş olup, iş doyumunu içsel ve dışsal boyutlara ayırarak incelendiğimizde ise içsel iş doyumunun (3,1903) dışsal iş doyumundan (2,7261) yüksek olduğunu görmekteyiz. Çalışanların iş doyumunu etkileyen sosyodemografik etkenler; çalıştığı bölüme göre; cerrahi bilimler (3,0900), radyoloji (3,1500), çocuk hastalıkları (3,0341) ve laboratuvar (3,10129 da çalışanlarda. Çalışma şekline göre sadece gündüz (3,0678) ve sadece gece çalışanlarda (3,0375), görevlerine göre yönetici (3,2250) ve teknik personel (3,2231) olarak çalışanlarda, çalışma sürelerine ve toplam mesleki deneyimlerine göre 11 yıl altı çalışanlarda, eğitime göre tıpta uzmanlık mezunları (3,2635) ve gelirini fazlasıyla yeterli (3,2728) bulanların iş doyumuna düzeyi yüksektir.

İçsel iş doyumuna etki eden sosyodemografik özelliklerden; bölümüne göre diğer birimlerde (3,3964) çalışanlarda, görevine göre yöneticilerde (3,4583), eğitime göre tıpta uzmanlık mezunlarında (3,4482) içsel iş doyumuna ortalamaları yüksektir.

Dışsal iş doyumuna etki eden sosyodemografik özelliklerden, çalışma şekline göre sadece gündüz (2,7961) çalışanlarda, görevlerine göre hekimlerde (2,8939), çalışma süresine göre 1-5 yıl arası (2,8520) çalışanlarda, mesleki deneyimi 1 yıldan az (3,0313) olanlarda, gelir durumu fazlasıyla yeterli (3,0924) bulanlarda ortalamaları yüksektir.

Örgütsel adalet ve iş doyumuna incelendiğinde, örgütsel adalet boyutları olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti ile iş doyumuna arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Etkileşim ve prosedür adaleti ve iş doyumuna arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki varken dağıtım adaleti ve iş doyumuna arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Sonuç olarak; çalışmamız da örgütsel adaletin iş doyumuna etki ettiği bulunmuştur. Örgütlerin devamlılığını sağlamak için yöneticiler çalışanlarıyla iyi bir iletişim kurmak ve adil bir yönetim şekli benimseyerek bunu örgütlerinde tam anlamıyla uygulamak zorundadırlar.

Çalışmamızda elde ettiğimiz bilgiler ışığında hastane yöneticilerinin istedikleri takdirde çalışmalarında kullanmak amacı ile bazı öneriler sunulabilir. Çalışanların büyük bir bölümü gelirlerini yetersiz bulmaktadır. Çalışmanın yapıldığı yerin bir kamu hastanesi ve çalışanların devlet memuru olmasından ötürü ücretlerin yeterli duruma getirilebilmesi için devletin gerekli düzenlemeleri yapmasının yanında kurum içinde dağıtılan döner sermaye katkı paylarının artırılması ve çalışanlar arasında daha adil bir dağıtımın yapılması yönetimce sağlanabilir.

Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların adalet algıları ve iş doyum seviyelerini yükseltmek gerekmektedir. Bu grup içinde yer alan çalışanların terfi, yükselme ve birim değişikliklerinin uygulanacak sınavlarla adil bir şekilde yapılması, yine hastane içi yer değişikliklerinde, çalışma yılı, eğitim ve benzeri konulara dikkat edilerek görevlendirilmelerin yapılması gerekmektedir. Çalışanlar arasında mesleki deneyim ve çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olanlarda adaletin üç boyutunun da algılanmasında ve iş doyum seviyelerinde net bir düşüş olduğu görülüyor. Bu düşüşün sebebi olarak kişilerin yaşları büyüdükçe beklentilerinin değişmesi, artması ile aynı iş yerinde uzun yıllar çalıştıklarında isteklerindeki artış ve bu isteklerin yönetimce karşılanmaması durumunda ortaya çıktığı düşünülmektedir. Yöneticilerin bunlara yönelik politikalar geliştirmeleri ön görülmektedir.

Hastanede çalışanların görevlerine göre dağılımlarına bakıldığında hemşirelerin iş doyum seviyelerinde ve örgütsel adalet algılarında fark edilecek düzeyde bir düşüşün olduğu dikkat çekmektedir. Bu düşüşün sebeplerine bakıldığında, hemşirelik mesleğinin tam ve net bir iş tanımının olmaması, hasta ve hasta yakını ile en çok karşılaşan ve kendileri ile ilgili olmayan sorulara ve en önemlisi şiddete maruz kalmaları tıbbi tedavi-bakım sürecinde kullanılan malzemelerin ve çalışan elemanların sayısının az olması çalışma şekli-yöntemleri ile alınan kararlara katılmalarının sınırlı olması gibi daha bir çok konu sayılabilir. Yöneticilerin bu sebepleri dikkate alarak çalışmalar yapmalarının hemşirelerin adalet algılarında ve iş doyumlarında artışlara neden olacağı düşünülmektedir.

Çalışanların örgütsel adalet algıları ve iş doyum düzeyleri sürekli değişiklik gösterebilmektedir. Bu durum bizlere göstermektedir ki böylesi çalışmaların belirli zaman aralıklarında tekrarlanması gereklidir. Çalışanların zaman içinde algı ve doyum seviyelerinde artışın ve azalışın olup olmadığı yöneticiler tarafından değerlendirilerek buna yönelik kurumsal bazda kararlar alınması sağlanmalıdır.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda araştırmacılara verebileceğimiz öneriler ise; örgütsel adalet ve iş doyumunu ile ilgili sonuçların daha çok geneli yansıtabilmesi için daha büyük örneklem grupları ile uzun zaman dilimlerinde daha detaylı incelemeler yapabilmeleri. Araştırmamızda veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda nitel (gözlem,görüşme vb.) yöntemlerin etik kurallara ve gizlilik ilkelerine uygun davranılarak kullanılması çalışmaya katılanların daha net bilgiler vermesine ve dolayısıyla çıkan sonuçların daha detaylı olarak yorumlanmasına sebep olabilir.

## KAYNAKÇA

1. Gültekin V. Hayat Ansiklopedisi, Doğan Kardeş Yayınları, İstanbul, 1983.
2. Güriz A. *Adalet Kavramının Belirsizliği*. Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara ,2001.
3. TDK. "Türkçe Sözcük", www.tdk.gov.tr.,  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51aca6957ac640.30563185](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51aca6957ac640.30563185). Erişim: 5.2.2013.
4. DüNDAR T. *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Tez). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; 2011.
5. Kaya P. A. "Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme", *Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası*, 2000: 229-244.
6. İçerli L. "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Journal of Entrepreneurship and Development.*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2010, 5(1): 68-88.
7. Özdevecioğlu M. " Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi", *Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arasın Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, 2003: 77-96.
8. Alper F. *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algulamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma* (Tez). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2007.
9. Fortion M. "Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context Integration, Time and Links with Morality", *International Journal of Management Reviews*, 2008, 10(2): 93-126.
10. Çakmak K. Ö. *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması*(Tez). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2005.



11. Altinkurt Y. Yılmaz K. "Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2010, 16: 463-485.
12. Kılıç Y. *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki* (Tez). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Endtitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; 2013.
13. Yürür S. "Örgütsel adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 13(2): 295-312.
14. Masterson S.S., et al. "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. s.l. :", *The Academy of Management Journal*, 2000, 43: 738-748.  
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1556364?uid=2&uid=4&sid=21103657735003>  
Erişim:03.05.2013.
15. Yürür S. *Ödüllendirme Sistemleri ile İlgili Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama* (Tez). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi; 2005.
16. Greenberg J. "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity", *The Academy of Management Journal*, 1989, 32(1): 174-184.
17. Cowherd D. M. Levine D.I. "Product Quality and Pat Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37: 302-320.
18. İşbaşı J. Ö. "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü" *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2001, 1(1): 51-90.
19. İşcan Ö.F. "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2005, 60 (1): 149-171.

20. Constant D. B. "Managing Fairness in Organizations", USA: GreenwoodPubl., 1998,11.

[http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=x8yyFzfGHSwC&oi=fnd&pg=PR9&q=Constant+D.+Beugre,+Managing+Fairness+in+Organizations,&ots=shghexnU7I&sig=N6lm-driiJvkRF1kyRigX5rK33I&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Constant%20D.%20Beugre%20C%20Managing%20Fairness%20in%2](http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=x8yyFzfGHSwC&oi=fnd&pg=PR9&q=Constant+D.+Beugre,+Managing+Fairness+in+Organizations,&ots=shghexnU7I&sig=N6lm-driiJvkRF1kyRigX5rK33I&redir_esc=y#v=onepage&q=Constant%20D.%20Beugre%20C%20Managing%20Fairness%20in%2)

21. Eker G. *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri* (Tez). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi; 2006.

22. Görgülür A. A. *Örgütsel Adalet ve İş Tatminini Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Tez). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; 2013.

23. Demirel Y. "Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009, 11(17): 137-154.

24. Eroğlu Ş. G. *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma* (Tez). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; 2009.

25. Cohen-Charash Y. Spector P. E. "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2001, 86(2): 278-321.

26. Colquitt J.A., et al. "Justice at The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86 (3): 425-445.

27. Karaeminoğulları A. *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* (Tez). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2006.

28. Çelik O. T. *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki* (Tez). Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2011.
29. Cropanzano R. Bowen D. E. ve Gilliland S.W. "The Management of Organizational Justice", *Academy of Management Perspectives*,. 2007, 21(4): 34-48.
30. Yıldırım F. *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi* (Tez). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı Doktora Tezi; 2002.
31. Özer G. ve Günlük M. "Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2010, 9 (2): 459-485.
32. Sounders N. K. M. ve Thornhill A. "Organizational Justice, Trust and The Management Of Change An Exploration", *Personel Review*, 2003, 32(3): 360-375.
33. Özen J. "Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri", İstanbul : *Hukuk Felsefesi ve Sosyoloji Arkivi* 5, 2002; 107-117.
34. Yıldızhan Y. *Örgütsel Adalet ile İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği* (Tez). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; 2011.
35. Söyük S. *Örgütsel Adaletin İş Tetmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma* (Tez). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Doktora Tezi; 2007.
36. İnce M, Gül H. *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
37. Doğan H. "İşgörenlerin adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2004, 2 (2): 69-76.
38. Bies RJ, Shapiro DL. "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments", *Academy of Management Journal*. 1988, 31 (3): 676-685.

39. Thibaut J, Walker L. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, (New Jersey: Lavrence Erlbaum Associates Publishers). 1975.
40. Özdevecioğlu M. "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2004, 59 (3): 181-202.
41. İşcan ÖF, Naktiyok A. "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları" *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 2004, 59 (1): 181-201.
42. Dilek H. *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma* (Tez). Gebze Üniversitesi, İleri teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi; 2005.
43. Yeniçeri Ö, Demirel Y, Seçkin Z. "Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" *Karaman : KMU İİBF Dergisi*, 2009, 11 (16).
44. İşcan ÖF, Sayın U. "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, 24(4): 195-216.
45. Çolak M, Erdost HE. "Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2004, 22 (2): 51-84.
46. Başar U. *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma* (Tez). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2011.
47. Çakır Ö. "Ücret Adaletin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri", *Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası*, 2006.
48. Greenberg J. "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 1987, 12: 9-22.

49. Walster E, Berscheid E, Walster GW. "New Directions In Equity Research", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1973, 25 (2): 151-176.
50. Çöp S. *Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama* (Tez). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; 2008.
51. İşbaşı JÖ. *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama* (Tez). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2000.
52. Çetin F. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü* (Tez). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi; 2011.
53. Gürbüz S. "İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi", *Amme İdaresi Dergisi*, 2008, 41(4): 49-77.
54. Atalay İ. *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet* (Tez). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2005.
55. Çelik M. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama* (Tez), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi; 2007.
56. Saylı H. Örgüt, [www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc](http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc). [Çevrimiçi] [Alıntı Tarihi: 25 06 2012.]
57. Bayram L. "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 2005, 59: 125-139.
58. Çöl G. "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *İş,Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 2006. <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004>.

59. Sweeney PD, McFarlinDean B. "Process and Outcome: Gender Differences in The Assessment of Justice", *Journal of Organizational Behavior*. 1997, 18: 83-98.
60. Tüzün İK. "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,. 2007, s. 93-118.
61. Demircan N, Ceylan A. "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 2003, 10 (2): 139-150.
62. Konovsky MA, Pugh SD. "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, 1994, 37 (3): 656-669.
63. Erşan S, Sezgin A. "Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Etkileyen Faktörler", *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 1998, 4(4): 71-78.
64. Kaya H. "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Maliye Dergisi*. 2008, 155.
65. Yazıcı Z. *Bir Kamu Hastanesinde Çalışanların Örgütsel Kültür Algıları (Tez)*. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2006.
66. Demir N. *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*, Türkmen Kitabevi, 2007.
67. Yerlikaya A. *İş Yerlerindeki Örgütsel Adalet Algısının Duygular Üzerindeki Etkisi (Tez)*. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2008.
68. Cerit K. *Hemşirelerin İş Doyumlarının Belirleyen Faktörler: Örgüt İklimi, Sosyodemografik ve Çalışma Özellikleri (Tez)*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2009.
69. Örucü E, Yumuşak S, Bozkır Y. "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2006, 13(1): 39-51.

70. Turgut EM. *İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi ve İstanbuldaki Üniversite Hastanelerinde Çalışan Ameliyathane Hemşirelerine Yönelik Bir Araştırma* (Tez). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tez; 2010.
71. Karcıoğlu F. Timuroğlu MK, Çınar O. "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama", *Yönetim/ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 2009, 20 (63): 59-76.
72. İmamoğlu SZ, Keskin H, Erat S. "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,. 2004, 11 (1): 167-176.
73. Başaran İE. *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Ankara 2000.
74. Yıldırım F. "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 2007, 62 (1).
75. Andrews CG. *Comparative Analysis Of Management And Employee Job Satisfaction And Policy Perceptions*, University Of North Texas, 2003.
76. Şahin İ. *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri* (Tez). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 1999.
77. Can H. *Organizasyon ve Yönetim, Adımyayınları*, Ankara , 1992.
78. Maslow AH. *Motivation and personality* 2nd ed. Herper&Row. 1970.
79. Onaran O. "Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları*, 1981.
80. Sun HÖ. *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma* (Tez). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi; 2002.
81. Paksoy HM. *Girişimcilik*, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
<http://web.kilis.edu.tr/hmpaksoy/files/2013/05/hmp.G%C3%9CNCELLENEN->

G%C4%B0R%C4%B0C5%9E%C4%B0MC%C4%B0L%C4%B0K1.pdf.

[Çevrimiçi] 2014. [Alıntı Tarihi: 15 01 2014.]

82. Küçük F. "Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon - Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 2007, 44 (511): 75-94.

83. Topçu MÜ. *Malatya İl Merkezinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler* (Tez). İnönü Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi; 2009.

84. Özdemir MK. *Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma* (Tez). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2006.

85. Derin N. *Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler* (Tez). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2007.

86. Nadler A, Lawler III, E. Motivation: A Diagnostic Approach, In S. Richard Hackman, Edward E. Lawler III and Lyman W. Porter (Eds.). Perspectives on Behavior in Organizations. [çev.] Özlem KÖROĞLU. New York: McGraw Hill Inc., 1977, s. 26-38.

87. Kanbay A. *Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı* (Tez). Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2010.

88. Obuz Y. *Maddi ve Maddi Olmayan Motivasyon Unsurlarının Cinsiyete Dayalı Ölçümü; Perakendecilik Sektöründe Uygulaması*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezsiz Yüksek Lisans; 2011.

89. Çalışır H. *Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi) Hemire-Ebe Hemşireler Örneği* (Tez). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2012.



90. Aşık NA. "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, 2010, 467: 31-51.
91. Köroğlu Ö. *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma* (Tez). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Doktora Tezi; 2011.
92. Aksayan S. *Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi* (Tez). İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Doktora Tezi; 1990.
93. Akıncı Z. "Turizm Sektöründe İş Görenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2002, 4: 1-26.
94. Aydın D. *Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu* (Tez). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2006.
95. Çarıkçı İH, Oksay A. "Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2004, 9 (2): 157-172.
96. Luthans F. *Organisational behavior*. McGraw. Hill. Inc. 1995.
97. Kömürçüoğlu H. "Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık", *İş Güç Dergisi*, 2003, 5 (1).
98. Axelsson, j. et al. "Tolerance To Shift Work-How Does It Relate To Sleep And Wakefulness?", *Int Arch Occup Environ Health*, 2004, 77: 121-129.
99. Bender K. A. Donohue S. M. ve Heywood J. S. "Job Satisfaction and Gender Segregation", *Oxford Economic Papers*, 2005, 57: 479-496.
100. Aydın Hİ. "İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama", *Üçüncü Dektör Kooperatifçilik*, 2005: 62-84.

101. Kılıç E. *İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma* (Tez). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2008.
102. Garretto F. "Life Satisfaction Homeostasis and the Role of Personality", *Bachelor of Arts (Honours) Degree School of Psychology*, 2000,: 1-66.
103. Karakışla Y. *Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgüt Kültürü Algıları* (Tez). Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2012.
104. Yavuz S. *Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Tez). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; 2010.
105. Yeltan A. *Effect of Coaching On Job Satisfaction* (Tez). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2007.
106. Bingöl N. *Hemşirelerin Uyku Kalitesi, İş Doyumu Düzeyleri ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi* (Tez). Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2006.
107. Bilir ME. *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi* (Tez). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı ;2007.
108. Aksu G, Acuner AM, Tabak RS. "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)", *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*. 2002, 55(4): 271-282.
109. Baştemur Y. *İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma* (Tez). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2006.
110. Eren E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 2012.
111. Irak DU. "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikoloji Yazılar*, 2004, 7 (13): 25-43.

112. Wasti SA. "Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Güvenirlik ve Geçerlik Analizi", *Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi*. 2001.
113. Elamin AM, Alomaim N. "Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?", *International Management Review*, 2011, 7 (1).
114. Thomas P, Nagalingappa G. "Consequences Of Perceived Organizational Justice: An Empirical Study Of White-Color Employees", *B.N.M Institute of Technology, BSK II Stage*, 2012.
115. Ercan Y. "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2010, 11(2): 302-312.
116. Cengiz S. *Hemşirelerde Empatik Eğilim ve İş Doyumu İlişkisi* (Tez). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2008.
117. Pişkin A. *Malatya Turgut Özal Tıp Merkezi'nde Çalışan Sağlık, İdari, Teknik ve Yardımcı Hizmetler Sınıfındaki Perdonelin İş Doyumu* (Tez). İnönü Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2001.
118. Brian NN, Moorman R. "Justice As A Mediator Of Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior", *Academy Of Management Journal*. 1993, 36: 527-556.
119. Özdamar K. *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*1, Kaan Kitapevi, 2004.
120. Taşkaya S. *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalete İlişkin Algılamaları İle ÖrgüteBağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri* (Tez). Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Endtitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2009.
121. Aslam R. *Organizational Justice as a Predictor of Job Satisfaction Among Teachers - A Case Study on University of The Punjab; Hailey College of Commerce University of The Punjab*, s. 1-17.

122. Aryee S, Budhwar PS, Chen ZX. "Trust As A Mediator Of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test Of A Social Exchange Model", *Journal Of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 2002, 23: 267-285.
123. Yaghoubi M, Afshar M, Javadi M. "A Study Of Relationship Between The Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior Among Nurses In Selected Hospitals Of Isfahan University Of Medical Sciences", *Iranian Journal Of Nursing and Midwifery Research.* 2012, 17: 456-460.
124. Yelboğa A. "Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Ege Akademik Bakış*, 2012, 12 (2): 171-182.
125. Khamlub S. et al. "Job Satisfaction Of Health-Care Workers At Health Centers In Vientiane Capital and Bolikhamsai Province, Lao Pdr." *Nagoya J. Med. Sci.* 2013, 75: 233-241.
126. Rai G. S. "Impact Of Organizational Justice On Satisfaction, Commitment and Turnover Intention: Can Fair Treatment By Organizations Make A Difference In Their Worker's Attitudes And Behaviors?" *International Journal Of Human Science.* 2013, 10 (2): 260-284.
127. Avram E. "Working In Emergency Servicesa Study On Subordinate Employees' Attitudes", *Romanian Journal of Bioethics*, 2010, 8 (2).
128. Ololube NP. "Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness": *An Assessment University of Helsinki Finland*, 2006.
129. Axelsson J., et al. "Tolerance to Shift Work-How Does It Relate to Sleep and Wakefulness?" *Int Arch Occup Environ Health.* 2004, 77: 121-129.
130. Al-Zu'bi H. A. "A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction", *International Journal of Business and Management.* 2010, 5 (12).
131. Fatt CK, Khin E, WS, Heng TN. "The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives", *American Journal of Economics and Business Administration.* 2010, 2 (1): 56-63.

132. Ismail A, Zakaria N. "Relationship Between Interactional Justice and Pay for Performance as an Antecedent of Job Satisfaction: an Empirical Study in Malaysia", *International Journal of Business and Management*. 2009, 4 (3).

133. Bakhshi A. "Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment", *International Journal of Business and Management*. 2009, 4 (9).

## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

Aşağıda sunulan anket, hastane çalışanlarında örgütsel adalet ve iş tatminini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Anketle toplanan veriler, kişisel olarak değil topluca ve isim verilmeden değerlendirilecektir. Lütfen, ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda gerçek durumu yansıtır şekilde ve içtenlikle yanıt veriniz. Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

<b>Bölümünüz</b>			
(1) Dahili Bilimler	2) Cerrahi Bilimler	(3) Radyoloji	(4) Acil-Yoğun B.
(5) Çocuk Hast.	(6)Ortopedi	(7)Doğum Serv.	(8) Laboratuvar
(9) Ameliyathane	(10) İdari Hizmetler	(11) Diğer	
<b>Çalışma Şekliniz:</b>			
(1) Sadece gündüz	(2) Nöbet usulü	(3) Sadece gece	
<b>Göreviniz:</b>			
(1) Hekim	2) Hemşire	(3)ATT	(4) Ebe
(5)Yönetici	(6)Memur	(7)Teknik personel	
(8)Teknisyen	(9)Yardımcı hizmetler	(10)Diğer(Belirtiniz)	
<b>İşyerinizdeki Çalışma Süreniz:</b>			
(1) 1 yıldan az	(2) 1-5 yıl	(3)6-10 yıl	(4)11 yıl ve üstü
<b>Toplam Mesleki Deneyiminiz:</b>			
(1) 1 yıldan az	(2) 1-5 yıl	(3)6-10yıl	(4)11 yıl ve üstü
<b>Yaşınız:</b>			
(1) 25'ten az	(2) 25-29	(3) 30-34	(4) 35 ve üzeri
<b>Medeni Durumunuz:</b>			
(1) Evli	(2) Bekâr		
<b>Eğitim Durumunuz:</b>			
(1) Sağlık Meslek Lisesi (SML)- Lise		(2) Ön lisans	
(3) Lisans		(4) Tıpta uzmanlık	
(5) Yüksek Lisans/ Doktora		(6)Diğer	
<b>Geliriniz hakkındaki düşünceniz:</b>			
(1) Fazlasıyla yeterli	(2) Yeterli	(3) Ne yeterli ne değil	
(4) Yetersiz	(5) Çok yetersiz		
<b>Cinsiyetiniz</b>			
(1) Kadın	(2) Erkek		
<b>Yöneticilik göreviniz var mı?</b>			

(1) Evet	(2) Hayır		
<b>Eğer yöneticilik göreviniz varsa unvanınızı belirtiniz.</b>			
(1) Başhekim	(2) Başhekim Yard.	(3) Başhemşire	
(4) Başhemşire Yard.	(5) Hastane müdürü	(6) Müdür Yard	
(7) Supervisor	(8) Sorumlu Hemşire	(9) İdare Amiri	(10)Diğer

Aşağıdaki cümlelerin her birini okuduktan sonra size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.

Her cümleye cevap verirken “ bu yönüyle işimden ne derce memnunuz” diye düşününüz.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından					
Ara sıra değişik şeyler yapabilmem bakımından					
Toplumda saygın biri olma şansını bana vermesi bakımından					
Yöneticimin idarecilik anlayışı bakımından					
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması bakımından					
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilmeme bakımından					
Alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından					
İşte terfi olanağımın olması bakımından					
Kendi kararlarımı bana uygulama serbestini vermesi bakımından					
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını vermesi bakımından					
Çalışma şartları bakımından					
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından					
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından					



**Aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi belirtirken kurumunuzdaki tüm uygulamaları düşünerek yanıt veriniz.**

<b>Her cümleye cevap verirken kurum içi prosedürleri düşünerek yanıt veriniz.</b>					
	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
Hastanemizdeki mevcut karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar					
Hastanemizdeki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir					
Hastanemizdeki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek herkesin dikkate alınmasını sağlar					
Hastanemizdeki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir					
Hastanemizdeki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar					
Hastanemizdeki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sonuçların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar					
Hastanemizdeki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir					

**Aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi belirtirken yöneticinizi düşünerek yanıt veriniz.**

	Yöneticim:				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır					
Yöneticimiz taraf tutmaz					
Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır					
Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir					
Yöneticim işimi ne derece iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir					
Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir					

**Aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi belirtirken aldığınız ücreti, ödülleri, mükafatları, terfileri, performans değerlendirme sonucu gibi çıktıları düşünerek yanıt veriniz**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur.					
Sahip olduğum deneyimlerim ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur.					
Gösterdiğim çaba ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur.					
İyi bir iş yaptığımda aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbiriyle orantılıdır.					
İşimdeki zorluk, stresi gerginlik ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur.					

**EK 2.**

MALATYA DEVLET HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİNE

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Bilimleri Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisiyim. Malatya Devlet Hastanesi ve Beydağı Kampüsü bünyesinde çalışanlara yönelik olarak örgütsel adalet ve iş doyumu konulu anket çalışmasını yapmak istiyorum. Geracağının musadelerinize arz ederim.

ADRES  
MDH Beydağı Kampüsü

16.04.2012  
AYŞE KOYUTÜRK



20.04.2012  
olw  
Uzm. Dr. A. Vahap BOZTEPE  
Malatya Devlet Hastanesi  
Başhekim

16.4.2012  
MALATYA DEVLET HASTANESİ  
Sıra No.....5637  
Tarih 16.04.2012  
Uygundur  
Dr. Mustafa KAYACI  
Malatya Devlet Hastanesi  
Başhekim A.  
Başhekim Yardımcısı

### EK 3.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

<b>Adı</b>	Ayşe
<b>Soyadı</b>	KOYUTÜRK
<b>Doğum Yeri</b>	MALATYA
<b>Doğum Tarihi</b>	19/12/1979
<b>Uyruğu</b>	T.C.
<b>Email</b>	aysekoyuturk44@hotmail.com

### Eğitim Düzeyi

	<b>Mezun Olduğu Kurum</b>	<b>Mezuniyet Yılı</b>
<b>Yüksek Lisans</b>	Okan Üniversitesi	Okuyorum
<b>Lisans</b>	Anadolu Üniversitesi	2010
<b>Ön Lisans</b>	Anadolu Üniversitesi	2008
	Anadolu Üniversitesi	2006
<b>Lise</b>	Malatya Doğanşehir Vaizoğulları Sağlık Meslek Lisesi	1997

### İş Deneyimi

<b>Görevi</b>	<b>Kurum</b>	<b>Süre</b>
Hemşire	Malatya Devlet Hastanesi	2001- çalışıyorum