



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

**HEMŞİRELERİN YÖNETİCİLERE DUYDUKLARI GÜVEN VE
ÖRGÜTSEL ADALETİN MOTİVASYON DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

**EBRU KAYA
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

HEMŞİRELİK

**DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. MAKBULE BATMAZ**

İSTANBUL-2011

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

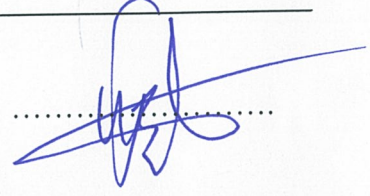
Hemşirelik programı Yüksek Lisans Öğrencisi Ebru KAYA tarafından hazırlanan "*Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi*" konulu çalışması jürimizce Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi :20.06.2011

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi :Yrd.Doç.Dr.Makbule BATMAZ
:Haliç Üniversitesi / HYO.
(Danışmanı)




Jüri Üyesi : Doç.Dr.Halim İŞSEVER
: İstanbul Üni./ İst. Tıp Fak.



Jüri Üyesi : Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK
: Marmara Üniversitesi / Sağ. Bil. Fak.



Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun kararıyla kabul edilmiştir.



Yrd.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN
Sağlık Bilimleri Ens. Müdürü

I: TEŞEKKÜRLER

Çalışmamın gerçekleşmesinde bana her konuda destek olan, bilgilerini, deneyimlerini, zamanını ve güvenini esirgemeyerek her zaman yanımda olan ve yol gösteren Tez Danışmanım, Değerli Hocam Sayın Yard. Doç. Dr. Makbule BATMAZ' a

Çalışmamın verilerinin analizini değerlendiren ve bana yol gösteren Hocam Sayın Doç. Dr. Halim İŞSEVER'e

Çalışmamın her aşamasında manevi desteğini esirgemeyen arkadaşım Merve TARHAN'a

Çalışmamın her aşamasında yanımda olan, motive eden, maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, varlığımı borçlu olduğum anne ve babama, sabır ve desteklerinden ötürü kardeşlerime,

Çalışmam sırasında desteklerini esirgemeyen, çalışmaya katılma duyarlılığı gösterip çok değerli tecrübe ve bilgileriyle katkıda bulunan tüm meslektaşlarıma,

Sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim...

İstanbul,2011

Ebru KAYA

II. İÇİNDEKİLER

I.TEŞEKKÜRLER.....	I
II. İÇİNDEKİLER.....	II
III. ŞEKİLLER VE TABLOLARIN LİSTESİ.....	IV
i. Tablolar Listesi.....	IV
ii. Şekiller Listesi.....	IIIIV
1.ÖZET.....	1
2.SUMMARY.....	3
3 GİRİŞ VE AMAÇ.....	5
4. GENEL BİLGİLER.....	8
4.1.Örgütsel Güven.....	8
4.1.1. Güven Kavramı.....	8
4.1.2 Güven Çeşitleri.....	9
4.1.2.1.Duygusal Boyutta Güven.....	9
4.1.2.1.1.Sürece Dayalı Güven (Arkadaşlık Güveni)	9
4.1.2.1.2. Kişiliğe Dayalı Güven.....	10
4.1.2.1.3. Genel (Genelleştirilmiş) Güven.....	10
4.1.2.2. Bilişsel Boyutta Güven.....	11
4.1.2.2.1. Hesaplanmış Güven.....	11
4.1.2.2.2.Bilgiye Dayalı Güven.....	11
4.1.2.2.3.Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....	11
4.1.2.3. Odaklanma Boyutuna Göre Güven.....	11
4.1.2.3.1. Kişilerarası Güven.....	11
4.1.2.3.2. Kuruma Dayalı Güven.....	12
4.1.2.3.3.Sisteme Dayalı Güven.....	12
4.1.2.4. Düzeylerine Göre Güven.....	13
4.1.2.4.1. Koşullu Güven.....	13
4.1.2.4.2. Koşulsuz Güven	13
4.1.3. Örgütsel Güven.....	13
4.1.3.1.Güven Tanımlarında Yer Alan Ortak Temalar.....	14
4.1.3.1.1.Risk.....	14

4.1.3.1.2.Belirsizlik.....	15
4.1.3.1.3.Savunmasızlık.....	16
4.1.4.2. Örgütsel Güvenin Bileşenleri.....	16
4.1.4.2.1. Yöneticiye Güven	17
4.1.4.2.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	17
4.1.4.2.3. Prosedürlere Güven.....	18
4.1.4.3. Örgütsel Güven Modelleri.....	18
4.1.4.3.1. Mishra'nın Güven Modeli.....	18
4.1.4.3.2.Bromiley ve Cummings Güven Modeli	19
4.1.4.3.3.Mayer, Davis ve Schoorman'in Güven Modeli.....	20
4.1.4.4.Sağlık ve Hemşirelik Hizmetlerinde Örgütsel Güven.....	20
4.2 Örgütsel Adalet.....	22
4.2.1 Örgütsel Adalet Tanımı Ve Kavramı.....	22
4.2.1.1.Örgütsel Adaletin Tanım Ve Önemi.....	23
4.2.2.Örgütsel Adalet Türleri.....	24
4.2.2.1.Dağıtım Adaleti(Distributive Justice)	25
4.2.2.2.Prosedür Adaleti(Procedural Justice)	26
4.2.2.3.Etkileşim Adaleti(Interactional Justice)	28
4.2.3.Adalet Teorilerinin Gelişimi.....	29
4.2.3.1Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırmaları.....	30
4.2.3.1.1.Reaktif –içerik Teoriler (Reactive- Content Theories)	32
4.2.3.1.2.Proaktif İçerik Teorileri.....	33
4.2.3.1.3.Reaktif Süreç Teorileri.....	34
4.2.3.1.4.Proaktif Süreç Teorileri.....	35
4.2.3.2.Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Diğer Modeller ve Teoriler	36
4.2.3.2.1.Kaynak temelli (Resource Based) ve ilişki temelli (Relation Based) Modeller, Kişisel Çıkar (Self-İnterest) ve Grup Değeri (Group value) Modelleri, Bilişsel Atıf Modeli (Referent Cognitions Theory)	36
4.3 Motivasyon.....	38
4.3.1.Motivasyonun Anlamı.....	38
4.3.2. Motivasyonun Amaçları Ve Önemi.....	39
4.3.3.Motivasyon Kavramının Tanımlanması.....	41
4.3.3.1. Motivasyonun Oluşma Süreci.....	42

4.3.4. Motivasyon Teorileri.....	43
4.3.4.1.Kapsam Teorileri.....	43
4.3.4.1.1.Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	47
4.3.4.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı.....	49
4.3.4.1.3. Alderfer’in ERG Kuramı.....	49
4.3.4.1.4.Başarı Motivasyonu Teorisi - David McClelland.....	49
4.3.4.2. Süreç Teorileri	50
4.3.4.2.1. Vroom’un Beklenti Kuramı.....	50
4.3.4.2.2. Lawler-Porter Modeli.....	52
4.3.4.2.3. Adams’ın Esitlik Teorisi.....	53
4.3.4.2.4. Locke’un Amaç Teorisi.....	55
4.3.4.2.5. Davranışsal Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisi.....	55
5. GEREÇ VE YÖNTEM.....	57
5.1.Araştırmanın Amacı ve Tipi.....	57
5.2.Araştırmanın Yapıldığı Yer Ve Zaman.....	57
5.3.Araştırmanın Evren Ve Örneklemi.....	57
5.4.Veri Toplama Araçları.....	57
5.4.Veri Toplama Yöntemi	63
5.6.Verilerin Değerlendirilmesi.....	63
5.7.Araştırmanın Etik Yönü.....	63
5.8.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	64
5.9. Araştırmanın Varsayımları.....	64
6. BULGULAR.....	65
6.1.Hemşirelerin Kurumsal Özellikleri, Demografik Ve Çalışma Özelliklerine İlişkin Bulgular	66
6.2.Yöneticiye Duyulan Güven Ve Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin Karşılaştırmalar.....	70
6.3.Motivasyon Kaynağı Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar	83
6.4.Yöneticiye Duyulan Güven Ve Örgütsel Adalet İle Motivasyonun Korelasyonu..	94
7. TARTIŞMA.....	96
8 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104

10. EKLER	109
EK 1: Tanıtıcı Bilgi Formu.....	109
EK 2: Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin İfadelerin Yer Aldığı Anket.....	110
EK 3: Motivasyon Ölçeği.....	114
EK 4: Gönüllü Onam Formu.....	119
EK 5: İzinler.....	120
11. KAYNAKÇA	132
12:ÖZGEÇMİŞ	140

III.ŞEKİLLER VE TABLOLARIN LİSTESİ

i: Tabloların Listesi

Tablo 1: Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması	31
Tablo 2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular	31
Tablo 3: Güven Ve Örgütsel Adaletin Yer Aldığı İfadelerin Maksimum, Minimum, Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	60
Tablo 4: Motivasyon Ölçeğinin Maksimum, Minimum, Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	62
Tablo 5: Hemşirelerin; Çalıştığı Kuruma, Çalıştığı Birimlere, ve Görevlerine Göre Dağılımı	66
Tablo 6: Hemşirelerin Demografik ve Çalışma Özelliklerinin Dağılımı	68
Tablo 7: Çalışılan Kurum İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	70
Tablo 8: Çalışılan Birim İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	72
Tablo 9: Görev İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	73
Tablo 10: Medeni Durum İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	74
Tablo 11: Yaş İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	75
Tablo 12: Eğitim Durumu İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	76
Tablo 13: Çalışma Şeklinin Sorun Olma Durumu İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	77
Tablo 14: Çalışma Şekli İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	78
Tablo 15: Haftalık Çalışma Süresi İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	79
Tablo 16: Çalıştığı Birimden Memnuniyete Göre Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Anket Puanları	80

Tablo 17: Meslekte Çalışma Süresi İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	81
Tablo 18: Bulunduğu Birimde Çalışma Süresi İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	82
Tablo 19: Çalışılan Kurum ile Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi	83
Tablo 20: Çalıştığı Birim ile Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi	84
Tablo 21: Görev İle Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi	85
Tablo 22: Medeni Durum ile Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi	86
Tablo 23: Yaşa Göre Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi	86
Tablo 24: Eğitim Durumu İle Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi	87
Tablo 25: Çalışma Şeklinin Sorun Olma Durumu İle Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi	88
Tablo 26: Çalışma Şekli İle Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi	89
Tablo 27: Haftalık Çalışma Süresine Göre Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi	90
Tablo 28: Çalıştığı Birimden Memnuniyet İle Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi ...	91
Tablo 29: Meslekte Çalışma Süresi İle Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi	92
Tablo 30: Bulunduğu Birimde Çalışma Süresi İle Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi..	93
Tablo 31: Anket Ve Ölçek Alt Gruplarının Korelasyonu	94
Tablo 32: Yöneticiye Duyulan Güven Ve Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin İfadelerin Yer Aldığı Anket İle Motivasyon Ölçeğinin Korelasyonu	95

ii.Şekiller Listesi

Şekil 1: Motivasyon Süreci	43
Şekil 2: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Motivasyon Süreci	44
Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	45
Şekil 4: İhtiyaçlar	46
Şekil 5: Herzberg'in Çift Etmen Kuramı	48
Şekil 6: Vroom'un Bekleyiş Teorisi	52
Şekil 7: Lawler – Parter Modeli	53
Şekil 8: Denge Teorisi	54
Şekil 9: Locke'un Amaç Teorisi	55
Şekil 10: Davranışsal Şartlanma Teorisi	56

1.ÖZET

Bu çalışma hemşirelerin yöneticilere duydukları güven ve örgütsel adaletin motivasyon düzeylerine etkisinin belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı olarak yapıldı. Araştırmanın evrenini İstanbul Avrupa kıtasında bulunan değişik sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerin tümü oluştururken, örnekleme rastgele yöntemle seçilen bir üniversite, bir devlet ve iki özel hastanede çalışan 310 hemşire oluşturdu. Araştırmanın verileri Kasım 2009 – Mayıs 2010 tarihleri arasında yetkili kurumlardan gerekli izinler alındıktan sonra toplandı. Araştırmada veri toplama aracı olarak Tanıtıcı Bilgi Formu, Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin İfadelerin Yer Aldığı Anket ve Motivasyon Ölçeği kullanıldı. Veriler SPSS 16.0 İstatistik Programı ile analiz edildi. Verilerin analizinde yüzdelik hesaplama, aritmetik ortalama, student-t testi, Oneway Anova testi ki-kare testi, Croanbach alfa katsayısı, Pearson korelasyon testi, kullanıldı. Araştırma sonucunda; araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunun 25-34 yaş grubunda (%58,4), lisans mezunu (%52,6), meslekte 1-5 yıl arası çalışmakta (% 62,3), çalıştığı servisten memnun olduğu (%56,5), 40 saatten fazla çalıştığı (%56,5) ve vardiya (%68,4) şeklinde çalıştığı görüldü. Hemşirelerin çalışılan kurum ile güven ($p<0,001$), dağıtım adaleti ($p<0,001$), biçimsel prosedürler ($p<0,001$), etkileşim adaleti ($p<0,001$), dış benlik alt grubu ($p<0,05$) ve hedef içselleştirme alt grubu ($p<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu, çalışılan birim ile güven ($p<0,05$) ve biçimsel prosedürler ($p<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu, görev tanımları ile hedef içselleştirme alt grubu ($p<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu belirlendi. Medeni durum ile etkileşim adaleti ($p<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu, yaş ile güven ($p<0,05$), dağıtım adaleti ($p<0,05$) ve etkileşim adaleti ($p<0,001$) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu, eğitim durumu ile güven ($p<0,05$), dağıtım adaleti ($p<0,01$), biçimsel prosedürler ($p<0,05$) ve etkileşim adaleti ($p<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu belirlendi. Çalışma şeklinin sorun olma durumu ile güven ($p<0,001$), dağıtım adaleti ($p<0,001$), biçimsel prosedürler ($p<0,001$) ve etkileşim adaleti ($p<0,001$) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu, çalışma şekli ile güven ($p<0,05$), dağıtım adaleti ($p<0,05$) ve etkileşim adaleti ($p<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu, haftalık çalışma süresi ile etkileşim adaleti ($p<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu belirlendi. Çalıştığı birimden memnun olma ile güven ($p<0,001$), biçimsel prosedürler ($p<0,01$), etkileşim adaleti ($p<0,001$) ve içsel benlik kavramı alt grubu ($p<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu, meslekte çalışma süresi ile

dağıtım adaleti ($p < 0,05$) ve etkileşim adaleti ($p < 0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu belirlendi.

Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin İfadelerin Yer Aldığı Anket ile Motivasyon Ölçeğinin total ve alt boyut puanları arasında korelasyon değeri saptanmamıştır ($p > 0,05$).

Anahtar kelimeler: Hemşire, Örgütsel Güven, Örgütsel Adalet, Motivasyon.

2. SUMMARRY

THE IMPACT OF NURSES TRUST IN THE MANAGERS AND OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON NURSES LEVEL OF MOTIVATION

This research is prepared to identify and determine the impact of nurses' trust in the managers and of organizational justice on nurses' level of motivation. The scope of the research includes all the nurses from various medical institutions located on the European side of Istanbul, a university chosen arbitrarily for the research and a total of 310 nurses employed in one state hospital and two private hospitals. The data required for this research was gathered with the legal permission of related official authorities during the time period of November 2009 and May 2010. The tools used for gathering the data for the research were Descriptive Information List, Survey for Trust in the Manager, Perception of Organizational Justice, and Scale of Motivation. The data was analyzed with SPSS 16.0 Statistical Software. For the analysis of the data, percentage evaluation, arithmetical average, student-t test, Oneway Anova test, chi-square test, Croanbach alfa coefficient, Pearson Correlation test were used. The outcome of the research shows that most of the nurses who volunteered for the research are between 25 and 34 years old (%58,4), hold a BA (%52,6), have an experience of between 1 and 5 years in their field (% 62,3), are satisfied with the service they are employed in (%56,5), work more than 40 hours (%56,5) and work in shifts (%68,4). It was determined that there was a reasonable statistical difference between the nurses and the medical institutions in terms of trust ($p<0,001$), fair distribution ($p<0,001$), formal procedures ($p<0,001$), fair interaction ($p<0,001$), sub-category of external ego ($p<0,05$) and sub-category of internalization of objectives ($p<0,05$). Furthermore, it was determined that there was a reasonable statistical difference between the nurses and the unit they perform in, in terms of trust ($p<0,05$), formal procedures ($p<0,05$), task definitions and internalization of objectives ($p<0,05$). It was also observed that there was a reasonable statistical difference between marriage status and fair interaction ($p<0,05$), between age and trust, and fair distribution ($p<0,05$) and fair interaction ($p<0,001$), between educational status and trust ($p<0,05$), fair distribution ($p<0,01$), formal procedures ($p<0,05$) and fair interaction ($p<0,05$) a reasonable statistical difference was observed. Between the perception of the method of working as a problem and trust ($p<0,001$), between fair distribution ($p<0,01$) formal procedures ($p<0,01$) and fair interaction ($p<0,001$). a reasonable statistical difference was detected. Between

method of working and trust($p<0,05$), between fair distribution ($p<0,05$) and fair interaction($p<0,05$), between weekly working hours and fair interaction ($p<0,05$), between satisfaction with the unit of service and trust ($p<0,001$), between formal procedures ($p<0,01$), fair interaction ($p<0,001$). and the sub-category of internal ego concept ($p<0,05$), a statistical reasonable difference was detected. Moreover, between the experience in the field and fair distribution ($p<0,05$) and fair interaction ($p<0,05$) a reasonable statistical difference was observed. No correlation was detected between the Survey for the Perception of Trust in the Manager and Organizational Justice and total and sub dimensional points of Motivation Scale ($p>0.05$).

Keywords: Nurse, Organizational Trust, Organization Justice, Motivation

3.GİRİŞ VE AMAÇ

Değişen dünya; değişen ilişki ağlarının, değer yargılarının ve farklı kişilik özelliklerinin oluşmasına yol açmaktadır. Kuşaklar arasında anlayış, yaşam biçimi ve beklentiler bakımından çok önemli farklılıklar oluşmakta ve bu toplumsal ilişkilerin yeniden tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. 1900' lu yılların başından itibaren yönetim biliminin gelişimi, iş ilişkilerinde ve dolayısıyla toplumsal yapılarda önemli değişimlere yol açmıştır (Asanakutlu, 2001). Bu gelişmeler güveni gerekli kılmamanın ötesinde, güveni anlamayı, güveni etkileyen unsurları ortaya koymayı, geliştirmek ve korumak için neler yapılabileceğinin yanı sıra güvenin etkilerini belirlemeyi ve tartışmayı zorunlu kılmaktadır (Sağlam Arı, 2003).

Güven kavramı, bir kişi, grup veya organizasyonun karşılıklı ilişki içinde bulunduğu diğer kişi, grup veya organizasyonun doğru kararlar alacağına ve etik ilkelere dayanan davranışlar getireceğine ilişkin beklentilerini ifade ederken (İşbaşı, 2001; Altuntaş, 2008), örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturan örgütsel güven ise, bir çalışanın örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı, liderin ve çalışma arkadaşlarının doğru söylediğine ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003; Altuntaş, 2008).

Güven duygusunun iyi geliştiği durumda, örgütsel etkinliklerin daha başarılı olacağı ve buna bağlı olarak da örgütsel değişimlerin daha kolay yaşanacağı (Altuntaş, 2008) ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç ve vizyonun daha geniş bir grup tarafından benimseneceği belirtilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003).

Güven ortamı çalışanların örgütsel adalet algılarını arttırmakta, örgütlerine güveni de yöneticilerin etkinliğini ve performansını arttırmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı, son yıllarda örgütsel davranış literatüründe önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Bunun ana nedeni, örgütsel adalet algısının pek çok örgütsel sonuca neden olması ve çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmesidir. Bu nedenle örgütsel adalet algısının örgütler tarafından çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Örgütsel davranışta; adaletin algısal bir durum olduğu görüşü hakim olmuştur. Örgütsel adalet en basit tanımla “bireylerin örgütteki adalet sezgilerini” ifade etmektedir. Genel olarak örgütsel adalet

literatüründe, kendilerine adil davranıldığını algılayan çalışanların örgüt içinde pozitif tutum ve davranışlarda buldukları savunulmaktadır (Söyük, 2007).

Örgütsel adalet, üç adalet türünden oluşmaktadır. Bunlar; sonuçların adilliği ile ilgili algılamaları içeren dağıtım adaleti; bu sonuçlara neden olan prosedürlerin ve karar alma süreçlerinin adilliği ile ilgili algılamaları içeren prosedür adaleti ve örgütte bireyler arası etkileşimin sonucunda oluşan etkileşim adaletidir (Söyük, 2007).

Örgütsel adalet örgüt içinde çalışanlar tarafından önem verilen konulardan biri olmuştur. Bunun nedeni ise, çalışanların yöneticilerin örgütsel adaletle ilgili tutumlarını yakından takip etmesi ve bu doğrultuda bir algıya sahip olmalarıdır. Örgütsel adalet aynı zamanda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını da etkilemektedir (Yavuz, 2010).

Günümüzün yoğun rekabet koşulları, örgütlerin çalışanlarının etkin ve verimli şekilde çalışmalarına imkan sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk çalışanların iş tatminlerinin de sağlanmasına verilen önemi arttırmaktadır. Örgütler, amaç ve hedeflerine iş tatmini yüksek bireyler sayesinde ulaşacaktır. Bu nedenle çalışanları neyin tatmin ettiği çok iyi bilinmelidir. Tüm örgütlerde istenen şey, çalışanların sahip oldukları potansiyelin tümünü örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır. Bu da ancak çalışanları neyin motive ettiğini bilmekle gerçekleşir (Söyük, 2007).

Motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da tarif edilebilir (Engin, 2004). İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç dürtü ve korkularıdır. Bu kelimeler ise, aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Öyleyse, beşeri faaliyet (davranış) bireylerin, arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır (Öztürk, 2003). Yani motivasyon insan gerçeğini göz ardı etmeden, insanın toplam gücünü artırmak, verimlilik sağlamak, iş meydana getirmek ve iş yapma gücünü geliştirmek için gereklidir (Aktaş, 2007).

Motivasyon sadece kurum ve yönetici açısından değil, kurumda çalışan birey açısından da son derece önemlidir. Hemşireler hastanelerdeki en kalabalık gruptur ve hemşirelerin verimli çalışması hastanelerinde verimli çalışmasına neden olacaktır.

Hastanelerde uygulanan örgütsel adalet hemşirelerin motivasyon düzeyinin artmasına ve iş doyumunun sağlanmasıyla, kurumun başarısı ve verimliliği de artacaktır (Engin, 2004; Öztürk, 2002).

İnsanların ister örgütsel yaşamlarında ister, kamusal veya özel yaşamlarında olsun yönetim ve adalet kavramları her zaman bir arada düşünülmüştür. Örgütler görevlerin, rollerin, kaynakların ve olanakların paylaşıldığı ortamlardır. Adaletsiz bir paylaşımdan tatmin olmak mümkün değildir. Kimse adaletsiz işlem ve uygulamaların yaşandığı örgüte karşı bağlanma ve özdeşim kurma hissi beslemez. Kurumlarda uygulanan örgütsel adalet kavramı çalışanların motivasyon düzeyinde önemli etkiye sahiptir (İşbaşı, 2000; İşcan, 2004).

Bu doğrultuda araştırma hemşirelerin yöneticilere duydukları güven ve örgütsel adaletin motivasyon düzeylerine etkisini incelemek amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirildi.

4.GENEL BİLGİLER

4.1.Örgütsel Güven

4.1.1. Güven Kavramı

Güven, bir çok sosyoloğun, ekonomistin, psikoloğun ve yönetim araştırmacısının bireyler arası ilişkilerinin inşa edilmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir faktör olduğu konusunda hem fikir olduğu bir kavramdır. Ancak farklı disiplinlerden farklı uzmanlık alanları edinmiş kişiler tarafından güven, birbirinden değişik bakış açıları ile tanımlanmıştır. Örneğin; psikologlar, güven kavramını güvenen kişi ve güvenilen kişinin tavırları ve özellikleri ile ele almışlar, sosyologlar insanlar arasındaki toplumsal içerilmişlik (Granovetter, 1985) veya sistem güveni (Luhmann, 1979) olarak, ekonomistler güvene hesaba dayalı güven (Williamson, 1975) veya kurumsal (Zucker, 1986) olarak bakmışlardır. Araştırmacılar sağlıklı toplum ve bu toplumu oluşturan insanlar arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasında ve ilişkilerin sürekliliğinin sağlanmasında güven ve iş birliğinin önemli bir yer tuttuğunu görmüşlerdir (Uzbilek, 2006).

Güven; insanların doğasında var olan bir duygudur ve aslında tarihin başlangıcından itibaren kişisel ve toplumsal ilişkilerin önemli unsurları arasında yer almıştır. İyinin ve güzelin ortaya konulmasına imkan veren, insan motivasyonunun en yüksek biçimi olarak ifade edilebilir. Ancak soyut niteliği ve karmaşık bir yapıya sahip olması kavramın kolayca tanımlanmasını engellemektedir. Güven duygusunun yokluğu ya da varlığı hayatın her anında hissedilmektedir. Bu duygunun bulunmadığı ilişkilerin sürdürülemez olduğu kabul edilmektedir. Güven duygusunun üç boyutu bulunmaktadır.

1. Kendine güven duymak
2. Güvenilir olmak
3. Başkalarına güven duymak

İnsanın kendine güven duyması; öncelikle kendisini ve sınırlarını kabul etmesiyle başlamakta ve kendi iç sesine kulak vermesiyle biçimlenmektedir. İnsanın temel ahlaki değerlerini ve bu konudaki kararlılığını içine almakta ve kendine güven (özgüven), başkalarına güvenmenin ve güvenilir olmanın temelini oluşturmaktadır (Asunakutlu, 2001).

Bir insanı güvenilir bulmak için kişinin sözünü tutması, bütünlük sergilemesi (özü sözü bir olmak), bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst ve sorumluluk sahibi olması ve kendisine yönelik beklentileri karşılaması gereklidir. Bununla beraber güven yaratılması için beklentilerin açıkça ortaya konulması büyük önem taşımaktadır. Kişilerin başkasına güven duyması ise; beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreçtir.

Birey ve grup davranışında güvenin daha çok beklentisel ve ilişkisel bağlamı öne çıkmaktadır. Bu açıdan güven, bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Diğer bir deyişle güven, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklenti olarak ifade edilebilir. Bir başkasının davranışları ile ilgili pozitif beklentiler, karşı tarafın davranışlarına güvenme ve ona göre hareket etme gönüllülüğü göstermesine yol açmaktadır(Asunakutlu, 2001).

Yönetim alanında yapılan çalışmalarda güven kavramı genellikle ast ve üst (yöneten ve yönetilen) ilişkileri açısından vurgulanmaktadır. Örgüt içerisinde “yönetilenlerin yükseltilebilmesinin temel koşulunun yönetenler ile oluşturulacak olan güven esasına dayanan ilişki” olduğu pek çok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır. Bu düşünceden hareketle, özellikle performans değerlendirme konusunda “güven” unsurunun önemini ortaya koyan araştırmalar yapılmıştır (Durgun, 2010).

4.1.2 Güven Çeşitleri

Güven kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde güvenin farklı boyutlarını dikkate alan sınıflandırmalara rastlanmakta ve en sık sınıflamaya göre güvenin;

- Duygusal boyutta
- Bilişsel boyutta
- Odaklanma boyutuna ve
- Düzeyine göre 4 farklı boyutta ele alındığı görülmektedir.

4.1.2.1.Duygusal Boyutta Güven

4.1.2.1.1.Sürece Dayalı Güven (Arkadaşlık Güveni)

Güvenin bu boyutu zaman içinde gelişen deneyimlere, insanların birbirlerini tanıması için etkileşime girmesine dayanmaktadır. Sürece dayalı güvende, taraflar birbirlerinden açıklık ve dürüstlük beklentisi içinde olup, taraflar arasındaki açık iletişimin sonucunda güven duygusu gelişmektedir. Bu güven türünde taraflar, karşılıklı iyi niyet ve yakın kişisel ilişkiler içinde olup, yakın ilişki içinde buldukları bu kişilerden zarar görmeyeceklerine inanmaktadırlar. Bu tip güvenin oldukça kuvvetli duygusal bir yanı bulunduğundan taraflar birbirlerinin hatalarına karşı oldukça hoşgörülü davranmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003; Altuntaş, 2008).

4.1.2.1.2. Kişiliğe Dayalı Güven

Güven, liderlik ile ilgili pek çok araştırmada olduğu gibi kişilik özelliği olarak da görülebilir. Örneğin, dürüstlük herhangi birine güvenmeye yol açan bir kişilik özelliğidir. Yetenekli olduğu düşünülen pek çok insana daha fazla güven duyma eğilimi vardır. Güveni geliştirmede önemli bir faktör de kişinin gösterdiği davranışlarının tutarlılığıdır. Adil ve tarafsız olan veya dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen kişilerinde güven kazanması daha olasıdır (Demircan ve Ceylan, 2003).

4.1.2.1.3. Genel (Genelleştirilmiş) Güven

Güven grup içi üyeliklerden kaynaklanır. İnsanlar milli kültürün bir üyesi olarak başkalarına güvenme ya da güvenmeme eğilimi taşırlar. Fukuyama yaptığı çalışmasında farklı milli kültürler üzerinde çalışmış ve ekonomik canlılık için gerekli olan büyük kurumların güvene sahip olmada zorlandığını ortaya çıkarmıştır. Daha küçük çapta ise, bireyler örgüt içi üyelere olan güvenlerini artırma ve örgüt dışı kişilere karşı da azaltma eğilimindedirler. Güven sadece grup üyeliğinin paylaşılmasından kaynaklanmaz. Diğer gruplara da toplum içindeki rolleri veya statülerinden dolayı da güven geliştirilebilir. Örneğin doktorlara güven duyulur çünkü onları üreten sisteme güvenilir. Üst düzey yöneticilere ya da akademisyenlere örgüt içindeki statüleri sebebiyle güvenilir. Aynı zamanda kişinin ait olduğu grubun bütünlüğü de örgüt üyeleri arasında güven yaratabilir (Durgun, 2010).

4.1.2.2. Bilişsel Boyutta Güven

4.1.2.2.1. Hesaplanmış Güven

Ekonomik değiş tokuş ilişkilerinin temel özelliği olan, akılcı seğimlere dayalı, bireyin karşısındaki kişinin yararlı bir hareketi gerçekleştirme niyetinin olduğuna inanması durumunda ortaya çıkan güven türüdür. Lindsfold'a göre bireyin, karşı tarafın ilişkiye zararı olacak bir davranış göstermesi durumunda elde edeceği fayda ve zararların analizini yapması sonucunda güvenme veya güvenmeme derecesini hesapladığı güvendir. Hesaplanmış güvendeki olumlu algılamalar karşı tarafın niyeti ve konusuyla ilgili yeterliliği hakkında edinilen güvenilir bilgiye dayalıdır (Yücel, 2006).

4.1.2.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Güvenin bu şekli “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme” aşamasıdır. Bu süreçte, bireylerin geçmiş ilişkileri, beklentileri ve güvene yönelik algılamaları bilişsel güveni etkileyen unsurlardır (Altun, 2010).

4.1.2.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Diğerlerinin istek ve niyetlerinin tam olarak içselleştirildiği ve taraflar arasında duygusal bir bağın oluştuğu güven türüdür. Karşısındaki duygudaşlık (empati) duyma, konuşma ya da paylaşmaksızın karşılıklı değerleri anlama ve saygı duyma bu tür güvenin unsurlarıdır (Altun, 2010; Yücel, 2006).

4.1.2.3. Odaklanma Boyutuna Göre Güven

4.1.2.3.1. Kişilerarası Güven

Kişilerarası güven bireyin karşısındaki belirli bir kişiye yönelik güven duygusunu içermektedir. Kişiler arası güvende risk veya belirsizlik durumu ve tarafların birbirine bağımlılığı söz konusudur. Olumsuz sonuçların oluşması olasılığı varsa, etkileşimin başarılı

olması için güven gereklidir. Bireyin karşısındakine bağımlılığı söz konusu değilse, güven duyması da gerekli değildir. Çalışma gruplarının etkinliği ve devamlılığı grup içindeki kişiler arasında güvenin varlığına bağlıdır. İş ortamındaki kişiler arası ilişkilerde güven oluşturan davranışlar arasında aşağıdaki özellikler sayılabilir.

Uygunluk: İhtiyaç duyulduğunda erişilebilirlik

Yeterlilik: Bir görevi tamamlamak için gereken beceri, bilgi ve yeteneğe sahip olma

Tutarlılık: Davranışların ve kararların önceden kestirilebilir olmasını sağlayacak şekilde tüm diğer davranışlarla uyumlu olması

Sırdaşlık: Gizli bilgileri kendinde saklayabilme

Adil davranış: Olaylara objektif ve eşitlik çerçevesinde yaklaşabilme

Bütünlük: Dürüst ve ahlaklı karakter

Sadakat: İlişkiye zarar verecek davranışta bulunmayacağına yönelik inanç

Açıklık: Bilgi ve fikirleri yargılamada bulunmadan açıklıkla paylaşabilme düzeyi

Sözüne Sadıklık: Önceden verilmiş vaatleri yerine getirme

Ulaşılabilirlik: Öneride bulunmaya ve önerilere açık olma (Yücel, 2006)

4.1.2.3.2. Kuruma Dayalı Güven

Bu güven; bireyin, kurumsal yapıların gelecekteki başarılı çalışmalarını gerçekleştirebilmek için var olduğuna inanması sonucunda gelişen güvendir. McKnight'a göre kuruma dayalı güvende başarının sebebi olarak her şeyin ideal çerçevede beklenen şekilde gerçekleşmesi ya da vaat, akit, denetim ve garanti gibi uygulamalarla sağlanması görülmektedir. Yapısal güvence olarak da açıklanabilecek bu durum, işleyişin sağlam temellere dayandırıldığı inancına neden olarak daha fazla risk üstlenilmesini sağlar. Güven davranışını etkileyen kapsamlı dayanak bu şekilde oluşur ve takım çalışması gibi örgütsel düzeylerde ve bireysel hakları koruyan yasal sistemler gibi sosyal düzeylerde ortaya çıkar (Durgun, 2010).

4.1.2.3.3. Sisteme Dayalı Güven

Topluluk içerisinde bireylerin davranışları hakkındaki beklentileri yasama ve yürütme işlevlerini yürüten kurumlarca şekillendirilir. Sisteme dayalı güveni ortaya çıkaran, bu topluluğun sahip olduğu yazılı kurallar ve bu kuralları koyan kurumların uygulamadaki

kararlılığıdır. Bu güven türünde güvenin nesnesi konumunda adalet sistemi ya da anayasa gibi isleyişi olan bir sistem aracı bulunmaktadır. Güveni doğuran durum ise, isleyişin beklendiği şekilde olacaktır. Yani güven, bireyin haklarının yazılı kurallarla korunduğuna yönelik inancından kaynaklanmaktadır (Durgun, 2010).

4.1.2.4. Düzeylerine Göre Güven

4.1.2.4.1. Koşullu Güven

Koşullu güven, karşı tarafın güvenilir olup olmadığı konusunda herhangi bir fikrin olmadığı ilk sosyal karşılaşma sırasında geçerli olan güven türü olup güvenin yaşanan deneyimlerle ve paylaşılan ortak değerlerle koşulsuz güvene dönüştüğü belirtilmektedir. İş yaşamında, çalışanlar arasında yaşanan rutin etkileşimler ve daha önceden belirlenen roller, sorumluluklar ve iş tanımları koşullu güvene dayanılarak oluşturulmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2000; Altuntaş, 2008; Yücel, 2006).

4.1.2.4.2. Koşulsuz Güven

Koşulsuz güven kişiler arasında daha etkin işbirliği davranışını gelişmesini sağlayan ve daha uzun süreli bir güven türüdür. Koşulsuz güven tarafların birbirlerine uygun davranışlar sergilediklerinde birbirleriyle etkileşime girmeye istekli oldukları ve birbirlerinin rolünü üstlenebildikleri bir etkileşim şeklidir. Bu güven türünde bireyin karşı tarafa karşı tutumu, gelecekteki etkileşimleri de olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma ortamında koşulsuz güvene dayalı olarak yaşanan yoğun işbirliği ve sinerjinin, örgüte has ve örgüte diğer örgütlerden ayıran, taklit edilemez bir özellik olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasını sağladığı belirtilmektedir oluşturulmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2000; Altuntaş, 2008; Yücel, 2006).

4.1.3. Örgütsel Güven

Bireyler arası ilişkilerin en önemli unsurlarından birisi olan güven, örgütsel yaşamda da çok önemli bir yere sahiptir ve örgütsel yaşamda güvenin yerine ilişkin çalışmalara ilgi giderek artmaktadır. Bu çalışmalara özellikle de 1990'lı yıllarda sık sık rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda, örgütlerin farklı boyutlarındaki güven ortamı belirlenmeye ve örgütler bu açıdan

çözümlemeye çalışılmıştır. Ancak sosyal bilimlerdeki birçok kavramda olduğu gibi güven kavramı konusunda da ortak bir tanıma ulaşılamamıştır. Güven ile ilgili yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan düşünce, kavramın tanımlanmasındaki güçlülüdür. Tanımlanmadaki güçlülüğün yanı sıra güvene delil bulmak da zordur. Çünkü güven birden çok bireyle ilgili bir kavramdır. Araştırmacıların yaptıkları güven tanımlarında bile güvenin içeriği ve boyutları arasında farklılık vardır (Yücel ve Samancı, 2009).

Örgütsel güven, örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlı olarak kolektif güven sonucu oluşmaktadır. Güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgütün tamamını kapsamaktadır. Gilbert ve Tang örgütsel güvenin dört temel faktöre bağlı olarak gelişebileceğini savunmaktadır. Birincisi, örgüt içi açık bir iletişim, ikincisi, karar alma sürecinde çalışanların etkin rol alması, üçüncüsü, bilgi ve enformasyon paylaşımı ve dördüncüsü ise hislerin ve beklentilerin doğru olarak paylaşımıdır. Luhmann's örgütsel güveni, çalışanların örgüte güçlü bir bağlılık arzusu ile bağlanmaları, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri şeklinde tanımlamaktadır. Benzer bir şekilde Greenberg, örgütsel güveni, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olmaları ve örgütün amaç ve değerlerini paylaşmaları ve örgütte sürekli çalışmaya istekli olmaları şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel güven, örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeye çıkarılması, çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesidir (Demirel, 2008).

4.1.3.1.Güven Tanımlarında Yer Alan Ortak Temalar

4.1.3.1.1.Risk

Risk, beklenenden farklı bir sonuç elde etme olasılığıdır. Güven, riskten ayrı düşünülemeyen bir kavramdır. Güvenin oluşabilmesi için bireyin risklerin varlığını kabul etmesi gerekir. Karşı tarafla güven ilişkisi içine giren birey, kendi çıkarlarını ilgilendiren konularda bağımlı olmayı kabul eder. Bağımlılık ise riskleri de beraberinde getirir.

Güven ilişkisinde birey alternatifler arasında seçim yapma imkânına sahiptir. Ancak birey hayal kırıklığına uğrama ihtimalini kabul ederek karşı tarafa güvenmeyi ve bunun sonucunda da risk almayı seçer. Mayer ve diğerleri (1995) birçok yazarın güveni anlayabilmek için riskin önemini kabul etmesine rağmen literatürde risk ve güven arasındaki ilişki konusunda görüş ayrılıkları olduğunu belirtmektedir. "Risk güvenin belirleyicisi midir,

güvenin kendisi midir, yoksa güvenin sonuçlarından biri midir?" sorusu bu ilişkiye belirsizliği ortaya koymaktadır. Deutsch gibi bazı araştırmacılar riskin güvenin oluşması için zorunlu olduğunu, güven ihtiyacının ancak riskli bir durumda ortaya çıktığını belirtirken; Mayer ve diğerleri gibi bazı araştırmacılar ise riski, güveni anlamakta kullanılacak bir faktör olarak tanımlamıştır (İşbaşı, 2000).

Mayer ve diğerlerinin (1995) güven-risk modeline göre, güvenin çıktısı ilişkide alınan risktir (Risk taking in relationship). Sadece savunmasız kalmaya gönüllü olmak risk almak anlamına gelmemektedir. Bireyler bunu davranışlarıyla belli ettikleri takdirde risk doğmuş olur. Güven risk almaya gönüllü olmak olarak nitelendirilebilecekken, güven davranışları gerçekten risk alındığını gösterir. Başka bir ifadeyle, güven risk almaya gönüllü olmak, davranışsal güven de risk almak olarak tanımlanabilir.

Güven ve risk konusunda dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise riskin niteliğinin her zaman aynı olmadığıdır. Erdem (2003), riskin niteliğinin ilişkinin niteliğine göre değişeceğini belirtmektedir. Örneğin, yüzeysel bir ilişki sonucu işbirliğine girmeme veya işbirliğinden çekilme gibi riskler alınırken, taraflar arasında daha derin bir ilişkinin varlığı riskin niteliğini ve büyüklüğünü de değiştirecektir. Bu durumda birey, aldatılma, kullanılma, ihmal edilme gibi farklı şekillerde oluşan risklerle karşı karşıya kalabilmektedir (Çetinel, 2008).

4.1.3.1.2. Belirsizlik

Herhangi bir kontrol edememekten kaynaklanan yetersizlik duygusu olarak tanımlayabileceğimiz belirsizlik güveni ortaya çıkaran en büyük etkenlerden biridir. Deutsch (1960), güvenmeye karar vermenin su parametrelerin var olduğu durumlara gerçekleşebileceğini ileri sürmektedir;

- a) Gelecekte şüpheli bir dizi hareketin var olması
- b) Sonuçların oluşmasının başkalarının davranışlarına bağlı olması
- c) Zarar verici olayın gücünün faydalı olayın gücünden daha büyük olması

Buna göre gelecekteki sonuçlarını kontrol edemeyeceği şüpheli hareketlerin varlığı bireyi karşı tarafa bağımlı kılarak söz konusu olayların olumlu şekilde sonuçlanması konusunda risk almasına neden olacaktır. Gelecekte var olan belirsizlik ve bu belirsizliğe

rağmen zarar görme riskine girmek güvenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Belirsiz durumlarda bireyler kazançlarından daha fazlasını kaybetme riskiyle karşı karşıyadır. Dolayısıyla güven seçim unsurunu içinde barındırır. Bireyin güvenmek için bir seçim yapması gerekir ve birey yaptığı bu seçimin olumlu veya olumsuz sonuçlarını kabul ederek riske girer. Bireyin yaptığı seçimin gelecekteki sonuçları belirsizdir. Dolayısıyla riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir. Sonuç olarak bireyin kararlarına yönelik sonuçlar hakkında belirsizlik olmaması bireyin risk almayacağı anlamına gelmekte ve bu durumda güvene de gerek kalmamaktadır (Erdem, 2003).

4.1.3.1.3.Savunmasızlık

Güveni açıklayan önemli olgulardan bir diğeri de savunmasızlıktır. Güven ilişkisi, tarafların birbirlerine karşı savunmasız olmalarını içerir. Savunmasız olmak, önemli bir şeyini kaybetme durumuyla karşı karşıya olmaktır. Güven ilişkisinin oluşabilmesi için, güvenen tarafın güvenilen tarafa kendi çıkarlarını ilgilendiren konularda bağımlı olması gerekmektedir. Kramer ve diğerlerine (1996) göre bir ilişkide bağımlılık söz konusu olduğunda savunmasızlığın yaşanması kaçınılmazdır. Bireyler karşı tarafa güvenme kararı aldıklarında kendi savunmasızlıklarını da yaratmış olurlar.

Birey, karşı tarafa güvenme kararı aldığı anda kararının sonuçları konusunda güvenilen tarafın eylemlerine bağımlı olmayı ve olumsuz sonuçların getireceği riski de kabul eder. Dolayısıyla bireylerin güven ilişkisindeki savunmasızlıkları yanlış duyulmuş güvenin potansiyel maliyetlerinden türer. Literatürde savunmasızlık kavramına iki farklı bakış açısı ile yaklaşıldığı görülmektedir.

Bazı araştırmacılar güven ilişkisinde tarafların savunmasız kalmaya gönüllü olduklarını savunurken; diğer bazı araştırmacılar ise savunmasızlığın güven ilişkisinde karşı tarafın zarar verme ihtimalini dikkate alarak geliştirilen rasyonel bir kararın sonucu olduğunu savunmaktadırlar. Savunmasızlık kavramının çıkış noktasındaki fikir ayrılığına rağmen araştırmacılar savunmasızlık kavramının güveni açıklayan en önemli olgu olduğu konusunda hemfikirdirler (Çetinel, 2008).

4.1.4.2. Örgütsel Güvenin Bileşenleri

4.1.4.2.1. Yöneticiye Güven

Yönetici örgütün amaçlarına ulaşabilmek, için üretim faktörlerini bir araya getirip bunları mal veya hizmet üretmek için harekete geçiren, iş görenleri amaçlar doğrultusunda yönlendiren, örgütü temsil eden kişidir. Örgütlerde lider vasıflarına sahip bir yöneticinin varlığı, örgütsel güvenin oluşmasında ana faktörlerden biridir.

Yöneticiler, örgütü etkin hale getirmek için kaynaklarını da etkin bir biçimde kullanmak zorundadırlar. Örgütün en önemli kaynağı olan iş gören ve yönetici arasındaki olumlu ilişkinin temelini karşılıklı güven oluşturur. İş görenlerin yöneticiye duydukları güven, onları dolayısıyla örgüte de güvenir hale getirecek ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir rol oynayacaktır.

Genel olarak bakıldığında, yöneticilere ve yönetime olan güven arttıkça, kararlara katılımın, iş doyumunun, performansın, örgütsel bağlılığın, sistemin başarılı, doğru ve adil olduğuna dair algıların, bilgi paylaşımının, uzlaşma arayışlarının, kurumun refahı için çaba gösterme istekliliğinin, kurum kararlarını gönüllü olarak kabullenmenin ve verimliliğin arttığı, bununla birlikte, çatışmaların, işten ayrılma eğiliminin ise azaldığı görülmektedir. Kararlara katılım ve iş görenlerin bilgilendirilmesi yöneticilerle çalışanlar arasındaki güveni arttırmakta, bu da kuruma bağlılığı ve üretkenliği arttırmaktadır (Topaloğlu, 2010).

4.1.4.2.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgüt içerisinde iş görenlerin tıpkı bireysel yaşamlarında olduğu gibi, etkileşim ve iletişim içinde oldukları, birlikte hareket ettikleri, özel şeyler paylaştıkları, birlikte sosyal aktivitelere katıldıkları, ya da belirli bir işi yapmak için bir araya geldikleri formel ya da informel gruplar vardır. İş görenler, fiziksel yakınlık, sosyal ihtiyaçlar, ortak ilgiler, öz saygı, güvenlik gibi ihtiyaçları dolayısıyla gruplara üye olurlar. Grup üyesi olan iş görenler “biz ruhuyla” hareket eden bir yapı oluştururlar. Grup üyeliğinin ve grup ilişkilerinin devam etmesinin en önemli ise koşulu güvendir. Birbirine güvenmeyen iş görenlerin oluşturduğu grupların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi beklenemez. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, diğer bireylerde güvensizlik yaratan iş gören gruptan soyutlanır ve dolayısıyla örgüte de yabancılaşır. Bu yabancılaşma da iş görenin motivasyonun da ve performansında düşüklük yaratacak, örgüte olan bağlılığını da olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle iş

görenlerin yalnızca yöneticilerine değil, çalışma arkadaşlarına güvenmesi örgütsel güvenin bir diğer boyutudur.

4.1.4.2.3. Prosedürlere Güven

Prosedür; bir amaca ulaşmak, bir işi yapmak için takip edilen yol, kullanılan yöntemdir. İş görenlerin örgüt içerisinde prosedürler hakkında bilgilendirilmesi, onların karar vericilere güven duymasını sağlarken, aynı zaman da örgütte kendilerine değer verildiğini hissederler. Bu iş gören motivasyonu için oldukça önemlidir. Örgütü ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmak, iş görenin işine daha çok bağlanmasına yol açacaktır.

Örgüt içerisinde iş görenler yeterince bilgi sahibi olmadıkları konular hakkında değerlendirme yaparken çoğu zaman ya önyargı ile hareket etmekte veya çevrelerinden edindikleri yetersiz bilgilerle söz konusu konuya karşı yanlış ya da olumsuz tutumlar sergileyebilmektedirler. Bu bağlamda bilinmeyen konulara karşı duyulan şüphe ve korku bireyin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla burada örgüt yönetimine düşen görev kurum içerisinde etkin bir iletişim düzeyi oluşturmak ve çalışanları düzenli olarak örgüt kültürü, politikası ve prosedürleri hakkında bilgilendirmektir. Örgüt prosedürleri hakkında kurum çalışanlarının bilgi sahibi olması söz konusu prosedürlerin adil ve güvenli olduğu yönünde izlenim vermekle birlikte yöneticilerin değerlendirilmesi ve iş görenlerin iş tatminleri üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Örgüt içerisinde kararların nasıl alındığını anlamak iş görenleri sadece karar alım prosedürlerinin tarafsızlığına inanmaya sevk etmemekte, aynı zamanda karar vericilere de güven duymasını sağlamaktadır (Çetinel, 2008).

4.1.4.3. Örgütsel Güven Modelleri

Literatürde yer alan güven modelleri boyutları itibariyle benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında literatür tarafından kaynak alınan güven modelleri incelenecek ve modellerin benzer ve farklı yönleri irdelenecektir.

4.1.4.3.1. Mishra'nın Güven Modeli

Mishra örgütler için dört boyutlu bir güven modeli geliştirmiştir. Bu boyutların örgütlerdeki güven algısının yaratılmasında temel etmenler olduklarından bahsetmiştir. Bu boyutlar;

Yeterlik; Örgütsel güvenle ilgili bir kavramdır. Sadece liderler ya da işgörenlerin değil, tüm örgütün verimli olmasını içerir. Yeterlik örgütün piyasada yaşamını sürdürebilmek için olan mücadelesini açıklar.

Açıklık ve Dürüstlük; İşgörenlerin sık sık, örgütsel güvene nasıl katkıda bulunulabileceği sorusu karşılığında kullandıkları kelimelerdir. Bu boyut sadece paylaşılan bilginin miktarını ve doğruluğunu içermez, aynı zamanda samimi ve uygun bir biçimde iletilip iletilmediğiyle de ilgilenir. Örgüt içerisinde açıklık algısını liderler ya da yöneticiler oluşturacağından en önemli görev de onlara düşmektedir. ,

İlgililik; İşgörenlerin, işlerini yaparken karşılaştıkları yardımseverlik duygularını, empatiyi, toleransı ve güvenliği içerir. Bu samimi çabalar, yüksek düzeyde bir güven ilişkisine katkıda bulunur.

İtimat Edilirlik; İşgörenlerin, takımların, tedarikçilerin ya da örgütsel davranışların tutarlı ve güvenilir olup olmadığını içerir. Başka bir deyişle, söylem ve eylemlerde güvenilir olup olmadıklarını inceler.

Shockley-Zalabak, Ellis ve Cesaria, algılanan örgütsel etkinlik ve iş tatminiyle ilgili araştırmalar yaparlarken Mishra'nın bu örgütsel güven boyutlarına birde özdeşleşme boyutunu eklemişlerdir. Özdeşleşme boyutu ise, örgüt kültüründe işgörenlerin ortak amaçlarını, normlarını, inanışlarını ve değerlerini ölçer. İşgörenlerin, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere ne kadar bağlı olduklarını gösterir (Topaloğlu, 2010).

4.1.4.3.2.Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) bireysel ve örgütsel güven ayırımını yapmıştır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtmiştir. Bromiley ve Cummings (1996) güveni “duygusal, bilişsel ve niyetsel” parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır. Belirtilen üç güven unsuru çalışan davranışlarını tanımlamaya yöneliktir. Bromiley ve Cummings (1996), güveni bireyin ya da

birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiş ve güvenin;

- Açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabasını
- Dürüst olmayı
- Şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir.

Devamında bu güven tanımının rasyonelliğini, güveni içeren örgütler arası ve içi etkileşimde sosyal içerikli olmasına, öznel ve iyimser doğasına bağlamışlardır. Bromiley ve Cummings (1996) yukarıda verilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin “itimat edilir davranması” ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürer. Tanımın ikinci boyutu, birinci boyutunu da içererek, güvenli birey hareketlerinin bireylerin istekleriyle tutarlı olduğunu ileri sürer. Tanımın üçüncü boyutu ise güvenli bireyin faydacı olmadığını ileri sürer. Bromiley ve Cummings (1996) “güvenilir davranışı” yukarıda belirttiğimiz tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamıştır (Tüzün, 2007)

4.1.4.3.3.Mayer, Davis ve Schoorman’ın Güven Modeli

Araştırmacılar modelde güven ilişkisi içindeki tarafları güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayırmışlardır. Hem güvenilenin hem de güvenenin özelliklerinin güvene olan etkisi vurgulanmış ve risk-güven ilişkisi incelenmiştir.

Bu modelde güven tek yönlüdür. Güvenen ve güvenilen kişi arasındaki karşılıklı güven göz önünde bulundurulmaz. Güvenen kişinin güvenmeye eğilimi, ya da karşıdaki kişinin güvenilmeye değer görmesine ilişkin algısı, güvenin derecesine karar vermedeki anahtar öğelerdir. Güvenen kişinin güvenmeye olan eğilimi ve güvenilen kişinin güvenilmeye değer olması arasında bir fark olduğunun anlaşılması önemlidir.

İnsanların güvenmeye eğilimleri kişiden kişiye değişmektedir. Ancak bir kişinin güvenmeye eğilimi bir durumdan diğerine değişmemektedir. Güvenmeye eğilim, bir kişinin hiçbir ön bilgiye sahip olmadan başka bir kişiye ne kadar güveneceğini etkiler (Polat,2009 ; Altun, 2010).

4.1.4.4.Sağlık ve Hemşirelik Hizmetlerinde Örgütsel Güven

Sağlık hizmetleri, hastalıkların tanı, tedavi ve rehabilitasyonunun yanı sıra hastalıkların önlenmesi, toplum ve bireyin sağlık düzeyinin geliştirilmesiyle ilgili tüm faaliyetleri içermekte olup sağlık hizmeti sunan sağlık kurumları da diğer hizmet ve üretim işletmelerinden farklı özellikler göstermektedir (Kavuncubaşı, 2000)

Sağlık kurumlarını diğer kurumlardan ayıran en temel özellikler;

- Sağlık kurumlarında diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi hizmetin üretim ve tüketimi aynı anda gerçekleşmektedir. Ürünün depolanması (stoklanması) söz konusu olmamaktadır. Sağlık kurumlarında hizmetler, tüketicinin (hastanın) gereksinimlerine (hastanın durumuna) göre şekillenmekle ve hasta gereksinimlerinin farklılığına bağlı olarak da verilen hizmet farklılaşmaktadır.
- Sağlık hizmetlerinin etkili sunulabilmesinde, hastaların tanı, tedavi ve bakım sürecine aktif katılımları söz konusu olmamaktadır.
- Üretim işletmelerinde ürün objektif olarak görülebilirken, hizmet işletmelerindeki emek, teknolojinin yoğun olarak kullanılmasını gerektirmekte ve ürün çoğu kez görünmemektedir.
- Sağlık hizmetleri, farklı birçok meslek grubunun birbirine bağlı ve eşgüdüm halinde çalışmasını gerektirir. Ayrıca, uzmanlaşma düzeyi diğer sektörlere göre çok daha fazladır.
- Sağlık hizmetlerinin ayırt edici en önemli özelliklerinden bir diğeri de hizmetin acil ve ertelenemez olması ayrıca hata ve belirsizliklere karşı çok duyarlı olmayı gerektirmektedir (Kavuncubaşı, 2000).

Günümüzde sağlık sektöründe yaşanan hızlı değişim ve gelişim doğrultusunda sağlık kurumlarının daha esnek bir yönetsel yapı içinde, hasta istek ve beklentilerine yanıt verebilecek şekilde bir yapılanma göstermeleri tüm çalışanlar arasında ekip ruhunu geliştirmeleri gerekmektedir. Hastane yöneticilerinin, tüm sağlık ekibi üyelerinin gelişimine önem vermeleri ve sağlık meslek üyelerinin sağlık hizmetlerinin aksamasını yürümesini sağlamak için birbiriyle eş güdüm halinde çalışmalarını destekleyecek personel politikalarını geliştirmeleri gerekmektedir (Altuntaş, 2007).

Sağlık ekibinin işbirliği halinde çalışmasını yürütmesinde yönetici hemşirelere büyük rol düşmekte, çalışanların iş doyumunu ve kaliteli hizmet üretmesini sağlayıcı çabalar göstermesi beklenmektedir. Ayrıca son yıllarda hastanelerde yürütülen kalite çalışmalarlarıyla daha da önemli hale gelen çalışan memnuniyeti kavramı, yönetici hemşirelerin üzerinde titizlikle durmaları gereken bir konudur (Altuntaş, 2007).

Çalışan memnuniyetini etkileyen en önemli faktörlerden biri çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle olan etkileşimidir. Bu etkileşimin olumlu yönde olması ve hemşirelik hizmetleri personelinin beklenen kalitede ve verimde hizmet üretebilmesi için öncelikle profesyonelce yönetilmesi ve çalıştıkları kuruma, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven duymaları gerekmektedir. Hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin, hemşirelik hizmetleri personelinin daha doyumlu ve verimli çalışmasını sağlayacak personel politikalarını oluşturması ve bunların uygulanmasını sağlaması gerekmektedir (Altuntaş, 2007).

Ayrıca tepe yöneticilerin çalışanlar arasında olumlu etkileşimler sağlayarak özellikle özel sağlık işletmelerinde büyük sorun haline gelen iş gören devir hızını azaltmayı ve hemşirelik hizmetleri çalışanlarının doyumunu sağlayıcı düzenlemeleri yaparak hem hemşireler arasında hem de diğer sağlık çalışanları arasında ekip ruhunu geliştirmeleri gerekmektedir (Altuntaş, 2007).

Hastane çalışanlarının örgütsel güvenin azalması devir hızının fazla olmasına ve buna bağlı olarak da iş yükünün artması sonucunda, organizasyonlarda işe devamsızlık, işte aksama, motivasyon ve performansta düşme ve hasta bakım kalitesinde azalma gibi istenmeyen sonuçlara neden olabilmektedir. Bu istenmeyen sonuçların ortaya çıkmaması ve sağlık hizmetlerinin daha verimli bir şekilde sunulabilmesi, hemşirelerin iş doyumunu, performans ve örgütsel bağlılıklarının artırılması için hemşirelerin yöneticilerine, kurumlarına ve çalışma arkadaşlarına karşı güven duymaları gerekmektedir. Örgütün verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmesi için de yöneticilerin çalışanlarının güven düzeylerinin güven düzeylerinin belirlemeleri ve çalışanlarla ilgili iş doyumunu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti vb. konularda öngörü sağlamaları gerekmektedir (Altuntaş, 2007).

4.2 Örgütsel Adalet

4.2.1 Örgütsel Adalet Tanımı Ve Kavramı

Örgütlerde bireyler arası etkileşim sonuçlarının giderek önem kazanmaya başlamasıyla birlikte “sosyal adalet” kavramı gündeme gelmiştir. Bunun sonucunda, örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel ve kişisel her türlü çıktının, ödül ve cezanın adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramı geliştirilmiştir.

Sosyal adalet kavramının gelişimine paralel olarak örgütlerde, kazanımların sonuçların (out come) dağıtılması ve dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan yöntemler ve

prosedürler de incelenmeye başlanmıştır. Bu çerçevede ödülün örgüt içerisindeki dağıtımının yanı sıra, dağıtım kararları verilmesi ve verilen kararların açıklanması sürecinde yöneticilerin çalışanlara karşı davranış şekillerine ve kişilerarası ilişkilere de dikkat edilmeye başlanmıştır (Söyük, 2007).

Adalet tanımı, ‘neden adalet’ sorusuna verilecek yanıtlarda gizlidir. Adaletin kökleri, insanların birbirleriyle iyi anlaşma yönündeki eğilimlerinde aranmalıdır. Hiç şüphesiz bu eğilim, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarımızı giderebilmek ve yaşamımızı sürdürebilmek amacıyla toplu halde yaşama ve çalışma zorunluluğumuzdan kaynaklanmaktadır. Kısacası, topluluk halinde yaşayan insanların karşılaşmaları gereken ihtiyaçlarından, dolayısıyla elde etmeleri gereken kazançlarından söz edilebilir. Bu kazançların eşitlik ve doğruluk anlayışıyla dağıtılması gerekliliği, adalet kavramının tartışılması sonucunu doğurmuştur (İşbaşı, 2000).

4.2.1.1.Örgütsel Adaletin Tanım Ve Önemi

Adalet: doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yemezlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası adaleti; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, olarak: "Devletin temel amaç ve görevleri kişinin temel hak ve hürriyetlerini sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya çalışmaktır." şeklinde tanımlamaktadır.

Adalet kavramı bir birey ya da insan grubuna adil ya da adaletsiz, dürüst ya da dürüst olmayan bir şekilde davranılabileceğini ortaya koyar. Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasındadır. İnsanı etkileyen hakların haklıya dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutuna nüfuz eder. Adalet, toplumsal bir varlık olan insanın, bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehberdir (Töremen, 2010).

Örgütsel adalet kavramı çağdaş yönetim literatürüne Adams’ın “Eşitlik Teorisi” ile birlikte girmiştir. Bilindiği gibi Adams’ın eşitlik teorisi (Equity Theory) çalışanların işyerinde yüksek motivasyonla çalışabilmeleri çabalarını, bağlılıklarını, becerilerini, yeteneklerini, uyumluluklarını ve gönüllülüklerini gösterebilmeleri için, güven duymalarının, destek görmelerinin, itibarlarının korunması ve takdir edilmelerinin gereği üzerinde durmaktadır (Tutar, 2007).

Bu klasik teoriye göre, kişiler kendilerine adil davranılıp davranılmadığına, öncelikle örgüte sundukları katkılar (çaba, zaman, bilişsel kaynaklar vb.) ile elde ettikleri kazanımlar

(ücret, terfi, gelişme için tanınan olanaklar vb.) arasındaki orana bakarak, daha sonra da bu oranı karşılaştırma yapılan diğer kişinin (referent other) katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler. Teori, adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiği algısına sahip çalışanların tatminsizlik yasayacaklarını ve bu eşitsizliği düzelterek güdüleneceklerini varsaymaktadır (Yürür, 2008).

Greenberg' e göre örgütsel adalet; “iş yerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan terim”dir. Daha açık bir ifade ile örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini v.s.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Greenberg, 1990).

Örgüt çalışanlarının iş tutumlarını etkileyen örgütsel adalet, bireyin organizasyon içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayacak uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı olarak ifade edilmektedir (Dinç ve Ceylan, 2008).

Wasti, yaptığı literatür taramasında; örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalarda genellikle çeşitli örgütsel uygulamaların çalışanlar tarafından ne denli adil olarak algılandıklarını, son zamanlarda yapılan araştırmaları incelediğinde ise, daha çok örgüt içindeki bireyler arası ilişkiler açısından (amir ve iş arkadaşları ile ilişkiler) adalet algısının araştırılmaya başladığını belirtmektedir (Wasti, 2001).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler.

Yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yarar, birey ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirme üzerine odaklanan adalet yaklaşımı, ahlaki davranışı değerlemenin temel aracı olarak ortaya konabilir. Genellikle maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir (İşcan ve Naktiyok, 2004).

4.2.2.Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adalet yazınında, araştırmalar arasında örgütsel adaletin kaç boyutta tanımlandığı konusunda farklı görüşlerin olduğu göze çarpmaktadır (Özmen, 2007). Bu

görüşlerden ilki, örgütsel adaleti, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere birbirinden bağımsız üç türde ele almaktadır. Bies (2001), bireylerin adalet algısının bir prosedür uygulanışı esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğuna belirtmekte ve bunu “etkileşim adaleti” olarak adlandırılmaktadır (Yürür, 2008). Bir çok araştırmacı prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin farklı ilişkileri ve bağımsız etkileri olduğunu savunmuştur, olguların bağımsızlığı Moorman (1991) ve Colquitt’in (2001) araştırmalarında da doğrulanmıştır.

Cohen-Charash ve Spector’un (2001) meta analitik çalışmaları da her üç adalet algısının (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşim) güçlü ilişkili ancak bağımsız olgular olduğu sonucuna ulaşmıştır. İkinci sınıflandırmada ise; bu görüşün aksini savunan bazı araştırmacılar (Greenberg, Barton, 2000; Crapanzano, Wright, 2003), etkileşim adaletini bağımsız bir adalet türü olarak değil, prosedür adaletinin sosyal bileşeni olarak ele almaktadır. Bu görüşü savunanlara göre, örgütsel adalet algısı dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olarak iki türde sınıflandırılmaktadır (Özmen, 2007). Daha sonra Greenberg, 1993 yılındaki çalışmasında etkileşim adaletini kavramsal olarak, kişiler arası ve bilgisel olarak ayırmış olmakla birlikte, bu ayırım Colquitt’in (2001) yaptığı araştırmaya kadar görgül olarak test edilmemiştir (Özmen, 2007). Colquitt (2001), bu araştırmada, kişiler arası adalet ve bilgisel adaletin yönetimsel kazanımlar üzerinde ayrı etkilerinin olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Mesela, Colquitt, kişiler arası adaletin çalışanların örgütte gösterdikleri ekstra rol davranışları, bilgisel adaletin ise örgütün ve yöneticilerin çalışanlarına gösterdikleri saygı ile ilişkili olduğunu saptamıştır. Colquitt, dağıtım adaleti, prosedür adaleti, bilgisel adalet ve kişiler arası adalet ölçütlerini geliştirmiştir (Eker, 2006). Colquitt (2001), çalışmasında yapılan faktör analizlerinin sonuçları bu boyutların ayrıştığını doğrulamış, dolayısıyla yapılan dördümlü ayırım desteklenmiştir.

Colquitt ve çalışma arkadaşlarının örgütsel adalet ile ilgili 1975 yılından itibaren topladıkları çalışmalarla yaptıkları meta analitik araştırmalarda da prosedür, kişiler arası ve bilgisel adalet boyutlarının ayrıldığını doğrulamıştır (Scoat ve ark, 2006).

4.2.2.1. Dağıtım Adaleti (Distributive Justice)

Çalışanların yaptıkları iş e karşılık elde ettikleri daha çok maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olduğuna ilişkin inançlarına odaklanır (Yeniçeri ve ark, 2009). Başka bir ifade ile dağıtımsal adalet çalışanların örgüte kattıklarına inandıkları değere karşılık olmak

üzere, almaları gereken maddi kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının göstergesidir (İnce, 2005).

Dağıtım sal adalet çalışanların örgütsel kazanımların uygun, ahlaki ve doğru olup olmadığına dair algılamalarına ilişkindir. Bu algılamalar daha çok örgütsel kaynakların, ücretlerin ve ödüllerin paylaşımına yöneliktir (Yıldız, 2009).

Araştırmalar dağıtım sal adaletin üç normu olduğunu; adalet (katkıları doğrultusunda ödülleri dağıtmak) eşitlik (tüm alıcıya aynı vermek) ihtiyaç (alıcılara daha fazlasını vermek) belirtmiştir (Colguit, 2005).

Ödüllere ilişkin adalet algısı, çalışanların ortaya koymuş oldukları performans düşünüldüğünde şirket içerisinde aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına yönelik algılarını içermektedir. Bu kavram kaynağını “eşitlik teorisi” den (Adams, 1965) almaktadır. Buna göre bir örgüt içerisinde çalışanlar aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına “eşitlik kuralı” na göre karar verirler. Çalışanlar işleri için ortaya koydukları performans girdilerini (sahip oldukları eğitim ve tecrübe, işlerinde katlandıkları stres ve gerginlikler, kıdemleri vs.), bunların karşılığında almış oldukları ödül çıktılarıyla (maaş ve terfi kararları vs.) karşılaştırırlar; eğer performans girdileriyle aldıkları çıktılar arasında bir eşitsizlik olduğunu algılayarlarsa, aldıkları ödüllerin adil olmadığını düşünürler. Bu durum kişiyi kızgınlık, mutsuzluk, gurursuzluk veya suçluluk gibi hislere itebilmekte ya da bilişsel olarak kişinin kendisinin veya diğerlerinin çıktı ve girdilerini değiştirmesine yol açmaktadır (Tan, 2006).

4.2.2.2.Prosedür Adaleti (Procedural Justice)

Prosedür adaleti kavramının temelleri Thibaut ve Walker tarafından adli davalara ilişkin yürüttükleri araştırma ile atılmıştır. Thibaut ve Walker, karar kontrolü ile süreç kontrolü ayrımını gerekli görmüşlerdir. Karar kontrolü, anlaşmazlıkla ilgili olarak varılan hüküm üzerindeki; süreç kontrolü ise anlaşmazlığı çözümlmek için gerekli delillerin toplanması, seçilmesi, sunumu, karar vericilerin ya da temsilcilerin belirlenmesi üzerindeki hâkimiyeti ifade eder. Hukuk platformundan sıyrılarak, örgütsel davranış açısından bakıldığında da karar ve süreç kontrolü kavramlarının ayrıştırılması ya da başka bir deyişle dağıtımın ve dağıtıma karar verme sürecinin birbirlerinden ayrı ele alınmaları anlamlı gözükmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde, karar alma sürecinde gereken ölçüde temsil edilmelerine, alınan kararlarda sorgulamalarına veya bu kararlara itiraz etmelerine imkân tanıyan mekanizmaların bulunduğunu bilmeleri önemlidir (Aykut, 2007).

Prosedürel adalet ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, performans ödülleri dağıtımının adilliği dağıtımcı adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödülleri belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise prosedürel adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır.

Prosedür adaletinin iki alt boyutu vardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Bu boyut, örgütlerde karar almadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, çalışanların fikir ve görüşlerin dinlenmesini kapsamaktadır. İkinci alt boyut ise karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir (Söyük, 2007).

Levental'a göre, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek altı temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır:

- a) Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.
- b) Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.
- c) Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.
- d) Düzeltibilme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.
- e) Temsilcilik kuralları: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.
- f) Etik kural: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır (Söyük, 2007).

Bireyler, örgütlerinde işlem adaletsizliği algılayorsa, kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir organizasyona yönelik tepkilerde bulunurlar (Özdevecioğlu, 2003).

Çalışanların prosedürel adalet algısına etki eden üç temel faktörün varlığında söz edilebilir.

- a) Karar alma sürecinin tarafsızlığı

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

Bir örgütte adaletin sağlanması için şu aşağıdaki hususların var olması gerekmektedir.

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

4.2.2.3.Etkileşim Adaleti (Interactional Justice)

Örgütsel adaletin üçüncü türü olan etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yanıyla ilgilidir. Etkileşim adaleti, prosedürleri uygulamakla görevli kişilerin karşı tarafa gösterdikleri tutum ve davranışlarla ilgili olduğu için, prosedür adaletine bağlı bir ek boyut olarak geliştirilmiştir.

Etkileşim adaleti algısı, çalışan ve örgütsel prosedürleri uygulamakla yükümlü olan yöneticiler arasındaki haberleşme sürecinden etkilenmektedir. Bu iletişim sürecinde önemli olan saygı, dürüstlük ve nezaket gibi unsurlardır. Bu unsurlar, kişilerin adalet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir işgörenin etkileşim adaletini düşük algılaması, yöneticisine veya buna neden olan birime karşı olumsuz tepkiler göstermesine yol açmaktadır (Polat, 2005).

Etkileşim adaleti, prosedürel adaletin bir devamı (açılımı) niteliğindedir ve etkileşim adaletinin iki yönü vardır. Bunlardan biri kişiler arası etkileşim adaleti, diğeri de bilgilendirme (bilgi verme) adaletidir. *Kişiler arası adalet*; astların üstlerine ve diğer çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmalarını gerektirir. *Bilgi verme adaleti* ise, üstlerin örgütsel işlemlerde astlarını bilgilendirmelerinin yanında, sosyal ve özlük hakları konusunda da astlarını bilgilendirilmeleri, çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duymak gibi geniş anlamda kullanılmaktadır (Tutar, 2007).

Etkileşim adaleti iş yerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla söylendiğidir. Ödül ve ceza uygulamaları iş yerinde alınan kararlar olduğu için etkileşim adaleti algısının ceza ve ödül uygulamalarının çalışanlar tarafından adil olarak

algılanıp algılanmamasını etkilemekte olduğu düşünölmektedir (Polat, 2005). Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler (Özdevecioğlu, 2003). Alınan kararlar için yeterli ve gerekli açıklamalar, uygun bir şekilde çalışanlara iletilmelidir. Buradaki uygun şekil kibarca, saygılı bir tavır ile davranılması gerektiğidir (Polat, 2005). Yönetimce yapılan açıklamalar çalışanlarda daha olumlu tepkiler ve adil bir algılamaya neden olmaktadır. Sonuçta, örgütsel adalet algısında odak noktası sadece çıktılar ve kurallar değil, uygulamalar esnasında bireyler arasında yaşanan etkileşimdir.

Yöneticilerin çalışanlarla olan kişilerarası ilişkilerini yürütme tarzı (örneğin; çalışanlara saygılı davranmak ya da onların emeklerini istismar etmek veya saygısız davranma gibi) ilişkilerin iyi yönde ya da düşmanlıkla şekillenmesine neden olabilmektedir. Algılanan kişiler arası etkileşim adaletsizliği, bireylerin bütün organizasyona veya kendi çıktılarına değil, yöneticilerine karşı tepki vermesine yol açmaktadır. Etkileşim adaleti ölçölürken yönetici davranışı sorgulanır ve bireylerden bu yönde karar vermesi istenmektedir.

Sonuç olarak, etkileşim adaletinin algılanmasında kişilerarası iletişimin öneminin çok büyük olduğu söylenebilmektedir. Bu iletişim şekli ile örgüt içindeki bazı adaletsiz uygulamalar adaletli olarak algılanabilmekte ve aynı zamanda adaletsizliğin çalışanlar üzerinde yaratabileceği olumsuz etkiler de azaltılabilmektedir (Söyök, 2007).

4.2.3. Adalet Teorilerinin Gelişimi

“Örgütsel adalet” idealinin organizasyonun etkin işleyişi ve çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesi için temel koşullardan biri olduğu görüşü, sosyal bilimler alanında çalışan araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul görmektedir. Bu görüş doğrultusunda yapılan araştırmalarda, örgüt içi davranışların daha iyi anlaşılabilmesi için sosyal adalete ve kişiler arası adalete ilişkin kuramların çok sık kullanıldığı görölmektedir (Özen, 2002). Greenberg, örgütsel adaletin ortaya çıkışı ve bu konudaki kuramsal yaklaşımları bir sınıflandırmaya tabi tutarak incelemiştir (Yürür, 2005). Greenberg, bu tür bir sınıflandırma için farklı boyutlar kullanabileceğini ancak örgütsel davranış alanında ortaya atılan bir kavram üzerine geliştirilen kuramlar için en uygun iki boyuttan söz edilebileceğini belirtmiştir. Bular reaktif (tepkisel) –proaktif (tedbiri) ve süreç-içerik boyutlarıdır (Özen, 2002).

Sınıflandırmada, reaktif teoriler, ortalama bir insanın, adaletsiz bir durumdan rahatsızlık ve tatminsizlik duymak suretiyle kaçınmak istemesine davranışlara

odaklanmışlardır. Bu teoriler, adaletsizliğe karşı tepkileri incelemektedirler. Bunun tersine proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri tedbir davranışlarına odaklanmışlardır ve adil durumlar yaratma çabalarını incelemektedirler (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2005).

Sınıflandırmanın ikinci boyutu olan süreç içerik boyutunda ise süreç yaklaşımı; çalışanların örgüt içerisinde elde ettikleri çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği üzerinde durmaktadır. Bu teoriler, örgütsel kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. İçerik teorileri ise, kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, yalnızca sonuçta dağıtımı gerçekleşen kazanımların adilliğini konu almaktadır (Özen, 2002).

4.2.3.1 Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırmaları

Örgütlerde adalet konusu ile ilgili çalışmalar, Homans, Adams, Berscheid ve Walster gibi teorisyenlerle başlamış ve ücret ile ilgili ödüllerin dağıtım konusu 1960 ve 1970'lerde büyük bir ilgi görmüştür. Greenberg bu teorileri Tablo 1'deki gibi reaktif- proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu olmak üzere iki bağımsız boyutta sınıflamıştır.

Reaktif teoriler, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışını anlatırken; proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamaları konusuyla ilgilenmekte ve adaleti oluşturma, adil ortam yaratma çabalarını içermektedir.

Süreç teorileri ise, bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiğini araştırmaktadır. Son olarak içerik teorileri ise dağıtılan kazanımların adilliği üzerine yoğunlaşmıştır.

Tablo 1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif –Proaktif Boyutu	İçerik – Süreç boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif –İçerik Teoriler Örnek: Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)	Reaktif – Süreç Teoriler Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Prosedural Justice Theory)
Proaktif	Proaktif- İçerik Teoriler Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal, 1976,1980)	Proaktif- Süreç Teoriler Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory) (Leventhal,Karuzza, Fry, 1980)

Kaynak: İşbaşı,2000,s 44

Tablo 2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

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

Kaynak: İşbaşı,2000,s 44

4.2.3.1.1.Reaktif –İçerik Teoriler (Reactive- Content Theories)

Bu teoriler, çalışanların örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin dağıtımı konusundaki adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkilerin kavramsallaştırılmaya çalışıldığı teorilerdir. Greenberg'in sınıflandırmayı yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilen adalet teorilerinin çoğu adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkilerin kavramsallaştırılmaya çalışıldığı teorilerdir. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi (Theory of Distributive Justice), Adam'ın (1965) Eşitlik Teorisi(Equity Theory), Walster'in geliştirdiği eşitlik teorisi versiyonları ve Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory) bunlardandır. Bu teoriler 'kişilerin adil olmayan ilişkilere belli olumsuz duygularla cevap verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak bu durumlardan kaçınmaya çalıştıkları' şeklinde görüş etrafında birleşmişlerdir (İşbaşı, 2000).

Eşitlik teorisi dağıtım adaleti hükümlerine dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre; çalışanlar kendilerinin örgüte kendi katkı ve kazanımlarını/sonuçlarını kendileriyle eş durumdaki bireylerin katkı ve sonuçları ile karşılaştırmakta ve adalet algısını oluşturmaktadırlar. Çalışanın elde ettiği sonuçlar olarak, ücret, geniş bir oda, telefonunun olması, kurumun arabasını kullanması v.b. sayılabilir. Katkıları/ sarf ettiği gayret ise; kişisel çaba, eğitim durumu, iş tecrübeleri, aldığı kurslar gibi çalışanın ücretlendirilmesi gerektiğine inandığı unsurlardır. Çalışanların kendi sonuçları ile başkalarının sonuçlarını karşılaştırdığında eşitsizlik olursa negatif durumlar ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler bunu bilmeli ve çalışanın katkılarının değerlendirilmesi, sonuçların dengelenmesi konusunda eşitlik duygusunu kullanmalıdırlar.

Adams , adalete ilişkin algılamaları 'eşitlik denklemi' (Equity equation) adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Bu eşitlikle iki tarafın varlığı söz konusudur: Kişi (person) ve Diğer Kişi(other) kullanılan oran ise 'kazanım:katkı' oranıdır. Adams'ın adil bir durumu ifade etmek için ortaya koyduğu bu formül aşağıdaki gibidir.

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Bu formülle ortaya çıkacak bir eşitlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Adil olmayan

her durum rahatsız edicidir ve çeşitli duyguları beraberinde getirmektedir. Adams'a göre bu tür bir eşitsizlikle avantajlı durumda olan kişi kendini suçlu hissetmekte diğer kişi ise kırgınlık duymaktadır(Folger, Cropanzano, 1998). Bu olumsuz duygular çalışanları diğer kişilerle ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği giderme yönünde davranışlar sergilemeye ve tutumları değiştirmeye yönlendirecektir. İş performansını düşürme gibi davranışsal tepkiler ve kazanımlara ilişkin algılarını değiştirme gibi tutumsal ve psikolojik tepkiler buna örnektir.

Reaktif içerik teorilere göre örnek gösterilebilecek bir diğer teori de Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisi'dir (Relative Deprivation Theory). Bu teoriye göre, belirli ödül dağıtım şekilleri, kişileri bazı sosyal kıyaslamalar yapmaya sevk etmektedir. Bu kıyaslamalarda ortaya çıkan olumsuz sonuçların yol açtığı yoksunluk hissi, kişileri depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkilere itmektir (İşbaşı, 2000).

4.2.3.1.2.Proaktif İçerik Teorileri

Proaktif-İçerik Teorileri, çalışanların kazanımların dağıtımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine kurulmuş olan bir teoridir. Bu teorinin temelleri Leventhal tarafından ortaya atılmıştır.

Leventhal, kişilerin bazen ödüllerin adil dağılımı için aktif bir şekilde çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Bu teoride, ödüllerin adil dağılımı, alınan ödüllerle çalışanın katkılarının orantılı olması üzerine kurulmuştur. Çünkü bu durum uzun vadede tüm taraflar için kazançlı olacaktır.

Bazı teorisyenler, eşitlik normlarının ihlal edilmesine karşılık, dağıtılan ödüllerin eşit olmasa da çalışanın ihtiyacına göre dağıtıldığı için adil algılama olması gerektiğini savunmaktadırlar. Böyle ihlallerin adil olması gerektiğini savunan Leventhal "Adalet Yargı Modeli (Justice Judgement Model)"ni geliştirmiştir. Bu modele göre, bireyler adil dağıtım kararları verebilmek için karşılaşılan durumların farklılığına göre, farklı dağıtım kuralları uygulayabilmektedirler. Örneğin, grup üyeleri arasında sosyal uyumu sürdürmenin önemli olduğu durumlarda, ödüller bireylerin katkıları arasındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine uyularak dağıtılabilir (İşbaşı, 2000).

Proaktif- içerik teorileri grubunda ele alınan diğer bir teori de, Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi"dir (Justice Motive Theory). Teori, adaleti daha çok motivasyon yönü ile ele almıştır. Bu teoriye göre dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik ilkesinden daha önemlidir. Dağıtım uygulamaları dört ilke ile açıklanabilir:

- a) **Rekabet**, dağıtımın bireylerin performansına bağlı olması ile ilgilidir.
- b) **Eşitlik**, dağıtımların eşitliği ile ilgilidir.
- c) **Eşit paylaşım**, dağıtımların görece katkılara göre yapılmasını ifade eder.
- d) **Gerçek adalet**, dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılmasını anlatan ilkedir.

Adalet Güdüsü Teorisine göre, dağıtım kararlarının verilmesini izleyen adalet şekli taraflar arasındaki ilişkiye bağlıdır. Örnek verecek olursak; birey yakın arkadaşının dağıtımla ilgili kararına karşı, dağıtım kararını verirken insan ihtiyaçlarını dikkate alan bir birey algısı ile tepki vermektedir. Aynı şekilde, taraflar arasında mesafeli bir durum varsa, eşitlik normlarına uyması beklenmektedir. Aralarında bazı farklılıklar olmasına karşın, her iki teoride de kişilerin çeşitli koşullar altında ödül dağıtımları konusunda benzer fikirler öne sürmektedirler (Söyük, 2007).

4.2.3.1.3.Reaktif Süreç Teorileri

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç teorileri, farklı bir entelektüel geleneği içeren ‘hukuktan’ türetilmiş teorilerdir. Hukuk kuralları üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulünde önemli etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Yasal prosedürlerle ilgili bu tespitlerden yola çıkan iki araştırmacı, Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri bir araştırma tasarlamışlardır. Hukuk alanındaki prosedürlerin adaletine ilişkin teorilerinde üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlanmışlardır: Anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen taraf (yargıç) ve delillerin ortaya konduğu ‘süreç aşaması’ ile anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı ‘karar aşaması’. Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü ‘süreç kontrolü’ anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolünü de karar kontrolü’ şeklinde adlandırmışlardır (Cropanzano, 1998). Teoriye göre hukuki olaylarda verilen hükümler ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan karar adil olarak algılanmaktadır (İşbaşı, 2000).

Kullanılan prosedürler, tarafların her aşamasında sahip oldukları kontrolün derecesine göre çeşitlilik göstermektedir. Örneğin, aracı rolünü üstlenen üçüncü tarafın hem karar hemde süreç kontrolünü elinde bulundurduğu durumlarda kullanılan prosedürler ‘otokratik’(aotocratic), yalnızca karar kontrolünü elinde bulundurduğu durumlardaki prosedürler ‘hakem kararı’ (arbitration), yalnızca süreç kontrolünü elinde bulundurduğu durumdaki prosedürler’aracılık’(mediation) ve son olarak her iki kontrolden yoksun olduğu durumlardaki prosedürler ‘pazarlık’ (bargaining) prosedürleri olarak adlandırılmışlardır.

Thibaut ve Walker’ın geliştirdikleri ‘Prosedür Adaleti Teorisi’ (Procedural Justice Theory), kişilerin karar almaya yardımcı prosedürlerle ilgili tepkilerini vurgulaması nedeniyle Reaktif- süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır. Organizasyon teorisyenleri Thibaut ve Walker’ın ortaya attıkları bu teoriyi 1980’li yıllardan itibaren organizasyon bağlamında incelemeye ve geliştirmeye çalışmışlardır (İşbaşı, 2000).

4.2.3.1.4.Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif- Süreç Teorileri içinde en bilinen teori, Leventhal, Karuza ve Fry’ın “Dağıtım Tercihi Teorisi”dir (Allocation Preference Theory). Dağıtım davranışına genel bir yapı oluşturmayı hedefleyen bu teori, Leventhal’ın Adalet Yargı Teorisi’nin geliştirilmiş şeklidir. Teori, dağıtım kararlarından ziyade prosedürlerle ilgilenmesinden dolayı, süreç teorileri altında ele alınmaktadır. Meydana gelen anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan prosedürlere odaklanmış olan reaktif süreç teorilerinin tersine, proaktif süreç teorileri, “dağıtım prosedürleri” ile ilgilenmektedirler. Teoride, adaleti sağlamak için kullanılması gereken prosedürler incelenmektedir (Marjorie, 2002).

Teorisyenler adaleti sağlamaya yardımcı olacak bu prosedürlerin sekiz özelliği olduğu ifade etmektedirler. Bu özellikler:

- a. Bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- b. Tutarlı kurallara dayanmak,
- c. Doğru bilgiye dayalı olmak,
- d. Karar verme gücünün yapısını tanımak
- e. Bireyleri önyargıya karşı korumak,
- f. Bireylerin bilgi almasını sağlamak,

- g. Prosedürlerde değişiklik yapma olanağı sağlamak,
- h. Yaygın ahlaki ve etik standartlara dayanmaktır.

Teorilerin tümüne bakıldığında birçoğunun Eşitlik Teorisi'ni temel alarak ortaya atıldıkları görülmektedir. Yapılan son çalışmalarda reaktif –içerik teorilerine fazla rağbet olmadığı görülmektedir. Araştırmalarda göze çarpan başka bir konu da, çalışanların eşit olmayan yani adaletsiz paylaşımına nasıl tepki gösterdiklerinden ziyade, eşit paylaşımı sağlamak için nasıl davrandıklarının araştırıldığıının görülmesidir.

4.2.3.2.Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Diğer Modeller ve Teoriler

Örgütsel adaleti açıklayan modeller ele alınırken, bir önceki başlıkta Greenberg tarafından yapılan sınıflandırmaya yer verilmişti. Konunun önemi çerçevesinde birçok bilim dalının örgütsel adalet çalışmaları ile ilgilendikleri görülmektedir. Ekonomi, sosyoloji, davranış bilimleri gibi bilim dalları örgütsel adalet konusunda çeşitli modeller geliştirmişlerdir.

Bu başlık altında ele alınacak modeller, Araçsal Model, Grup Değeri Modeli, Gruptaki Yetkinin İlişkisel Modeli, Bilişsel Atıf Modeli, Adalet-Doğruluk Modeli, Doğruluk-Adillik Modeli, Ahlaki Değerler Modeli ve Adaletin Çok Yönlü-İhtiyaçlar Modelidir (Söyüç,2007).

4.2.3.2.1.Kaynak Temelli (Resource Based) ve İlişki Temelli (Relation Based) Modeller, Kişisel Çıkar (Self-İnterest) ve Grup Değeri (Group value) Modelleri, Bilişsel Atıf Modeli (Referent Cognitions Theory)

Dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti tanımlarını gerçekleştirmek ve bunlara etki eden faktörleri incelemek amacıyla bazı modeller geliştirildiği görülmektedir. Psikologlar, adalet güdüsünü açıklamak üzere psikolojik modeller geliştirilmişler ve bu yolla adaletin nasıl ortaya çıktığını belirlemeye çalışmışlardır. Sosyal mübadele teorisini temel alarak ortaya konan dağıtım adaleti ve prosedür adaleti kavramlarını vurgulayan pek çok teori,' kaynak güdüsü' (resource motive) üzerine odaklanmıştır (İşbaşı, 2000).

Kaynak temelli modellere göre, kişilerin organizasyona bağımlılıklarının sebebi, organizasyonun onlara sunduğu kaynaklardır ve dağıtım adaletine ilişkin algılamalarda kaynaklar en belirgin güdüleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynak bağımlılığını ifade

eden modellerden biri olan ‘yatırım modeli’ (investment model) buna örnektir. Bu modele göre kişiler organizasyonun onlara sunduğu kazançları farklı organizasyonların sunacağı kazançlarla karşılaştırmaktadır. Ayrıca, kaynak dağıtımına ve organizasyon içi çatışmaların giderilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koymaktadır (İşbaşı, 2000).

Prosedür adaletini açıklayan modellerden biri, “Araçsal Model” (Instrumental Model) ya da “Kişisel Çıkar Modeli” (Self- Interest Model) dir. Bu model çalışanların, örgütsel süreçler hakkında bilgi edindikleri, kararlar alınırken aktif oldukları başka bir deyişle örgütsel süreçleri etkileyebildikleri zaman, daha çok kazanım elde ettiklerini düşünmeleri üzerine odaklanmıştır. Teorisyenlere göre, prosedür adaleti bu yüzden örgütler ve bireyler için önem kazanmaktadır. Araçsal Model bireylerin prosedürleri kontrol etme ihtiyacı duyduğunu savunmaktadır (Söyük, 2007).

Thibaut ve Walker, çalışanların karar alma süreci hakkında bilgileri olduğu durumda, kararlara etkin katılımları olmasa bile örgütsel adalet algılarının yüksek olacağı yönünde bir görüşe sahiptirler. Bu modele göre, bireyler, adil prosedürlerin zamanla çalışanlara büyük kazançlar sağlayacağını düşünmelerinden dolayı kısa vadeli sonuçlardan vazgeçebilmektedirler. Teorisyenlere göre, çalışanların arzulanan sonuçları elde etmeleri örgütsel adalet algısını etkilemektedir. İstenmeyen sonuçların elde edilmesi durumunda adaletsizlik duygusu da çok fazla olacaktır. Görüldüğü gibi bu model prosedür adaletine araçsal bir bakış açısı sunmuştur. Bireyin arzu ettiği sonuca ulaşması için süreç üzerindeki kontrolü önemlidir (Söyük, 2007).

Kişisel Çıkar Modeli’nde kişilerin bireysel kazanımlarıyla yakından ilgilendikleri, bu nedenle kazanımların belirlenmesinde rol oynayan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak istedikleri ifade edilmiştir. Buna dayanarak, prosedürlerle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin prosedür adaletine ilişkin algılamaların artacağı belirtilmiştir. Prosedürleri değiştirmeyi başaramasalar bile, fikirlerin dikkate alındığı düşüncesi kişilerin prosedür adaletine ilişkin algılamalarını arttırmaktadır. Tercihlerin açıklanması için verilen fırsatlar olumlu algılamalara neden olmaktadır.

Grup Değeri Modeline göre, kişiler sosyal statülerini, değerlerini ve buna bağlı olarak adalet algılarını üç ilişki unsuru dikkate alarak değerlendirmektedirler. Bunlar, kişilere taraflı davranılmaması, kararların kanıtlara dayanması, güven ve yöneticilerin kişilere kibar, saygılı davranması olarak tanımlanan konumdur. Bu kurallara uyulması grubun sürekliliğini de sağlamaktadır.

Grup Değeri Modelinde, adil davranma ve adil prosedür kullanma çalışanlara örgütteki konumlarıyla ilgili iki önemli noktayı hatırlatmaktadır. İlk önemli nokta; karar verenlerin çalışana adil davranmalarının, bireye saygı duyulan ve değer verilen bir üye olduğunu hatırlamasıdır. İkinci nota ise, prosedürlerin adil olmasının çalışanların çıkarlarının korunacağına ve geliştirileceğine inanmalarını sağlamasıdır. Grup değer modelinde, çalışan bulunduğu grubun bir üyesi olarak saygı görüyor ve kendisine değer veriliyor ise süreçleri adil olarak görür. Gruba ilgi gösterildiği ve grup anlayışının önemle üzerinde durulduğu örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışları da ön plana çıkar

Grup Değeri Modeli ilişkisel temelli bir modeldir. Kişisel Çıkar Modeli gibi araçsal değildir. Grup Değeri Modeline göre, prosedür adaleti sadece kişisel çıkarlarla açıklanamamaktadır. Bireyler ait oldukları grupla uzun dönemli ilişkiler kurmak ve değer verildiklerini hissetmek istemektedirler (İşbaşı, 2000).

4.3 Motivasyon

4.3.1. Motivasyonun Anlamı

Motivasyon kelimesi, “hareket etmek” anlamındaki Latince “*movere*” sözcüğünden türemiş olup, ve temel bir psikolojik süreç için kullanılmaktadır (Pekel, 2001 ; Örucü ve Kanbur, 2008). Osmanlıca sözcüklerde ‘*sevk eden*’ ,’*harekete geçirici*’, Türkçe’de ‘*güdü*’,’*saik*’ anlamlarına gelmekte ve *yöneltme, isteklendirme, teşvik etme* anlamlarında kullanılmaktadır (Akbaş, 2007; Aksayan, 1992).Yapılmış olan başlıca motivasyon tanımları tahlil edildiğinde öncelikle insan ihtiyaçlarına vurgu yapıldığı görülmekte, ardından da ihtiyacı karşılamaya yönelik birey davranışının, örgütsel bir amaca hizmet etmesi durumu göze çarpmaktadır. Bireyin yapacağı işte başarılı olmasını destekleyen ve çalışanların performansını doğrudan etkileyen güç motivasyondur.

Motivasyon “bireylerin, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” (Koçel, 2007; Demirkan 2007),

Motivasyon, örgütsel hedeflere ulaşmak için, istekli ve yüksek eforla çaba göstermek (Robbins ve DeCenzo, 2007),

Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı (Çavuşoğlu, 2009),

Motivasyon; davranışı harekete geçiren fizyolojik ya da psikolojik bir eksiklik, ihtiyaç veya herhangi bir hedefe yönelmiş bir dürtü ile başlayan bir süreçtir (Pekel, 2001).

Berelson ve Steiner motivasyonu ‘istekler, arzular, dürtüler olarak adlandırırken; Blair Klosa ise, motivasyona ‘içsel bir temelde ortaya çıkan dinamik bir süreç’ demektedir (Durgun, 1992).

Webster motivasyonu, ‘bireylerin davranışlarını sürdüren içlerindeki bazı şeyler’ olarak tanımlarken Harris ve Woodgate ise motivasyonu, ‘insanların belirli şekillerde davranmasını sağlayan süreçler ya da faktörler, ihtiyacın tanımlanması, bu ihtiyacı karşılayacak olan bir hedefin belirlenmesi ve gerekli eylemlerin saptanması’ olarak tanımlamaktadır (Öztürk, 2002).

Motivasyonun temel bileşenleri:

- a)İhtiyaçlar, arzular, beklentiler,
- b)Davranış,
- c)Hedefler,
- d)Geri beslenme olarak sayılabilir

Motivasyon kavramı ile, davranış değişikliği yaratmak kastedilmektedir. Bu sebeple motivasyon; ‘bireylerin seçim kararlarını, dolayısıyla davranışlarını etkileyen güçlerin, ölçüsünü değiştiren bir faktör’ olarak açıklanabilir(Akbaş, 2007).

4.3.2. Motivasyonun Amaçları Ve Önemi

Motivasyon bir felsefe, bir düşünce şekli ve bir yaşam tarzıdır. Motivasyon insanların istek, gereksinim ve davranışları üzerinde durur. Birey fizyolojik varlığını sürdürebilmek ve toplum içinde yerini alabilmek için hem fizyolojik hem de psikososyal gereksinimlerini karşılamak durumundadır (Öztürk, 2002; Akbaş, 2007; Utaş, 2004).Yapmakta oldukları şeyden zevk alan ve ya yaptıkları işte anlam bulan bireylerin inanılmaz enerjiye sahip olduğu pek çok kişi tarafından bilinmektedir. Yeni gelişmelere paralel olarak örgütlerin ya da kurumların başarısında çalışan bireylerin davranışlarının etkisinin ne kadar önemli olduğu anlaşılmıştır. Bireylerin var olan potansiyelinden yararlanmak için bireyler motive edilmezlerse, çalışanların istenilen başarı düzeyine ulaşamayacakları açıktır.

Birinin düşüncelerini değiştirmek yavaş ve zahmetli bir süreçtir; tutumunu değiştirmek ise çok daha zordur. Bu neden ile çalışan bireylerin işe ve kurumlarına karşı tutumları önem kazanmıştır (Öztürk, 2002; Akbaş, 2007).

Motivasyonun önemi, insan unsurunun işletmeler tarafından ön plana çıkarılma gereğinden kaynaklanır. İşletmeler gelişmelerinde en önemli ögenin insan olduğunun fark etmeye başlamışlardır. Yararlı endüstriyel araçların, ya da hizmetin gücü ne kadar büyük olursa, işi yürütmekle sorumlu olan iş görenler yeterince doyum ve uyum sağlayamamış ise, işletmelerin yaşamlarını başarılı bir şekilde sürdürmeleri olanaksızdır. Bu nedenle iş görenlerin işe ve işletmeye inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılır. Bu olanakları aşağıdaki sorularla belirleyebiliriz:

- Kişileri farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörler nelerdir?
- Kişiler ne yönde davranış gösterir?
- Kişilerin aynı davranışı göstermeleri nasıl sağlanabilir?
- İş göreni motive eden nelerdir?
- Personel gereksinimleri nelerdir?
- İnsanların işlerinde mutlu olması nasıl sağlanır?
- Çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanması, işe yoğunlaşmaları ve işi sevmeleri için yeterli midir? (Öztürk, 2002; Akbaş, 2007; Utaş, 2004)

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Birincisi, motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum ya da olay, başka birini motive etmeyebilir. İkincisi, motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir. İşletmeler motivasyonu sağlarken bu iki önemli özelliği dikkate almalıdır (Koçel, 2007; Öztürk, 2002; Akbaş, 2007; Utaş, 2004).

Motivasyon gerçekleştiğinde ise sistem, çalışanlar ve işletme ya da kurum açısından bazı faydalar sağlayacaktır. Bunlar:

1. Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
2. Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayacaktır.
3. Çalışanların 'ego'larını tatmine yönelecektir.
4. Çalışanların yeteneklerini geliştirmesine olanak sağlayacaktır.
5. İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.

6. Bireylerin, yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
7. Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek, kişilerarası olumlu rekabeti geliştirecektir.
8. Değişen ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullara göre işletmeleri ‘esnek motivasyon’ sistemlerini kabule zorlayacaktır.
9. Motivasyon, çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını birleştirmek için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon, bir yandan işletmede verimliliğin yükselmesi, öte yandan ise çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun arttırılmasını sağlayacaktır.

Motivasyonun gerçekleşmediği durumlarda, performansta düşme, iş devir oranlarında artma, iş yavaşlatma, kurum içi şikâyetlerde artma, çalışanlarda mutsuzluk, tükenmişlik, ilişkilerde kötüleşme, işin kalitesinde ve dolayısıyla verimlilikte düşme görülecektir (Öztürk, 2002; Akbaş, 2007; Utaş, 2004).

4.3.3.Motivasyon Kavramının Tanımlanması

Motivasyon kavramı bir organizmayı dıştan ya da içten bir etkiyle bir davranışa yönleltmek veya bir davranışı başlatmak istediğimizde kullandığımız bir kavramdır. Ayrıca davranış şiddetleri arasında farklılıklardan bahsederken de kullanılır. Çok şiddetli davranışlar yüksek motivasyon sonucu olarak da görülmektedir.

Güdü ya da motiv, davranışı belirli bir yöne doğru organize ettiği ve harekete geçirdiği kabul edilen, iç şartları ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Bu gayret, motiv tarafından belirlenir.

Motivlerin dört işlevi vardır:

1.Davranışları başlatma işlevi: Organizmanın hareket haline geçmesi veya davranışlarındaki yön değişimini ifade eder.

2.Davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin işlevi: Harcanan eforun miktarına, davranışların hızına/keskinliğine/miktarına işaret eder.

3.Davranışlara yön verme işlevi: Organizmanın harekete geçme sebebiyle belirli nesne/organizma/durum/davranış yani belirli bir hedef arasındaki ilişkiyi ifade eder.

4.Devamı sağlama işlevi: Belirli bir hedefe yönelmiş davranışların süresine/direncine işaret eder. Belirli davranışın ne kadar süreceği, o davranışa sebep olan motivin bir fonksiyonudur.

Atkinson'a göre;

- Tüm bireylerin temel güdeleri ve ihtiyaçları vardır. Bu güdüler davranış potansiyelini simgeler ve yalnız uyarıldıkları zaman davranışı etkiler.
- Bu güdülerin uyarılıp uyarılmamaları birey tarafından algılanan duruma ya da çevreye bağlıdır.
- Özel çevresel öğeler çeşitli güdülerin uyarılmasını sağlar. Diğer bir deyişle özel bir güdü, uygun bir çevre tarafından uyarılmadıkça davranışı etkilemeyecektir.
- Algılanan çevresel değişiklikler, uyarılan güdüleme biçimlerinde de değişiklik yaratacaktır.
- Her güdüleme ayrı ihtiyaçların doyurulmasına yöneliktir. Uyarılan güdüleme tarzı, davranışı biçimlendirir ve uyarılan güdüleme tarzındaki bir değişiklik, davranışta da değişiklik yaratır (Öztürk, 2002; Akbaş, 2007; Utaş, 2004).

'**Motive**' kavramından üretilen motivasyon (güdüleme), insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir (Öztürk, 2002; Utaş, 2004).

4.3.3.1. Motivasyonun Oluşma Süreci

Motivasyon sürecini başlatan bireyin ihtiyaçlarıdır. Bir ihtiyaç ortaya çıktığı zaman, birey bu ihtiyacı karşılamak ister ve böylelikle birey itici bir güçle uyarılır. İç ve dış etkilerle uyarılan birey çeşitli biçimlerde davranışlara yönelir. Amacı ihtiyaçlara karşı duyduğu isteğin doyumudur(Pekel, 2001). Kısaca motivasyon güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir. Bu 4 aşamada gerçekleşir(Dirim, 2004; Hayran ve Sur, 1997):

Gereksinme → Uyarılma → Davranış → Doyum(Amaç)



Şekil 1: Motivasyon Süreci

4.3.4. Motivasyon Teorileri

Eğer bir işletmede yöneticiler, iş verimini ve iş doyumunu en yüksek seviyeye getirmek ve ulaşılan bu seviyeyi muhafaza etmek istiyorlarsa iş görenlerini güdüleyen etmenler hakkında kapsamlı bilgiye sahip olmak ve bu etmenle davranışı çok karmaşık bir olgudur (Pekel, 2001). Ancak psikolojik süreçlerden faydalanılarak açıklanabilir. Motivasyon da bu psikolojik süreçlerden biridir.

İnsan davranışını açıklamaya yönelik önerilmiş pek çok motivasyon teorisi mevcuttur. İşletmelerde insan davranışının önem ve değer kazanmaya başladığı beşeri ilişkiler akımının gelişmesiyle, psikoloji de yönetim bilimi konularına dahil edilmiş ve davranışın anlaşılmasında yol gösteren diğer psikolojik süreçlerle birlikte motivasyon kavramının önemi de ortaya çıkmıştır (Yozgat, 1989). Bilim adamları tarafından davranışın açıklanmasında önerilen pek çok motivasyon kuramı, örgütsel ortamda düşünülüp değerlendirildiğinde iş tatmini ve iş veriminin işletmelerdeki insan kaynakları uygulamalarından ne şekilde etkilendiklerini de açıklamaya yaramaktadır.

Bu durumda motivasyon teorileri İçsel(Kapsam) Teoriler ve Süreç Teorileri olarak 2 ana grupta toplanmaktadır.

4.3.4.1.Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri adı altında gruplanan teorilerden en çok bilinen dört tanesi:

- Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı,
- Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi (Hijyen Motivasyon Teorisi)
- David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı (Achievement) Teorisi
- Clayton Alderfer' in ERG Yaklaşımı' dır (Pekel, 2001; Korkmaz, 2008).

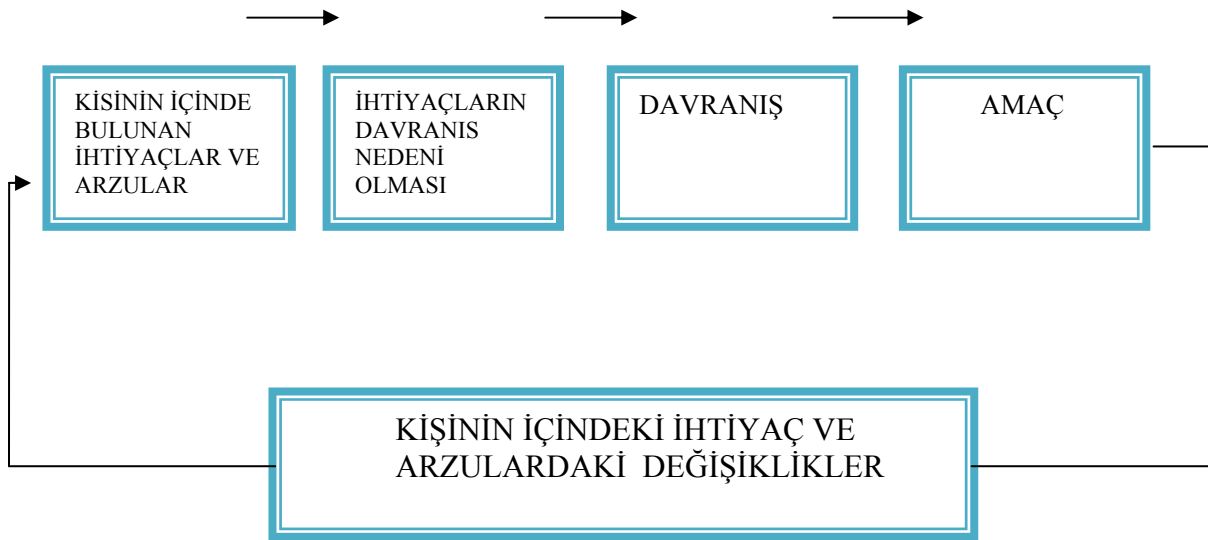
4.3.4.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla bu teoriye göre ihtiyaçlar, davranışı belirleyen önemli bir faktördür (Koçel, 2007).

Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayımına göre kişi belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç, davranış gerekçesi olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar (Koçel, 2007).

Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Eğer yönetici personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir.

Bu yaklaşımın esas aldığı motivasyon sürecini Şekil 2: de olduğu gibi göstermek mümkündür.

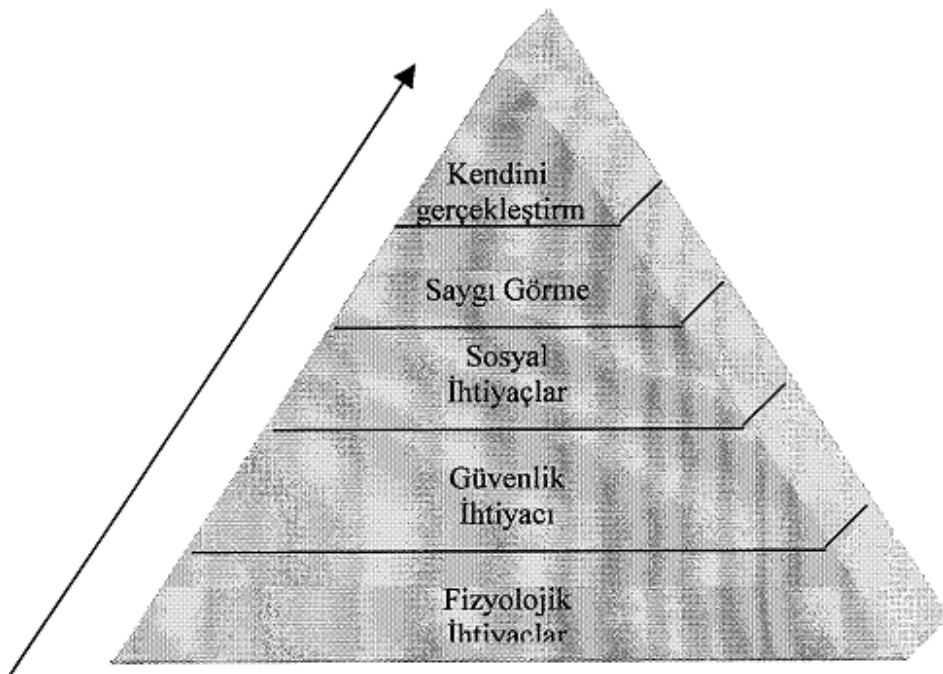


Şekil 2: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Motivasyon Süreci

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşik düzen ise şöyledir:

- 1.Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku, seks,
- 2.Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden koruma,
- 3.Sosyal İhtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,
- 4.Kendini Gösterme İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma,
- 5.Kendini Tamamlama (Self – Actualization) İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.

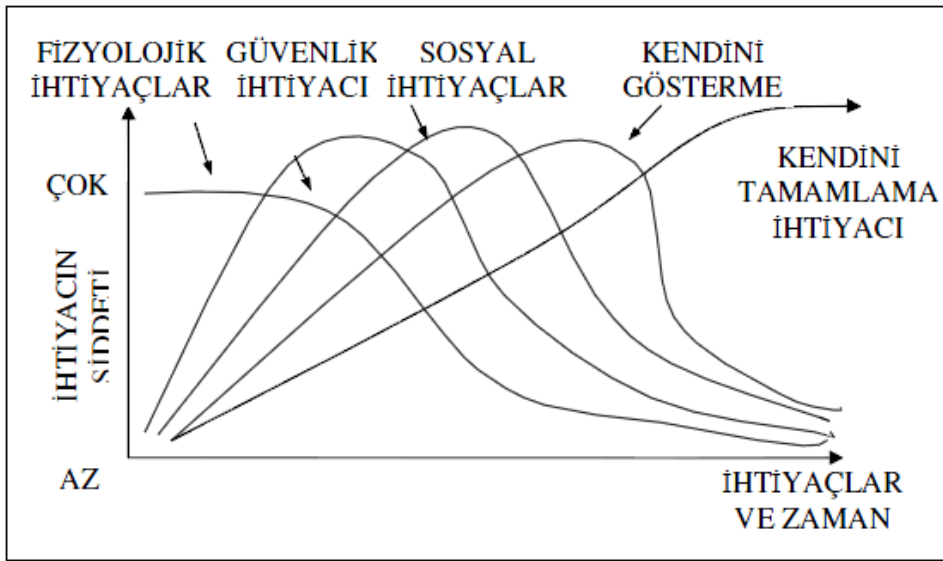
Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını (3.grup) tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır. Bu ihtiyaçlar hiyerarşisini Şekil : 3’de olduğu gibi göstermek mümkündür (Koçel, 2007)



Şekil 3:Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Yani, herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir. Nitekim Maslow'da, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyaçlarının %40'ını ve kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür.

Öte yandan bu ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirinden ayrılmadığını da belirtmek gerekir. şekil 4' de gösterildiği gibi ihtiyaçlar arasında girişimler (ortak alanlar) vardır.



şekil 4 : İhtiyaçlar

Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini, yönetici, bir motivasyon aracı olarak kullanabilir. Bu yaklaşıma göre, kişiler hali hazırda sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri şeyler (ihtiyaçlar) tarafından davranışa sevk edileceklerdir. Kişi hali hazırda sahip olduğu şeyi muhafaza etmek davranışını gösterebilir. Fakat sahip olmak istediği şeyi elde etmek konusunda daha şevkle ve istekli olarak davranır. İşte yönetici açısından önemi olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri (başka bir deyişle ihtiyaçlarını) anlamaktır. Bir şeyi sağlama olanakları yaratan bir yönetici, kişiyi belirli bir davranışı göstermeye yönelmiş olacaktır.

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamiş, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hiyerarşi yaklaşımı basitliği, anlaşırlığı ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Koçel, 2007).

4.3.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Motivasyon konusunda geliştirilmiş kuramlardan birisi de Frederick Herzberg' in “Çift Faktör Kuramı” ya da “Motivasyon-Hijyen Kuramı” olarak bilinen yaklaşımıdır. Herzberg bu kuramı 1959 yılında duyurmuştur. Herzberg, 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir denek grubu üzerinde bir takım araştırmalar yapmıştır. Deneklere yönelttiği sorularda *çalışma yaşamında doyumunu yükselten ya da azaltan faktörleri* belirtmelerini istemiştir (Arısoy, 2007; Konur, 2006; Serinkan, 2008)

Araştırmanın sonucuna göre ‘koruyucu(hijyen) faktörler’ ve ‘motive edici faktörler’ olmak üzere iki farklı faktör grubunun varolduğu ve bunların iş yerindeki insanları farklı şekillerde etkilediği belirlenmiştir (Serinkan, 2008).

1-Koruyucu – Hijyen etmenler: Çalışanların doyumsuzluk ve motivasyon eksikliğinin nedenleri hakkındaki sorulara verdikleri yanıtların sonucunda elde edilmiştir. Bunlar; ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, denetimin düzeyi ve niteliği, şirket politikası ve yönetimi, kişiler arası ilişkilerdir.

Buna göre koruyucu- hijyen etmenler eğer iş yerinde bulunmuyorsa bireyler için doyumsuzluk yaratan unsurları ifade etmektedir. Bunların sağlanması, doyumsuzluğu azaltmakta fakat kişinin doyumunu arttırmamaktadır. Sonuç olarak bu faktörler bir iş bağlamında ilişkilendirilmiş unsurlardır.

2- Motive edici faktörler: Çalışanların doyum sağlama ve motive olma nedenleri hakkında sorulan sorulara verdikleri yanıtlardan elde edilmiştir. Bu bulgular sonucunda; başarı duygusu, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, kişisel gelişim ve yükselme gibi etmenler bu gruba dahil olmuştur.

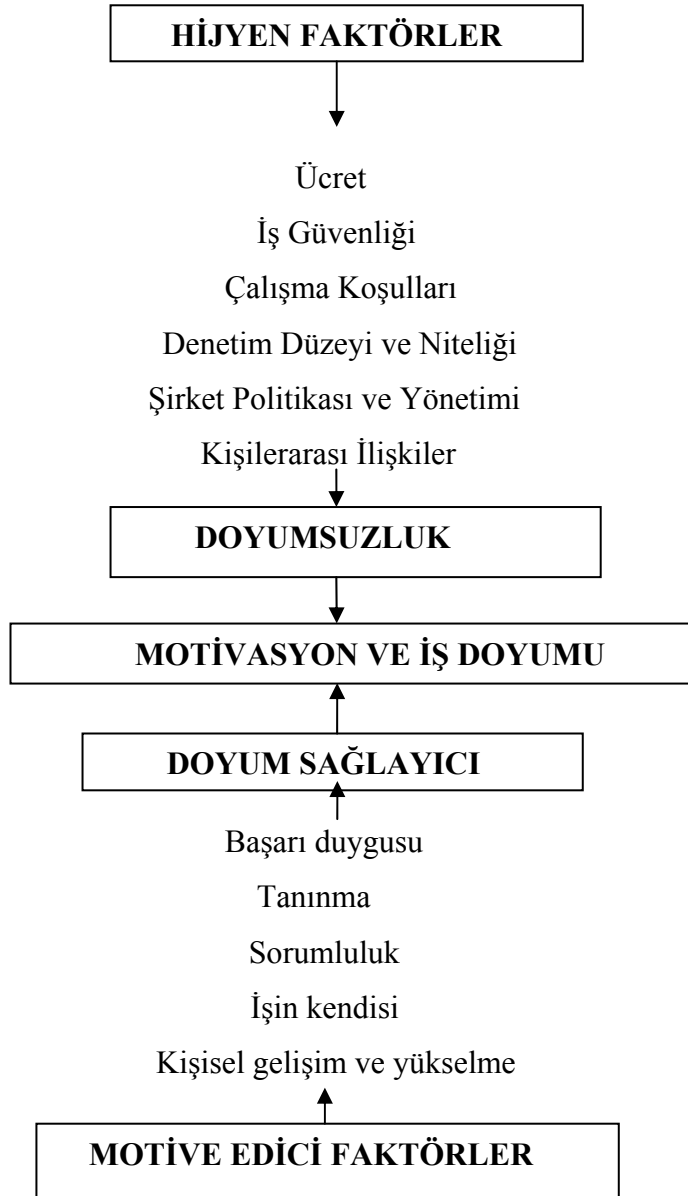
Motive edici faktörler, kişisel doyum sağlama özelliğine sahip oldukları için motive edici bir potansiyele sahiptir. Bu faktörler, çalışanı mutlu kılar, iş yerine bağlar ve çalışmaya özendirir. Motive edici faktörlerin yokluğu durumunda ise çalışan mutsuz değildir. Sadece işine karşı nötr bir duygu geliştirmiş olabilir. Motive edici faktörler, bireyi yöneltici, özendirici ve giderildikleri ölçüde doyum yaratıcı niteliktedir.

Hijyen faktörleri, var oldukları zaman insanı güdüleyici bir etkiye sahip değildirler. Fakat bu faktörlerin iş yerinde *var olmaması* durumunda çalışanlar mutsuz ve doyumsuz olurlar. Hijyen faktörleri, bir iş yerinde çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı açısından

normal olarak bulunması gereken koşulları ifade etmektedir. Bu koşulların yokluğu durumunda bireylerin çalışması tehlikeye düşer; çalışanlar işten ayrılmayı düşünebilir.

Yöneticiler, çalışan doyumsuzluğunu önlemek için hijyen faktörlerine dikkat etmelidirler. Fakat bütün hijyen faktörleri olumlu olsa bile çalışanlar daha sıkı çalışmaya güdülenemeyebilirler. Sadece motive edici faktörler, çalışanın daha sıkı çalışmasını, böylece daha üretken olmasını sağlar. Bu nedenle yöneticiler, çalışan performansını geliştirmede motive edici faktörleri kullanmalıdır.

Şekil 5: Herzberg'in Çift Etmen Kuramı



4.3.4.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer'in ERG teorisi Maslow'un teorisi üzerine geliştirilmiştir. Maslow'un beş ihtiyacı varoluş, bağlantı ve büyüme ihtiyaçları kategorileri şeklinde üçe indirmiştir.

ERG teorisinde bu üç tip ihtiyacın herhangi biri veya hepsi verilen zamanda bireysel davranışları etkileyebilir. Alderfer, bir kez tatmin edilmiş ihtiyacın motivasyonel etkisini kaybettiğini kabul etmez. ERG teorisinde yalnızca pişmanlık prensibi vardır. Alderfer'in ERG teorisinde yürütülen yaklaşımla, çalışan kişilerin ihtiyaçlarını anlayan ve cevap veren araçlar önerilir. İş zenginliği özellikle işlerinde gelişim–ihtiyaç tatmini arayan güçlü arzular taşıyan kişiler için en uygun görülür.

4.3.4.1.4. Başarı Motivasyonu Teorisi - David McClelland

Kazanılmış ihtiyaçlar teorisi adıyla da bilinen bu teoride McClelland, insanların ihtiyaçlarını öğrenme yoluyla sonradan kazandıklarını savunmuş ve kazanılan bu ihtiyaçları sınıflamıştır:

- *Başarı İhtiyacı*: Zor bir şeyi başarma, yüksek başarı standardına ulaşma, karmaşık görevleri yerine getirme ve diğerlerini geçme arzusu.
- *Kabul Edilme İhtiyacı (Bağlılık)*: Yakın kişisel ilişkiler kurma, çatışmalardan kaçınma ve sıcak dostluklar kurma ihtiyacı.
- *Güç İhtiyacı*: Başkalarını etkileme, kontrol etme, diğerlerinden sorumlu olma ve başkaları üzerinde otorite ve nüfuz sahibi olma ihtiyacı (Pekel, 2001; Konur, 2006).

McClelland, araştırmaları sonucunda, bir ülkenin genel ekonomik kalkınma durumu ile o ülkedeki başarının ölçülebilen ortalama değerleri arasında karşılıklı bir ilişki olduğu kanısına varmıştır. Eski kültürler bu açıdan incelendiği zaman, ulusal düzeyde zenginliğin ve iktisadi kalkınmanın ülke insanının başarı çabasından olabileceğinin görüldüğünü ileri sürmüştür. Başarı için fazla ihtiyaç hisseden kişiler, girişimci olma eğilimindedirler. Rakiplerinden daha iyi işler yapmayı istemekte ve akla yatkın iş riskleri almaktadırlar. Kabul edilme ihtiyacı yüksek olanlar ise başarılı birer kaynaştırıcıdırlar ve işleri, örgüt içindeki birkaç departman arasında entegrasyonu sağlamak olur. Yüksek bir güç ihtiyacı ise örgüt hiyerarşisinde yüksek mevkilere ulaşma arzusuyla ilintilidir.

McClelland'ın yıllar süren araştırmaları sonucu, üst seviye çalışanlarının yarıdan fazlasının yüksek derecede güç ihtiyacı duyan kişiler olduğunu fakat başarı ihtiyacı, güç ihtiyacından fazla olan müdürlerin kariyerlerinin daha kısa sürede sonlandığını gözlemlemiştir (Pekel, 2001).

4.3.4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri de kişinin dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık verir. Burada davranışların dışsal faktörler tarafından kontrol edildiğini söyler. Kişinin çevresinde bulunan ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üstünde durur (Akbaş, 2007; Öztürk, 2002).

Başlıca süreç teorileri:

- Vroom'un Beklentiler Teorisi
- Lawler-Porter Modeli
- Adams'ın Eşitlik Teorisi
- Locke'un Amaç Teorisi
- Davranışsal Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisi

4.3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı, neyin motive ettiği üzerinde değil, motivasyonun kavramsal belirleyicileri üzerinde durmaktadır. Kuram, çalışanların davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını, diğer bir ifadeyle çalışanların amaçlarıyla işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır.

Beklenti kuramına göre, çalışanları iki şey motive eder; çalışanların bir şeyi ne kadar istediği ve onlara ulaşma şanslarının ne olduğu.

Beklenti kuramı, daha önceki motivasyon yaklaşımlarından farklı olarak geliştirilen dört önemli temele dayandırılmıştır.

- 1- Çalışanlar kendileri için potansiyel olabilecek çeşitli sonuçlar arasında tercih yaparlar.
- 2- Çalışanlar kendi bölümlerinde istenen davranış yada performansa yol açacak bir çaba olasılığına yönelik beklentilere girerler.

- 3- Çalışanlar, davranışlarını takip edecek kesin çıktı olasılığına yönelik beklentilere girerler.
- 4- Herhangi bir durumda, çalışanların seçim yapacağı faaliyetler, beklentiler tarafından belirlenir.

Vroom'a göre bir kişinin belirli bir iş için çaba sarf etmesi iki etmene bağlıdır. Bunlar; valens (kişinin ödülü arzulama derecesi) ve beklentidir. Bir işe yönelik beklenti ve ödüller başarımın nedenini oluşturmaz. Çalışanın geleceğe dair beklentisi ile işten alacağı çıktı ya da ödüllerin değeri, motivasyonun temelini oluşturmaktadır. Bu durumda motivasyon, kesin sonuçlara ya da çıktılara yol açacak bir faaliyete yönelik beklentinin, çıktı ya da ödülün çekiciliği ile çarpımına eşittir.

Dolayısıyla;

Motivasyon= Valens x Beklenti

biçiminde formüle edilir.

Davranışsal bir seçim yapacağı zaman, bir çalışan normalde üç sorunun yanıtını arar.

- 1- Beklenti sorusu: Bir görev için çaba sarf ettiğimde, istenen seviyede performans gösterebilecek miyim? (Çaba-Performans Beklentisi)
- 2- Araçsallık sorusu: İstenen seviyede performans gösterdiğimde hangi çıktılar ya da ödülleri elde edeceğim? (Performans- Çıktı Beklentisi)
- 3- Değer sorusu: Çıktı ya da ödülleri ne kadar istiyorum? Ödüllerin benim için çekiciliği nedir? (Valens) (Serinkan, 2008)

Valensi (-1) ile (+1) arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür.

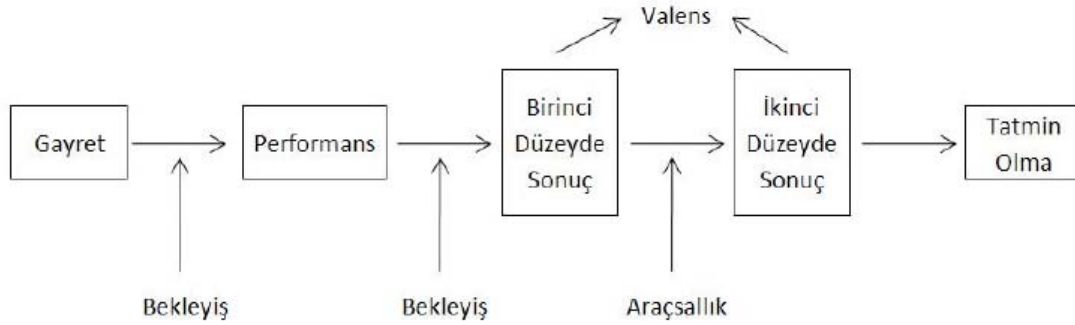
Modelin ikinci temel kavramı **Bekleyiştir**. Bekleyiş, kişinin belirli bir davranış sonucunu önceden hayal etmesidir.

Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılık olup (0) ile (+1) arasında değişen bir değer ifade edilmektedir.

Eğer bir kişinin hem valensi hem bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır.

Bu modelde üçüncü kavram **Araçsallıktır**. Araçsallık, birinci kademe sonuçlarının ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda subjektif bir olasılığı ifade etmektedir.

Araçsallık, (-1) ile (+1) arasında değer alabilir. Vroom, sonuçları iki düzeyde ele alır. Birinci kademe sonuçlar para, terfi, tanınma gibi dışsal ödüllerdir ve örgüt tarafından sağlanır. İkinci kademe sonuçlar ise; bir iş yaparak elde edilen bireysel başarı ve bu başarının getirdiği tatmin ile ilgili konulardır. Birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuçların oluşmasında araçsallık görevi yaparlar(Akbaş,2007; Söylemez, 2002).

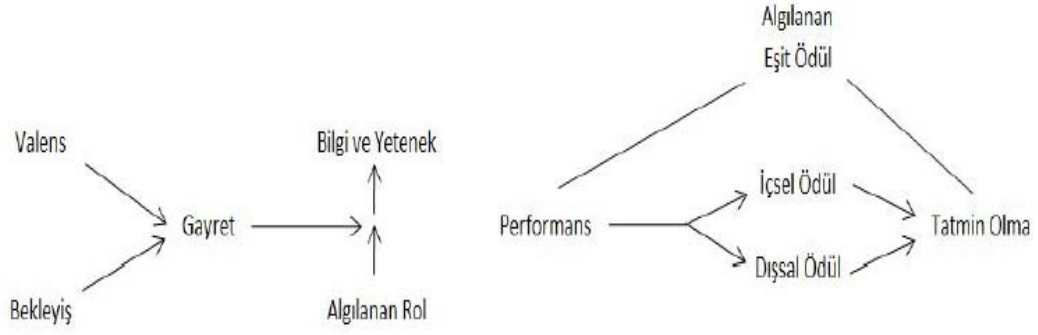


Şekil 6: Vroom'un Bekleyiş Teorisi

4.3.4.2.2. Lawler-Porter Modeli

Bu model Vroom'un modelini esas almaktadır. Fakat kişinin motive olma derecesi Valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek gayret göstermesi otomatik olarak yüksek performans göstermesi ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin yeteri bilgi ve deneyime sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa ne kadar gayret ederse etsin performans göstermeyecektir (Öztürk, 2002).

Bu modeli kullanacak yöneticinin, çalışanlarının görevlerini başarmaları için, çalışanlarına yeterli eğitim olanakları sağlamalı, belirli yönde başarılı olacakları konusunda onlara güven duygusu aşılamalıdır. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamalı, ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmalıdır. Çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmelidir (Akbaş, 2007; Öztürk, 2002).

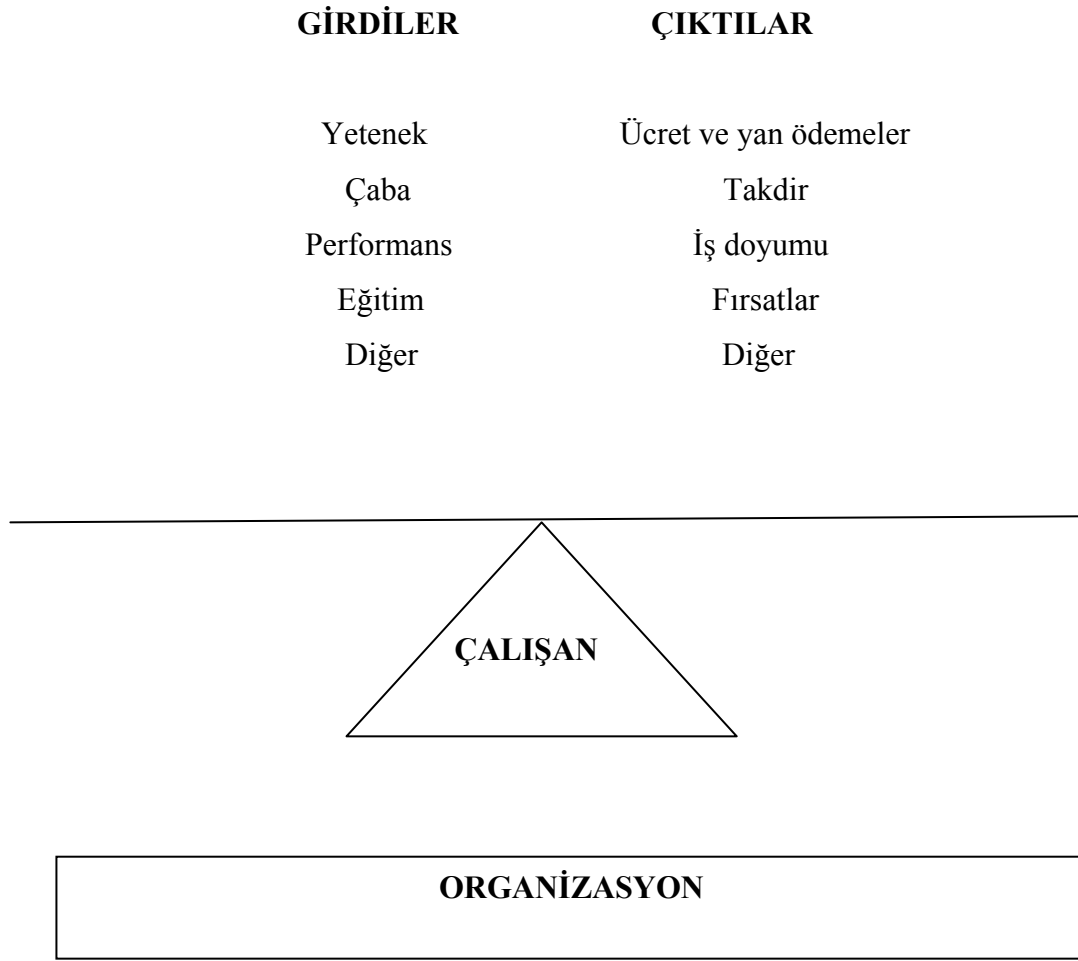


Şekil 7: Lawler – Parter Modeli

4.3.4.2.3. Adams’ın Esitlik Teorisi

Adams’ın “Denge Teorisi” adil olma kavramı üzerinde durmaktadır. Çalışanlar işi yapmak için gerekenler ile harcanan çaba karşılığında aldıklarını karşılaştırma eğilimindedirler. Bir çalışanın iş yüküyle, karşılığında verilen ödül (ücret, prim, vd.) dengeli ve adil olmalıdır. İş yükü fazla, ödül az olursa çalışanın motivasyonu ve performansı, dolayısıyla işletmenin verimi düşer. İş yükü az, ödüller fazla olursa çalışan az çalışmaya yönlendirilmiş olur; çalışandan yüksek verim alınamaz (Soykenar, 2008). Denge Teorisine göre çalışanın ortaya koyduğu işgücüyü karşılığında elde ettiği kazançlar dengeli ve adil olmalıdır.

Şekil 8: Denge Teorisi



İnsan kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydığı insanların oranlarıyla karşılaştırır. Algıladığı her eşitsiz durum, eşitsizliği giderecek davranışı göstermesi ile sonuçlanır. Burada vurgulanması gereken husus; eşitsizlik konusunda, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil, karşılaştırmayı yapan insanın algılayış biçimidir. Eşitsizliği giderecek davranışlar ise; gayretin değiştirilmesi (etkinlik), sonucun değiştirilmesi (ödül), gayret ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi, iş terk etme (devamsızlık, istifa...) başkalarının gayretlerini azaltmaya zorlama, karşılaştırma kriterlerini değiştirme olarak sayılabilir. Bu teoriyi kullanmak isteyen yöneticiler şu noktalara dikkat etmelidirler:

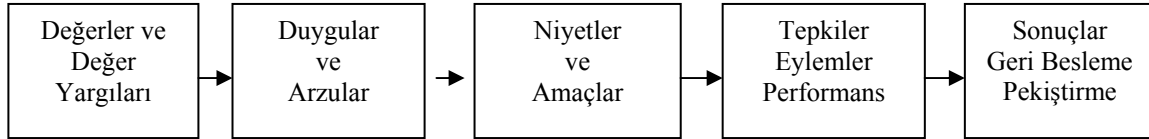
- Eşit gayret eşit şekilde ödüllendirilmelidir.
- Eşitlik ya da eşitsizlik personelin işletme içi ve işletme dışı yaptığı karşılaştırmaların sonucudur.
- Eşitsizliğe tepkiler bireyden bireye değişir (Koçel, 2007).

4.3.4.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

Amaç teorisine göre; iş başarısının belirleyicisi bireyin amaçlarıdır ve örgüt tarafından sağlanan özendiriciler, bireyin amaçları üzerindeki etkileri yoluyla davranışı etkiler. İnsanların davranışları bilinçli amaçlarla yönlendirilir.

Bu teoride sözü edilen amaçlar, personelin işleriyle ilgili olarak belirledikleri amaçlardır. Görevde bazı nitelik ve nicelik standartları varsa, bunlar da amaç olarak adlandırılır.

Teoriye göre; birey, çevresel olayları kendi değer yargıları ve bilgi düzeyi ile değerlendirerek amaçlar belirler. Davranışları bu amaca yönelir. Amaç ne kadar zor olursa olsun bireyin amaca ulaşmak için daha çok çaba harcaması gerekeceğinden, zor amaçlar iş başarısını artırır (Akbaş, 2007; Durgun, 1992; Kaplanoğlu, 2006).

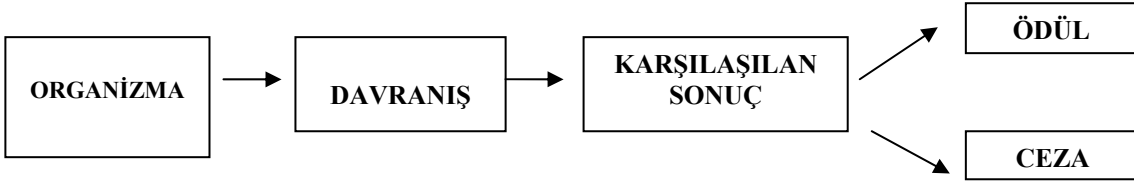


Şekil 9: Locke'un Amaç Teorisi

4.3.4.2.5. Davranışsal Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisi

Klasik şartlandırma Pavlow'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada davranışlar belirli uyarıcılar tarafından harekete geçirilmelidir.

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu türün ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. B.F.Skinner tarafından geliştirilen bu şartlandırma kavramının organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değişirme adı verilen yeni bir alan doğmuştur (Akbaş, 2007; Öztürk, 2002; Gülhan, 1994).



Şekil 10: Davranışsal Şartlanma Teorisi

5.GEREÇ VE YÖNTEM

5.1Araştırmanın Amacı ve Tipi

Bu araştırma hemşirelerin yöneticilere duydukları güven ve örgütsel adaletin motivasyon düzeylerine etkisinin belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirildi.

5.2.Araştırmanın Yapıldığı Yer Ve Zaman

Avrupa Kıtasında Bulunan,

- Üniversite Hastanesi
- Sağlık Bakanlığına Bağlı Eğitim ve Araştırma Hastanesi
- Özel Hastane

Araştırma Kasım 2009 – Mayıs 2010 tarihleri arasında gerçekleştirildi.

5.3.Araştırmanın Evren Ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Avrupa Yakasında bulunan Üniversite Hastanesi, Sağlık Bakanlığına Bağlı Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Özel Hastane'nin iki şubesinde çalışan hemşireler oluşturdu.

Kullanılan ölçeklerdeki toplam ve alt boyutlarının herhangi birinde kurumlar bazında 2 puanlık ortalama farkı tahmini 4 birimlik standart sapma ile anlamlı bulabilmek için her bir grupta minimal 77 kişiyi çalışma kapsamına almak gerekmektedir. Örneklem büyüklüğündeki % 20 'lik kayıp göz önünde bulundurularak (6 aydan az çalışan, anketi tam ve doğru doldurmayan, araştırmanın uygulandığı tarihte hastalık, doğum, yıllık izin nedeniyle ulaşılamayan, çalışmaya gönüllü olarak katılmak istemeyen hemşireler ve başhemşireler yönetici konumunda olduğundan) her bir grupta 90 kişi çalışma kapsamına alınması gerekmektedir. Bunun sonucunda üniversite hastanesinden 120 hemşireye, özel hastaneden 90 hemşire ve devlet hastanesinden 100 hemşire olmak üzere toplam 310 hemşire araştırma kapsamına alındı.

5.4.Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri 1.Tanıtıcı Bilgi Formu (Ek1), 2.Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin İfadelerin Yer Aldığı Anket (Ek2) ve 3.Motivasyon Ölçeği (Ek3) kullanılarak toplandı.

1.Tanıtıcı Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından hazırlanan anket formu 11 sorudan oluşturuldu. Bu anket formunda hemşirelerin çalıştığı kurum, çalıştığı birim, kurumdaki görevi, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, meslekte ve bulunduğu birimde çalışma süresi,

çalıştığı birimden memnuniyet, çalışma süresi, çalışma şekli ve çalışma durumunun sorun olup olmadığı yer aldı.

2.Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin İfadelerin Yer Aldığı Anket: Anket soruları İşbaşı'nın 2000 yılında yapmış olduğu çalışmasından alınmıştır. Anket soruları; güven, biçimsel prosedürler, etkileşim adaleti, ve dağıtım adaletinin yer aldığı ifadelerden oluşmaktadır. Anket 5'li Likert tipi ölçeğinde olup, 1(tamamen katılıyorum)den 5'e (kesinlikle katılmıyorum) doğru sıralanmıştır. Anketin puanlamanın düşük olması, ifadenin olumlu olması anlamı taşımaktadır. İşbaşı'nın yapmış olduğu çalışmada Cronbach alpha: 0,92 bulunmuş olup, bu araştırmada ise Cronbach alpha değeri 0,86 bulundu. Anket güvenilir kabul edildi.

Anketin alt grupları: Yöneticimiz, düşüncelerimizi dikkate alır (16). Yöneticimiz her zaman tarafsız da davranabilir (17). Yöneticimiz, aldığı kararlara ve sonuçlara yönelik düzenli olarak bilgi verir (18). Yöneticimiz, bize karşı içten ve anlayışlıdır (19). Yöneticimiz, çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez (20). Yöneticimiz, işimizle ilgili sorunları yenmemizde bize yardımcı olur (21). İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı yöneticimizle rahatlıkla paylaşabiliriz (22) Yöneticimiz, aldığı kararlarda tutarlıdır (23). Yöneticimiz, aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz (24). Yöneticimiz, işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır (25). Yöneticimiz, bizimle ilişkisinde karşılıklı iletişime önem verir(26). Yöneticimiz çalışmalarımızı yakından izler (27). Yöneticimiz, düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için mutlaka bir şans daha verir (28). maddelerini kapsayan **etkileşim adaleti alt grubu'**dur. Cronbach alpha:0,76

Yöneticimiz, bize karşı dürüsttür (29). Yöneticimizin uzmanlığına güveniriz. Yöneticimiz sorunları hızlı bir şekilde çözer (30).Yöneticimiz sorunlarımızı hızlı bir şekilde çözer (31). Yöneticimiz yapacağına söz verdiği şeyleri yapar (32). Yöneticimizden özel sorunlarımıza yönelik yardım isteyebiliriz (33). Yöneticimiz düşünce ve duygularımıza saygı duyar (34). Yöneticimiz bilgilerini bizimle paylaşır (35). Yöneticimiz, farklı düşünce ve öneriler geliştirmemiz yönünde bizi cesaretlendirir (36). Yöneticimizden herhangi bir konuda yardım isteyemeyiz (37). Yöneticimiz açıkça eleştirilmekten hoşlanmaz (38). Yöneticimiz yaptığımız hataları sık sık bize karşı kullanır (39). Yöneticimiz ayrımcılık yapmaz (40). Yöneticimiz işimizle ilgili sorunlarımızı her zaman dikkatle dinler (41). Yöneticimiz

isteklerimizi ve ihtiyaçlarımızı önemser (42). Yöneticimiz güçlü bir adalet duygusuna sahiptir (43) maddeleri **güven alt grubu**'dur. Cronbach alpha:0.80

Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alabilmesi için gerekli olan doğru bilgileri sağlar (1). Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara itiraz etmesine izin verir (2). Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alırken karardan etkilenecek tüm çalışanları göz önünde bulundurmasını sağlar (3). Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar (4)Kurumun işleyişine yönelik kurallar, kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar (5). Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin, aldığı kararlara ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletmesini sağlar (6). Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir (7). Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların, iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendilerini korumalarına yardımcı olur (8). maddeleri **biçimsel prosedürler alt grubu**'dur. Cronbach alpha:0.86

Kurumun kaynaklarından ihtiyacımız ölçüsünde eşit biçimde yararlanabiliriz (9). Kurumda işini yapan herkese yükselme şansı tanınır (10). İşe yönelik üstlendiğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil biçimde alırız (11). İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil biçimde alırız (12). İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil biçimde alırız (13). Bu iş yerinde işini iyi yapamayana tolerans tanınmaz (14) Bu sektördeki diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımın ücretleriyle kıyaslandığımda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum (15) maddeleri **dağıtım adaleti alt grubu**'dur. Cronbach alpha:0.85

Tablo 3: Güven Ve Örgütsel Adaletin Yer Aldığı İfadelerin Maksimum, Minimum, Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri (n:310)

Anket alt grupları	Minimum-Maksimum	Ort ±SD
Güven	15-69	42,5±10,1
Dağıtım adaleti	7-35	22,7±6,3
Biçimsel Prosedürler	8-40	22±6,6
Etkileşim Adaleti	13-65	36±10,4

Tablo 3 incelendiğinde;

Güven puanı arasında 15-69 değişmekte olup; ortalaması 42,5±10,1'dir.

Dağıtım adaleti puanı 7-35 arasında değişmekte olup; ortalaması 22,7±6,3'tür

Biçimsel prosedürler puanı 8-40 arasında değişmekte olup; 22±6,6'dır..

Etkileşim adaleti puanı 13-65 arasında değişmekte olup; 36±10,4'dir.

3.Motivasyon ölçeği: 1998 yılında J.E.barbuto ve R.W.Scholl tarafından geliştirilmiştir. Envanter önce 78 maddelik ölçek şeklinde hazırlanmış, sonra uzmanlarca teorik tanımlara uygunluğu, aşırılıkları incelenmiş ve daha kısa hale getirilmiştir. Hinkin ve Schriesheim tarafından geçerlilik, güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Nejla Dölek tarafından türkçe'ye çevrilmiş ve Türk toplumuna uygulanmıştır. 2000 yılında Prof. Dr. İsmail Ataay , Prof. Dr. Güngör Oral, Prof. Dr. Mehtap Köktürk,, Doç Dr. Ömer Sağıdullah ve Yard. Doç. Dr oya özçelik tarafından geçerlilik güvenilirliği yapılmış, 2007 yılında Akbaş tarafından kullanılmıştır (Cronbach alpha:0,84).

Ölçeğin Alt Grupları: Ölçek beş alt gruptan oluşmaktadır.

'Sadece eğlenceli şeyleri yapmaktan hoşlanırım'(1). ; 'Daha eğlenceli başka bir şey yapabilmek için sık sık elimdeki işimi ertelerim'(2). ; 'İş seçiminde genellikle en eğlenceli görünen işi seçerim'(3). ; 'Zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok

keyif aldığım kişidir'(4). ; 'İki iş arasında tercih yapıldığında, en önemli kriter hangisinin daha eğlenceli olduğudur'(5). ; 'Çalıştığım yerden yaptığım işten hoşlanmazsam ayrılırım'(6). Maddeleri kapsayan '**içgüdüsel süreç alt grubu**' (Bireylerin doğuştan gelen; akıl ve düşünceden bağımsız olarak, her türlü bilinçsiz hareket ve davranışla hareket etmek istemesi)dur. Cronbach alpha:0.67

'İş esnasında ne kadar gayret sarf edeceğimi iş gereksinimleri belirler'(7). ; 'Bir günlük ücret veriliyorsa, bir günlük iş yaparım'(8). ; 'Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirsem, daha fazla çalışabilirim'(9). ; 'İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim'(10). ; 'İşte haftanın en sevdiğim günü ücret ödeme günüdür'(11). ; ' İnsanlar daha iyi iş fırsatları için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdırlar' (12). '**araçsal alt grubu**' (Bireylerin yapacakları işlerde kendilerine doyum sağlayan faktörlere 'ücret, kıdem v.s')dur. Cronbach alpha:0.59

'Benim için davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir'(13). ; 'Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım'(14). ; 'Eğer bir projenin sonunda halkın takdiri varsa, o projede daha fazla çalışırım'(15). ; 'İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi tercih ederim'(16). ; 'Çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar'(17). ; 'Çabamın kurumdaki en yetkili kişilerce görüleceğini bilirsem, var gücümle çalışırım'(18). Maddelerini kapsayan '**dış benlik kavramı alt grubu**' (Bireylerin başkaları tarafından takdir ve saygı görmek istemesi) dur. Cronbach alpha:0.57

'Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek standartları yansıtır'(19). ; 'Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir şirkette çalışmak benim için önemlidir'(20). ; 'Kişisel davranış standartlarımla tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım'(21). ; 'Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.'(22) ; 'Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım'(23). ; 'Benim beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmeye gereksinim duyarım'(24). Maddelerini kapsayan '**içsel benlik kavramı alt grubu**' (Bireylerin başkalarının takdirine ihtiyaç duymadan, kendi yaptıklarıyla tatmin olacağını bilerek yaptıkları davranışlar) dur. Cronbach alpha:0.70

'Misyonunu onaylamadığım bir kurumda çalışmam'(25). ; 'Kurumun hedefine ulaşmasında sıkı çalışacaksam önce bu nedene inanman gerekir'(26). ; 'Bu nedene

inanmıyorsam çok çalışmam’(27). ; ‘Çalışacağım kurumu seçerken inanç ve değerlerimi savunamı ararım’(28). ; ‘Çok çalışmam için bir organizasyonun misyonunun, benim değerlerimle uyumlu olması gerekir’(29). ; ‘Eğer bir kurum onaylamadığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir’(30). Maddelerini kapsayan ‘**hedef içselleştirme alt grubu**’ (Bireylerin yapacakları işte kendi inanç, değer ve hedeflerine göre hareket etmek istemesi) dur. Cronbach alpha:0,63

Ölçekteki her madde 1 ‘kesinlikle katılmıyorum’ ile 7 ‘ kesinlikle katılıyorum’ arasında sırasıyla 1,2,3,4,5,6,7 şeklinde değerlendirilecek şekilde düzenlenmiştir.

Motivasyon Kaynakları Ölçeği ve Alt Gruplarına İlişkin Geçerlilik Güvenilirlik Analizi Değerlendirme Sonuçları

30 soruluk motivasyon kaynakları ölçeği ve alt gruplarının geçerlilik güvenilirlik değerlendirmesi yapıldı. Anketlere uygulanan geçerlilik güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; Cranbach’s alpha değeri 0,68 bulunmuş olup uygulanan anketler güvenilir bulundu.

Tablo 4: Motivasyon Ölçeğinin Maksimum, Minimum, Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri (n:310)

Motivasyon ölçeği alt grupları	Minimum-Maksimum	Ort ±SD
İçgüdüsel Süreç Alt Grubu	6-42	19,6±8,4
Araçsal Alt Grubu	6-42	25±7,9
Dış Benlik Alt Grubu	6-42	24,7±7,8
İçsel Benlik Kavramı Alt Grubu	6-42	33,8±7,1
Hedef İçselleştirme Alt Grubu	9-42	27,3±6,6

Tablo 4 incelendiğinde;

İç güdüsel süreç puanı 6-42 arasında değişmekte olup; $19,6 \pm 8,4$ 'tür.

Araçsal puanı 6-42 arasında değişmekte olup; $25 \pm 7,9$ ' dur.

Dış benlik puanı 6-42 arasında değişmekte olup; $24,7 \pm 7,8$ 'dir.

İçsel benlik kavramı puanı 6-42 arasında değişmekte olup; $33,8 \pm 7,1$ 'dir.

Hedef içselleştirme puanı 9-42 arasında değişmekte olup; $27,3 \pm 6,6$ 'dır.

5.5. Veri Toplama Yöntemi

Veriler Kasım 2009- Mayıs 2010 tarihleri arasında araştırmacı tarafından toplandı. Araştırmaya katılmayı kabul eden hemşirelere, araştırmacı tarafından gerekli açıklama yapıldıktan sonra araştırmada kullanılacak olan veri toplama formları verildi ve eksiksiz olarak doldurmaları istendi. Anketlerin önüne ‘‘Gönüllü Olur Formu’’ eklenmiş olup, isteyen katılımcılar bu bölümü doldurmadı.

5.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmacı tarafından kodlanan verilerin istatistiksel analizi bilgisayarda SPSS paket programı ile değerlendirildi. Her soruya, Stastical Package for Social Sciences-SPSS for Window 16.0 programının kullanımına uygun olarak değişken verildi ve tanımlandı. Çalışma verilerinin değerlendirilmesinde yüzdeler hesaplama, aritmetik ortalama, student-t testi, ANOVA (Varyans Analizi), Croanbach alfa kat sayısı, Pearson Korelasyon testi kullanıldı. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0.05$ düzeyinde değerlendirildi.

5.7. Araştırmanın Etik Yönü

- İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi, Sağlık Bakanlığı Bağcılar Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Medical Park Hastanesi- Bahçelievler, Medical Park Hastanesi – Sultangazi’ den gerekli yazılı izinler alındı (Ek5).
- İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi İstanbul 2 No’lu Etik Kurulu’ndan gerekli yazılı izin alındı (Ek5).
- Araştırmayı kabul eden hemşireler yazılı olarak gönüllü olur formunu (Ek4) doldururken, doldurmayanlardan sözlü olarak izin alındı.

- İstanbul Valiliği İl Sağlık Müdürlüğü'ne araştırmanın sonuçlarının ve önerilerinin değerlendirilebilmesi amacıyla geri bildirimde bulunulmasına karar verildi.

5.8.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın bulguları kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve örneklem grubunda yer alan hemşirelerin verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.

5.1Araştırmanın Varsayımları

- Hemşirelerin sosyo- demografik özellikleri mesleki özellikleri örgütsel adalet algılayışını etkiler.
- Hemşirelerin çalıştığı kurumun işleyişi örgütsel adalet algılayışını etkiler.
- Mesleğe yeni başlayan hemşirelerin örgütsel adalet algılayışı, ve motivasyon düzeyleri yüksektir.
- Meslekte çalışma süresi uzun olan hemşirelerin örgütsel adalet algılayışı yüksektir.
- Haftalık çalışma saati fazla olan hemşirelerin örgütsel adalet algılayışı ve motivasyonları düşüktür.
- Eğitim düzeyi yüksek olan hemşirelerin örgütsel adalet algılayışları yüksektir.
- Örgütsel adalet algılayışı yüksek olan kurumlarda hemşirelerin motivasyon düzeyini olumlu derecede etkiler.
- Hemşirelerin örgütsel adalet algılayışıyla motivasyonları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

6.BULGULAR

Araştırma hemşirelerin yöneticilere duydukları güven ve örgütsel adaletin motivasyon düzeylerine etkisinin değerlendirilmesi amacıyla yapıldı.

Çalışma kapsamına Üniversite Hastanesinden 120 hemşire, Sağlık Bakanlığı'na bağlı Eğitim Araştırma Hastanesinden 100 hemşire ve Özel hastaneden 90 olmak üzere toplam 310 hemşire alındı.

Araştırma bulguları;

6.1.Hemşirelerin Kurumsal Özellikleri, Demografik Ve Çalışma Özelliklerine İlişkin Bulgular,

6.2.Yöneticiye Duyulan Güven Ve Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin Karşılaştırmalar,

6.3.Motivasyon Kaynağı Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar,

6.4. Yöneticiye Duyulan Güven Ve Örgütsel Adalet İle Motivasyonun Korelasyonu olmak üzere dört başlık altında incelendi.

6.1. HEMŞİRELERİN KURUMSAL ÖZELLİKLERİNE GÖRE DAĞILIMI

Tablo 5: Hemşirelerin; Çalıştığı Kuruma, Çalıştığı Birimlere, ve Görevlerine Göre Dağılımı (n:310)

Kurumsal özellikler		
Çalıştığı Kurumlara Göre	n	%
Üniversite	120	38,7
Devlet	100	32,3
Özel	90	29
Çalıştığı Birimlere Göre		
Dahiliye	71	22,9
Cerrahi	51	16,5
Kadın Doğum	26	8,4
Ortopedi	19	6,1
Çocuk	47	15,2
Acil	24	7,7
Yoğun Bakım	40	12,9
Ameliyathane	27	8,7
Psikiyatri	5	1,6
Görev Dağılımına Göre		
Sorumlu hemşire	31	10
Servis hemşiresi	260	83,9
Poliklinik hemşiresi	19	6,1

Tablo 5 incelendiğinde; hemşirelerin %38,7' si (n:120) üniversite hastanesinde; %32,3' ü (n:100) devlet hastanesinde; %29'u (n:90) özel hastanede çalıştığı görüldü.

Hemşirelerin % 22,9 'u (n:71) dahiliye servisinde; %16,5'i (n:51) cerrahi servisinde; %8,4'ü (n:26) kadın doğum servisinde; %6,1'i (n:19) ortopedi servisinde; %15,2'si (n:47) çocuk servisinde, %7,7'si (n:24) acilde; %12,9'u (n:40) yoğun bakım servisinde; %8,7'si (n:27) ameliyathanede; %1,6'sı (n:5) psikiyatri servisinde çalıştığı görüldü.

Hemşirelerin %10'u (n:31) sorumlu hemşire; %83,9'u (n:260) servis hemşiresi; %6,1'i (n:19) poliklinik hemşiresi olarak kurumlarda çalıştığı görüldü.

Tablo 6 : Hemşirelerin Demografik ve Çalışma Özelliklerinin Dağılımı (n:310)

Demografik ve Çalışma Özellikleri		n	%
Yaş	18-24	96	31
	25-34	181	58,4
	34-44	22	7,1
	44 ve üstü	11	3,6
Medeni durum	Evli	121	39
	Bekar	189	61
	Dul	-	-
Eğitim durumu	Sağlık meslek lisesi	84	27,1
	Ön lisans	45	14,5
	Lisans	163	52,6
	Lisansüstü	18	5,8
Meslekte Çalışma Süresi	1-5 yıl	193	62,3
	6-10 yıl	65	20,9
	11-15 yıl	29	9,4
	16 yıl ve üstü	23	7,4
Bulunduğu Birimde Çalışma Süresi	1-4 yıl	254	81,9
	5-8 yıl	26	8,4
	9-12 yıl	14	4,5
	13 yıl ve üzeri	16	5,2
Çalışılan Servisten Memnuniyet	Evet	175	56,5
	Hayır	22	7,1
	Kısmen	113	36,5
Haftalık Çalışma Süresi	40 saatten az	13	4,2
	40 saatten fazla	175	56,5
	40 saat	122	39,4
Çalışma Şekli	Gündüz	87	28,1
	Gece	11	3,6
	Gece/Gündüz	212	68,4
Çalışma Saatlerinin Sorun Olması	Evet	59	19
	Hayır	133	42,9
	Kısmen	118	38,1

Tablo 6 İncelendiğinde; hemşirelerin %31'i (n:96) 18-24 yaş arasında; %58,4'ü (n:181) 25-34 yaş arasında; %7,1'i (n:22) 34-44 yaş arasında; %3,6'sı (n:11) 44 ve üstünde olduğu görüldü.

Hemşirelerin %39'u (n:121) evli; %61 (n:189) bekar olduğu görüldü.

Hemşirelerin %27,1'i (n:84) sağlık meslek lisesi mezunu iken; %14,5'i (n:45) ön lisans mezunu, %52,6'sı (n:163) lisans mezunu, %5,8'i (n:18) lisansüstü mezunu olduğu görüldü.

Hemşirelerin % 62,3'ü (n:193) 1-5 yıl arası çalışmakta iken; %20,9'u (n:65) 6-10 yıl arasında çalışmakta, %9,4'ü (n:29) 11-15 yıl arasında çalışmakta, %7,4'ü (n:23) 16 yıl ve üstü arasında çalışmakta olduğu görüldü.

Hemşirelerin %81,9'u (n:254) 1-4 yıl arasında çalışmakta iken; %8,4'ü (n:26) 5-8 yıl arasında, %4,5'i (n:14) 9-12 yıl arasında, %5,2'si (n:16) 13 yıl ve üzerinde çalışmakta olduğu görüldü.

Hemşirelerin %56,5'i (n:175) çalıştığı servisten memnun iken; %7,1'i (n:22) memnun olmadığını, %36,5'i (n:113) kısmen memnun olduğunu ifade ettiği görüldü.

Hemşirelerin %4,2'si (n:13) 40 saatten az çalışırken, %56,5'i (n:175) 40 saatten fazla çalışmakta, %39,4'ü (n:122) 40 saat çalıştığını ifade ettiği görüldü.

Hemşirelerin %28,1'i gündüz çalışırken %3,6'sı (n:11) nöbet ve %68,4'ü (n:212) vardiyalı şekilde çalıştığı görüldü.

Hemşirelerin %19'u (n:59) çalışma saatleri sorun olurken, %42,9'u (n:133) çalışma saatlerinin sorun olmadığını, %38,1'i (n:118) ise kısmen sorun olduğunu ifade etmiştir.

6.2.YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARINA İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALAR

Tablo 7. Çalışılan Kurum İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n:310)

Anket Alt Grupları	Çalışılan Kurum				Test ist;p
	Özel Ort ±ss (n:90)	Sağlık Bakanlığı Ort ±ss (n:100)	Üniversite Ort ±ss (n:120)	Toplam (n:310)	
Güven	40,9±10,1	47,5±10,9	39,6±7,5	42,5±10,	F:20,5 **p<0,001
Dağıtım Adaleti	20,4±6,3	25,1±6,7	22,5±5,2	22,7±6,3	F:13,9 **p<0,001
Biçimsel Prosedürler	21,3±5,6	24,7±7,6	20,3±5,8	22±6,6	F: 13,8 **p<0,001
Etkileşim Adaleti	33,3±9,6	42±11,3	33,1±8	36±104	F: 20,8 **p<0,001

F: Oneway ANOVA testi **($p<0,001$): ileri düzeyde anlamlı

Çalışılan kurum ile yöneticiye duyulan güven puan ortalamaları karşılaştırıldığında; üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin puan ortalamaları, sağlık bakanlığı ve özel hastanede çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu($p<0,001$) (Tablo7).

Çalışılan kurum ile dağıtım adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; özel hastanede çalışan hemşirelerin puan ortalamaları, üniversite ve sağlık bakanlığında çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu($p<0,001$) (Tablo7).

Çalışılan kurum ile biçimsel prosedürler puan ortalamaları karşılaştırıldığında; üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin puan ortalamaları, sağlık bakanlığı ve özel hastane çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu($p: 0,001$) (Tablo7).

Çalışılan kurum ile etkileşim adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin puan ortalamaları, sağlık bakanlığı ve özel hastane çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu (p: 0,001) (Tablo7).

Tablo 8: Çalışılan Birim İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n:310)

Anket Alt Grupları	Çalıştığı Birim										Test İst;p
	Dahiliye	Cerrahi	Kadın Doğum	Ortopedi	Çocuk	Acil	Yoğun Bakım	Ameliyathane	Psikiyatri	Toplam	
	Ort±ss (n:71)	Ort±ss (n:51)	Ort±ss (n:26)	Ort±ss (n:19)	Ort±ss (n:47)	Ort±ss (n:24)	Ort±ss (n:40)	Ort±ss (n:27)	Ort±ss (n:5)	Ort±ss (n:310)	
Güven	40,4 ±10,4	42,1 ±9,5	42 ±10	43,1 ±11,9	43,4 ±8,5	46 ±11,6	41,2 ±8,9	48 ±9,7	35,6 ±9,4	42,5± 10,1	F:2,27 *p:0,02
Dağıtım Adaleti	21,9 ±6,3	21,5 ±6,1	21,5 ±4	24,6 ±7,3	23,6 ±5,4	23,2 ±7,7	23,5 ±6,1	24,4 ±7,1	19,6 ±7,8	22,7 ±6,3	F:1,30 P:0,24
Biçimsel Prosedürler	22 ±6,2	20,7 ±6,7	20,9 ±4,5	22,6 ±8,6	21 ±5,3	24,9 ±7,4	21,6 ±6,7	25,5 ±7,7	18,2 ±5,8	22 ±6,6	F:2,28 *P:0,02
Etkileşim Adaleti	33,7 ±10,5	35,5 ±9,8	42 ±10	43,9 ±11	43,4 ±8,4	46 ±11,6	41,2 ±8,9	48 ±9,2	35,6 ±9,4	42,5 ±10,1	F:2,05 P:0,41

F: Oneway ANOVA testi * $p<0,05$: anlamlı

Çalışılan birim ile güven puan ortalamaları karşılaştırıldığında; psikiyatride çalışan hemşirelerin puan ortalamaları, diğer birimlerde çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.05$) (Tablo8).

Çalışılan birim ile biçimsel prosedürler puan ortalamaları karşılaştırıldığında; psikiyatride çalışan hemşirelerin puan ortalamaları, diğer birimlerde çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.05$) (Tablo8).

Çalışılan birim ile dağıtım adaleti puanı ve etkileşim adaleti puanı karşılaştırıldığında; çalışılan birim ile dağıtım adaleti puanı ve etkileşim adaleti puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo8).

Tablo 9: Görev İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n:310)

Anket Alt Grupları	Görev				Test İst;p
	Sorumlu hemşire Ort ±ss (n:31)	Servis hemşiresi Ort ±ss (n:260)	Poliklinik hemşiresi Ort ±ss (n:19)	Toplam Ort±ss (n:310)	
Güven	40,6± 7,9	42,7±10	43± 13,3	42±10,1	F: 0,62 p: 0,54
Dağıtım Adaleti	21,3± 5,7	22,9± 6,4	22,7 ± 6,1	22,7±6,3	F: 0,82 p: 0,44
Biçimsel Prosedürler	20,8 ± 5,7	21,9 ± 6,6	21,5 ± 7,6	22±6,6	F: 1,81 p: 0,17
Etkileşim Adaleti	34,8 ±8,4	36,2 ± 10,6	35,4 ±12	36±10,4	F: 0,29 p: 0,75

F: Oneway ANOVA testi

Hemşirelerin görevi ile güven puanı, dağıtım adaleti puanı, biçimsel prosedürler puanı ve etkileşim adaleti puanı karşılaştırıldığında; görev ile güven puanı, dağıtım adaleti puanı, biçimsel prosedürler puanı ve etkileşim adaleti puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:9).

Tablo 10: Medeni Durum İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n:310)

<i>Anket Alt Grupları</i>	Medeni Durumu		Test İst;p
	Evli Ort ±ss (n:121)	Bekar Ort ±ss (189)	
<i>Güven</i>	64,5 ± 21,2	67± 21,4	t: -0,99 p: 0,32
<i>Dağıtım Adaleti</i>	33,2 ± 9,5	33,3 ± 9	t:-0,09 p: 0,92
<i>Biçimsel Prosedürler</i>	8,7 ± 2,5	8,3 ± 2,5	t:1,23 p: 0,22
<i>Etkileşim Adaleti</i>	3 ± 1,1	3,2 ± 1,2	t:-2,09 *p: 0,04

t Testi *p<0,05: anlamlı

Medeni durum ile etkileşim adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; evlilerin etkileşim adaleti puan ortalamaları bekarların puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu (p<0.05) (Tablo10).

Medeni durum ile güven puanı, dağıtım adaleti puanı, biçimsel prosedür puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı(p>0.05) (Tablo10).

Tablo 11: Yaş İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n:310)

Anket Alt Grupları	Yaş					Test İst;p
	18-24 yaş Ort ±ss (n:96)	25-34 yaş Ort ±ss (n:181)	35-44 yaş Ort ±ss (n:22)	45 yaş ve üstü Ort ±ss (n:11)	Toplam Ort±ss (n:310)	
Güven	41,2 ± 10,3	44 ± 10,3	39 ± 6,1	37 ± 4,8	42±10,1	F: 3,67 *p: 0,01
Dağıtım Adaleti	21,2 ± 5,9	23,7 ± 6,4	22 ± 5,7	21 ± 5,6	22,7±6,3	F: 3,78 *p: 0,01
Biçimsel Prosedürler	20,9 ± 6	22,9 ± 7,1	20,4 ± 4,7	20,6± 5	22±6,6	F: 2,62 p: 0,05
Etkileşim Adaleti	33,5 ± 9,6	38,1± 11	33 ± 7,5	31 ± 4	36±10,4	F: 5,83 **p:0,001

F: Oneway ANOVA testi * $p<0,05$: anlamlı ** $p<0,01$: ileri düzeyde anlamlı

Yaş ile yöneticiye duyulan güven puan ortalamaları karşılaştırıldığında; 45 yaş ve üstü hemşirelerin güven puan ortalamaları diğer yaş gruplarına sahip hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak ileri düzeyde düşük bulundu ($p<0.05$) (Tablo 11).

Yaş ile dağıtım adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; 45 yaş ve üstü hemşirelerin dağıtım adaleti puan ortalamaları diğer yaş gruplarına sahip hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.05$) (Tablo 11).

Yaş ile etkileşim adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; 45 yaş ve üstü hemşirelerin biçimsel prosedürler puan ortalamaları diğer yaş gruplarına sahip hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.001$) (Tablo 11).

Yaş ile biçimsel prosedürler puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo 11).

Tablo 12: Eğitim Durumu İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n:310)

Anket Alt Grupları	Eğitim Durumu					Test İst;p
	Sağlık Mes. Lis. Ort ±ss (n:84)	Ön Lisans Ort ±ss (n:45)	Lisans Ort ±ss (n:163)	Lisans Üstü Ort ±ss (n:18)	Toplam Ort±ss (n:310)	
Güven	40,1± 10,1	40,9 ± 7,1	44,1± 10,5	43,2 ± 10,6	42,5±10,1	F: 2,92 *p: 0,02
Dağıtım Adaleti	20,6 ± 6,5	23,9 ± 5,7	23,6 ± 6,1	20,8 ± 6,2	22,7±6,3	F: 4,39 **p: 0,002
Biçimsel Prosedürler	20,9 ±6,1	23 ± 5,8	22,5± 7	19,1 ± 6,1	22±6,8	F:2,50 *p: 0,04
Etkileşim Adaleti	32,8 ± 9,8	35,4± 8,6	37,8 ± 10,9	36,4 ± 10,3	36,1±10,4	F: 3,560 **p: 0,01

F: Oneway ANOVA testi * $p<0,05$: anlamlı ** $p<0,01$: ileri düzeyde anlamlı

Eğitim durumu ile yöneticiye duyulan güven puan ortalamaları karşılaştırıldığında; sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin puan ortalamaları, ön lisans, lisans ve lisansüstü hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.05$) (Tablo 12).

Eğitim durumu ile dağıtım adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin puan ortalamaları, ön lisans, lisans ve lisansüstü hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu($p<0.01$) (Tablo 12).

Eğitim durumu ile biçimsel prosedürler puan ortalamaları karşılaştırıldığında; lisansüstü mezunu hemşirelerin puan ortalamaları, sağlık meslek lisesi, ön lisans ve lisans hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.05$) (Tablo 12).

Eğitim durumu ile etkileşim adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; lisansüstü mezunu hemşirelerin puan ortalamaları, sağlık meslek lisesi, ön lisans ve lisans hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.01$) (Tablo 12).

Tablo 13: Çalışma Şeklinin Sorun Olma Durumu İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n:310)

Anket Alt Grupları	Çalışma Şeklinin Sorun Olma Durumu				Test İst;p
	Evet Ort ±ss (n:59)	Hayır Ort ±ss (n:133)	Kısmen Ort ±ss (n:118)	Toplam Ort±ss (n:310)	
Güven	46,7± 11,4	39,9± 9	43,5 ± 9,5	42,5±10,1	F: 11,69 **p<0,001
Dağıtım Adaleti	25,6 ± 6,2	20,5 ± 5,8	23,8 ± 6,1	22,7±6,3	F: 17,75 **p<0,001
Biçimsel Prosedürler	24,3 ± 7,8	20,1 ± 5,2	23 ± 6,9	22±6,6	F:10,62 **p<0,001
Etkileşim Adaleti	41,2 ± 11,2	32,5± 8,6	37,4±10,3	36±10,4	F: 17,16 **p<0,001

F: Oneway ANOVA testi ** $(p<0,001)$: ileri düzeyde anlamlı

Çalışma şeklinin sorun olma durumu ile yöneticiye duyulan güven puanı ortalamaları karşılaştırıldığında; hayır yanıtı veren hemşirelerin güven puan ortalamaları, evet ve kısmen yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu($p<0,001$) (Tablo 13).

Çalışma şeklinin sorun olma durumu ile dağıtım adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; hayır yanıtı veren hemşirelerin dağıtım adaleti puan ortalamaları, evet ve kısmen yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu($p<0,001$) (Tablo 13).

Çalışma şeklinin sorun olma durumu ile biçimsel prosedürler puan ortalamaları karşılaştırıldığında; hayır yanıtı veren hemşirelerin biçimsel prosedürler puan ortalamaları, evet ve kısmen yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu($p<0,001$) (Tablo 13).

Çalışma şeklinin sorun olma durumu ile etkileşim adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; hayır yanıtı veren hemşirelerin biçimsel prosedürler puan ortalamaları, evet ve kısmen yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak düşük bulundu($p<0,001$) (Tablo 13).

Tablo 14: Çalışma Şekli İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n:310)

Anket Alt Grupları	Çalışma Şekli				Test İst;p
	Gündüz Ort ±ss (n:87)	Gece Ort ±ss (n:11)	Gece/Gündüz Ort ±ss (n:212)	Toplam Ort±ss (n:310)	
Güven	40,3 ± 9,2	45,1± 13,9	43,3 ± 10,1	42,5±10,1	F: 3,15 *p: 0,04
Dağıtım Adaleti	21,1 ± 5,7	23,5 ± 7,3	23,3 ± 6,4	22,7±6,3	F:4,02 *p: 0,02
Biçimsel Prosedürler	21,3 ± 5,9	23 ± 8,9	22,2 ± 6,8	22±6,6	F:0,69 p: 0,50
Etkileşim Adaleti	33,3 ± 8,1	37,6±12,5	37,1 ± 11	36±10,4	F: 4,34 *p: 0,01

F: Oneway ANOVA testi *p<0,05: anlamlı

Çalışma şekli ile yöneticiye duyulan güven puan ortalamaları karşılaştırıldığında; gündüz çalışan hemşirelerin güven puan ortalamaları gece ve gündüz çalışan hemşirelerin güven puan ortalamalarından istatistiksel olarak düşük bulundu (p<0,05) (Tablo 14).

Çalışma şekli ile dağıtım adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; gündüz çalışan hemşirelerin güven puan ortalamaları gece ve gündüz çalışan hemşirelerin güven puan ortalamalarından istatistiksel olarak düşük bulundu (p<0,05) (Tablo 14).

Çalışma şekli ile etkileşim adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; gündüz çalışan hemşirelerin güven puan ortalamaları gece ve gündüz çalışan hemşirelerin güven puan ortalamalarından istatistiksel olarak düşük bulundu (p<0,05) (Tablo 14).

Çalışma şekli ile biçimsel prosedürler puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı. (p>0.05)(Tablo 14).

Tablo 15: Haftalık Çalışma Süresi İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n:310)

Anket Alt Grupları	Haftalık Çalışma Süresi				Test İst;p
	40 Saatten Az Ort ±ss (n:13)	40 Saatten Fazla Ort ±ss (n:175)	40 Saat Ort ±ss (n:122)	Toplam Ort±ss (n:310)	
Güven	42,2 ± 11,7	43,7 ± 11,1	40,9 ± 7,9	42,5±10,1	F: 2,73 p: 0,07
Dağıtım Adaleti	22,7±6,5	22,6±6,9	22,9± 5,2	22,7±6,3	F: 0,13 p: 0,82
Biçimsel Prosedürler	23 ± 5,9	22,6± 7,1	21 ± 5,8	22±6,6	F:2,21 p: 0,11
Etkileşim Adaleti	36,1 ± 10,3	37,5 ± 11,4	34 ± 8,5	36±10,4	F: 4,17 *p: 0,02

F: Oneway ANOVA ****p<0,05: ileri düzeyde anlamlı**

Haftalık çalışma süresi ile etkileşim adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; haftalık çalışma saati 40 saat olan hemşirelerin etkileşim adaleti puanı, 40 saatten az ve 40 saatten fazla yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktü ($p<0.05$) (Tablo:15).

Haftalık çalışma süresi ile yöneticiye duyulan güven, dağıtım adaleti ve biçimsel prosedürler puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı($p>0.05$) (Tablo:15).

Tablo 16: Çalıştığı Birimden Memnuniyete Göre Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Anket Puanları (n:310)

Anket Alt Grupları	Çalıştığı Birimden Memnuniyet				Test İst;p
	Evet Ort ±ss (n:175)	Hayır Ort ±ss (n:22)	Kısmen Ort ±ss (n:113)	Toplam Ort±ss (n:310)	
Güven	40,8 ± 10,1	48,6 ± 13,2	44 ± 8,5	42,5±10,1	F: 8,10 **p<0,001
Dağıtım Adaleti	22,1 ± 6,3	24,1 ± 8,4	23,4± 5,7	22,7±6,3	F: 1,96 p: 0,14
Biçimsel Prosedürler	21 ± 6,3	25 ± 9,1	23 ± 6,3	22±6,6	F: 5,71 **p: 0,004
Etkileşim Adaleti	34,1 ± 10,2	42± 14,8	37,8 ± 9,1	36±10,4	F: 8,35 **p:<0,001

F: Oneway ANOVA testi ****p<0,01: ileri düzeyde anlamlı** ****p<0,001: ileri düzeyde anlamlı**

Çalıştığı birimden memnuniyet ile yöneticiye duyulan güven puan ortalamaları karşılaştırıldığında; evet yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamaları, hayır ve kısmen yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı derece düşük bulundu(p<0,001) (Tablo 16)

Çalıştığı birimden memnuniyet ile biçimsel prosedürler puan ortalamaları karşılaştırıldığında; evet yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamaları, hayır ve kısmen yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı derece düşük bulundu(p<0,01) (Tablo 16)

Çalıştığı birimden memnuniyet ile etkileşim adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; evet yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamaları, hayır ve kısmen yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı derece düşük bulundu(p<0,001) (Tablo 16)

Çalıştığı birimden memnuniyet ile dağıtım adaleti puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı(p>0.05) (Tablo 16).

Tablo 17: Meslekte Çalışma Süresi İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n:310)

Anket Alt Grupları	Meslekte Çalışma Süresi				Toplam	Test İst;p
	1-5 Yıl Ort ±ss (n:193)	6-10 Yıl Ort ±ss (n:65)	11-15 Yıl Ort ±ss (n:29)	16 Yıl Ve Üstü Ort ±ss (n:23)		
Güven	42,2 ± 10,7	43,8 ± 9,3	45,3 ± 9,1	38,3 ± 5,5	42,6±10,1	F: 2,46 p: 0,06
Dağıtım Adaleti	22 ± 6,4	23,2 ± 6,6	25,8 ± 4,4	23,2 ± 4,9	22,7±6,3	F: 3,40 *p: 0,02
Biçimsel Prosedürler	21,5± 6,9	22,5 ± 6,2	24,9 ± 6,1	20,8± 4,9	22±6,6	F: 2,56 p: 0,06
Etkileşim Adaleti	35,5 ± 10,8	37,5± 10,4	39,8 ± 9,4	31,9 ± 6,2	36±10,4	F: 3,07 *p: 0,03

F: Oneway ANOVA testi * $p<0,05$: anlamlı

Meslekte çalışma süresi ile dağıtım adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; 1-5 yıl süre ile çalışan hemşirelerin diğer yıllara göre çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.05$) (Tablo17).

Meslekte çalışma süresi ile biçimsel prosedürler puan ortalamaları karşılaştırıldığında; 1-5 yıl süre ile çalışan hemşirelerin diğer yıllara göre çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.05$) (Tablo17).

Meslekte çalışma süresi ile yöneticiye duyulan güven ve etkileşim adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı($p>0.05$)(Tablo17).

Tablo 18: Bulunduğu Birimde Çalışma Süresi İle Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n:310)

Anket Alt Grupları	Bulunduğu Birimde Çalışma Süresi					Test İst;p
	1-4 Yıl Ort ±ss (n:254)	5-9 Yıl Ort ±ss (n:26)	10-14 Yıl Ort ±ss (n:14)	15 Yıl ve Üstü Ort ±ss (n:16)	Toplam Ort±ss	
Güven	43,1 ± 10,5	40,6± 7,2	40,8± 9,3	37,8± 4,8	42,5±10,1	F: 1,93 p: 0,13
Dağıtım Adaleti	22,6 ± 6,5	21,5 ± 6,3	25,2 ± 4,2	23,4 ± 4,1	22,7±6,3	F: 1,45 p: 0,23
Biçimsel Prosedürler	22,1 ± 6,9	20,3± 4,9	22,7 ± 6,1	22,8 ± 4,3	22±6,6	F: 0,68 p: 0,56
Etkileşim Adaleti	36,6 ± 10,9	34,2 ± 6,9	34 ± 8,9	32,1± 6,6	36±10,4	F: 1,40 p: 0,24

F: Oneway ANOVA testi

Bulunduğu birimde çalışma süresi ile yöneticiye duyulan güven puan ortalamaları, dağıtım adaleti puan ortalamaları, biçimsel prosedürler puan ortalamaları ve etkileşim adaleti puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo18).

6.3.MOTİVASYON KAYNAĞI ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALAR

Tablo 19: Çalışılan Kurum ile Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi (n:310)

Ölçeğin alt boyutları	Çalışılan Kurum				Test ist;p
	Özel Ort ±ss (n:90)	Devlet Ort ±ss (n:100)	Üniversite Ort ±ss (n:120)	Toplam Ort±ss (n:310)	
İç güdüsel süreç alt grubu	21,5 ± 9,1	19,5 ± 8,7	19,1 ± 7,3	19,4±8,4	F:2,33 p:0,10
Araçsal alt grubu	25,2± 7,9	25,7 ± 8,4	24,2 ± 7,4	25±7,9	F:0,99 p :0,37
Dış benlik alt grubu	26,5 ± 7,9	24,3 ± 7,2	23,6 ± 7,9	24,7±7,8	F:3,73 *p:0,03
İçsel benlik kavramı alt grubu	33,6 ± 8,2	33,1 ± 7,2	34,4 ± 6	33,8±7,1	F:0,96 p :0,38
Hedef içselleştirme alt grubu	29,1 ± 7,5	26,4 ± 6,3	26,8 ± 6,1	27,3±6,6	F:4,53 *p :0,01

F: Oneway ANOVA testi * $p < 0,05$: anlamlı

Çalışılan kurum ile dış benlik alt grubu puan ortalamaları karşılaştırıldığında; özel hastanede çalışan hemşirelerin dış benlik alt grubu puan ortalamaları, devlet ve üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu ($p < 0.05$) (Tablo:19).

Çalışılan kurum ile hedef içselleştirme alt grubu puan ortalamaları karşılaştırıldığında; özel hastanede çalışan hemşirelerin dış benlik alt grubu puan ortalamaları, devlet ve üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu ($p < 0.05$) (Tablo:19).

Çalışılan kurum ile içgüdüsel süreç alt grubu puanları, araçsal alt grubu puanları ve içsel benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p > 0.05$) (Tablo 19).

Tablo 20: Çalıştığı Birim ile Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi (n:310)

Ölçeğin alt boyutları	Çalıştığı Birim										Test İst;p
	Dahiliye	Cerrahi	Kadın Doğum	Ortopedi	Çocuk	Acil	Yoğun Bakım	Ameliyathane	Psikiyatri	Toplam	
	ort±ss (n:71)	ort±ss (n:51)	ort±ss (n:26)	ort±ss (n:19)	ort±ss (n:47)	ort±ss (n:24)	ort±ss (n:40)	ort±ss (n:27)	ort±ss (n:5)	ort±ss (n:310)	
İç güdüsel süreç alt grubu	18,8 ±9,1	19,0 ±7,6	23,3 ±9,6	17,2 ±7,5	20,5 ±7,6	21,6 ±8,7	20,6 ±8,2	19,9 ±7,3	20,2 ±11,6	19,9 ±8,4	F:1,86 p:0,31
Araçsal alt grubu	24,0 ±8,4	25,2 ±6,9	26,4 ±8,3	23,2 ±9,1	25,2 ±7,3	27,2 ±8,4	24,4 ±8,3	25,4 ±7,0	25,0 ±7,4	25 ±7,9	F:0,64 p:0,75
Dış benlik alt grubu	24,8 ±7,8	24,8 ±7,1	29,1 ±7,3	23,0 ±6,7	24,8 ±7,6	24,6 ±8,5	23,2 ±8,7	23,5 ±7,5	21,4 ±7,4	24,7 ±7,8	F:1,58 p:0,13
İçsel benlik kavramı alt grubu	35,0 ±6,5	33,5 ±6,5	37,0 ±5,0	33,3 ±8,0	31,8 ±7,74	32,7 ±9,4	34,4 ±6,0	24,8 ±7,9	33,20 ±5,8	33,8 ±7,1	F:1,72 p:0,09
Hedef içselleştirme alt grubu	28,35 ±7,26	27,39 ±6,29	29,5 ±6,9	24,2 ±5,9	26,6 ±7,2	27,5 ±8,6	27,1 ±5,0	26,1 ±5,0	29,4 ±4,5	27,3 ±6,6	F:1,32 p:0,23

F: Oneway ANOVA

Çalıştığı birim ile iç güdüsel süreç alt grubu puanı, araçsal alt grubu puanı, dış benlik alt grubu puanı, içsel benlik kavramı alt grubu puanı ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:20).

Tablo 21: Görev İle Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi (n:310)

Ölçeğin alt boyutları	Görev				Test İst;p
	Sorumlu Hemşire ort±ss (n:31)	Servis Hemşiresi ort±ss (n:260)	Poliklinik Hemşiresi ort±ss (n:19)	Toplam Ort±ss (n:310)	
İç güdüsel alt grubu	19,6 ± 9,4	19,7 ± 8,2	23,7 ± 7,7	19,9±8,4	F: 2,07 p: 0,13
Araçsal alt grubu	25,6 ± 6,7	24,6 ± 8,1	28,7 ± 6,5	25±7,9	F: 2,48 p: 0,09
Dış benlik kavramı alt grubu	23,4 ± 7,1	24,8± 7,9	25,6 ± 7,3	24±7,8	F: 0,57 p: 0,57
İçsel benlik kavramı alt grubu	34,8 ± 6,3	33,7 ± 7,1	33,5 ± 8,4	33,8±7,1	F: 0,39 p: 0,68
Hedef içselleştirme alt grubu	30,2 ± 6,3	26,9 ± 6,6	29,5 ± 7,8	27,3±6,6	F: 4,54 *p: 0,01

F: Oneway ANOVA testi * $p<0,05$: anlamlı

Görev tanımı ile hedef içselleştirme puan ortalamaları karşılaştırıldığında; sorumlu hemşirelerin hedef içselleştirme alt grubu puan ortalaması, servis ve poliklinik hemşirelerinin puan ortalamalarından anlamlı derecede yüksek bulundu ($p<0.05$) (Tablo:21).

Görev tanımı ile iç güdüsel alt grubu puanları, araçsal alt grubu puanları, dış benlik kavramı puanları ve içsel benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:21).

Tablo 22: Medeni Durum ile Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi (n:310)

Ölçeğin alt boyutları	Medeni durum		Test İst;p
	Evli ort±ss (n:121)	Bekar ort±ss (189)	
İç güdüsel alt grubu	19,1±8,6	20,5±8,2	t:1,50 p:0,13
Araçsal alt grubu	24,2±7,8	25,5±8	t:1,46 p:0,14
Dış benlik kavramı alt grubu	24,5±8,3	24,8±7,5	t:0,32 p:0,75
İçsel benlik kavramı alt grubu	34,0±7,5	33,7±6,9	t:0,42 p:0,68
Hedef içselleştirme alt grubu	27,6±7,9	27,2±5,8	t:0,35 p:0,72

t Testi

Medeni durumları ile iç güdüsel alt grubu, araçsal alt grubu, dış benlik kavramı alt grubu, içsel benlik kavramı alt grubu, hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:22).

Tablo 23: Yaşa Göre Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi (n:310)

Ölçeğin alt boyutları	Yaş					Test ist;p
	18-24 ort±ss (n:96)	25-34 ort±ss (n:181)	35-44 ort±ss (n:22)	45 ve üstü ort±ss (n:11)	Toplam Ort±ss (n:310)	
İç güdüsel alt grubu	20,2±7,6	20,1±8,6	18,9±9,6	17,1±8,3	19,9±8,4	F:0,58 p:0,63
Araçsal alt grubu	25,2±8,0	25,3±7,9	21,9±8,1	23,8±5,3	25±7,9	F:1,35 p:0,26
Dış benlik kavramı alt grubu	25,3±7,1	24,5±7,9	21,5±8,8	27,9±6,8	24,7±7,8	F:2,11 p:0,10
İçsel benlik kavramı alt grubu	34,2±6,7	33,7±7,1	31,1±8,8	37,2±4,4	33,8±7,1	F:2,13 p:0,10
Hedef içselleştirme alt grubu	27,3±5,9	27,5±6,7	26,1±8,9	27,2±7,4	27,3±6,6	F:0,33 p:0,80

F: Oneway ANOVA testi

Yaş ile iç güdüsel alt grubu puanları, araçsal alt grubu puanları, dış benlik kavramı puanları, içsel benlik kavramı alt grubu puanları ve hedef içselleştirme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo23).

Tablo 24: Eğitim Durumu İle Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi (n:310)

Ölçeğin alt boyutları	Eğitim durumu					Test ist;p
	Sağlık meslek lisesi ort±ss (n:84)	Ön lisans ort±ss (n:45)	Lisans ort±ss (n:163)	Lisansüstü ort±ss (n:18)	Toplam Ort±ss (n:310)	
İç güdüsel alt grubu	21,0±8,8	17,7±7,2	20,1±8,6	19,8±6,6	19±8,4	F:1,55 p:0,20
Araçsal alt grubu	25±8,2	22,9±7,2	25,4±8,1	26,9±6,1	25±7,9	F:1,55 p:0,20
Dış benlik kavramı alt grubu	26,2±8,1	22,5±8,8	24,6±7,2	24,2±8	24,7±7,8	F:2,33 p:0,07
İçsel benlik kavramı alt grubu	34,5±8	34,1±7,4	33,4±6,6	33,9±6,4	33,8±7,1	F:0,50 p:0,68
Hedef içselleştirme alt grubu	28,5±7,1	26,5±8	27±6,2	27,8±5,4	27,3±7,6	F:1,14 p:0,33

F: Oneway ANOVA testi

Eğitim durumu ile iç güdüsel alt grubu puanları, araçsal alt grubu puanları, dış benlik kavramı puanları, içsel benlik kavramı alt grubu puanları ve hedef içselleştirme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:24).

Tablo 25: Çalışma Şeklinin Sorun Olma Durumu İle Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi (n:310)

Ölçeğin alt boyutları	Çalışma Şeklinin Sorun Olma Durumu				Test ist;p
	Evet ort±SD (n:59)	Hayır ort±SD (n:133)	Kısmen ort±SD (n:118)	Toplam Ort±ss (n:310)	
İç güdüsel alt grubu	19,9 ± 8,7	20 ± 8,8	20± 7,9	20±8,4	F:0,05 p:0,99
Araçsal alt grubu	26 ± 8,9	24,5 ± 7,7	25,1 ± 7,7	25±7,9	F:0,66 p:0,52
Dış benlik kavramı alt grubu	23,4 ± 8,1	25 ± 7,9	25 ± 7,5	24,7±7,8	F:1,00 p:0,37
İçsel benlik kavramı alt grubu	32,4 ± 8	34,8 ± 6,9	33,7 ± 6,8	33,8±7,1	F:1,97 p:0,14
Hedef içselleştirme alt grubu	26,7 ± 6,6	27,3 ± 7,2	27,8 ± 6,1	27,3±6,6	F:0,50 p:0,61

F: Oneway ANOVA testi

Çalışma şeklinin sorun olma durumu ile içgüdüsel alt grubu puanları, araçsal alt grubu puanları, dış benlik kavramı puanları, içsel benlik kavramı alt grubu puanları ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:25).

Tablo 26: Çalışma Şekli İle Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi (n:310)

Ölçeğin alt boyutları	Çalışma Şekli				Test ist;p
	Gündüz ort±ss (n:87)	Gece ort±ss (n:11)	Gece/Gündüz ort±ss (n:212)	Toplam Ort±ss (n:310)	
İç güdüsel alt grubu	19,4 ± 7,9	18,4 ± 10,7	20,3 ± 8,5	19,9±8,4	F:0,56 p:0,57
Araçsal alt grubu	25,2 ± 7,3	28,2 ± 9,2	24,8 ± 8,1	25±7,9	F:1,02 P:0,36
Dış benlik kavramı alt grubu	24,5 ± 7,9	27,6 ± 8,2	24,7 ± 7,7	24,7±7,8	F:0,83 P:0,44
İçsel benlik kavramı alt grubu	34,1 ± 7,3	34,6 ± 6,0	33,7 ± 7,1	33,8±7,1	F:0,18 p:0,84
Hedef içselleştirme alt grubu	27,9 ± 7,5	27,7 ± 6,5	27,1 ± 6,4	27,3±6,6	F:0,45 p:0,64

F: Oneway ANOVA testi

Çalışma şekli ile içgüdüsel alt grubu, araçsal alt grubu, dış benlik kavramı alt grubu, içsel benlik kavramı alt grubu puanları ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:26).

Tablo 27: Haftalık Çalışma Süresine Göre Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi (n:310)

Ölçeğin alt boyutları	Haftalık Çalışma Süresi				Test ist;p
	40 saatten az ort±SD (n:13)	40saatten fazla ort±SD (n:175)	40 saat ort±SD (n:122)	Toplam Ort±ss (n:310)	
İç güdüsel alt grubu	24,5 ±10,1	19,7 ± 8,7	19,8 ± 7,7	19,9±8,4	F:2,03 p:0,13
Araçsal alt grubu	27,2 ± 9,4	25,1 ± 8	24,7 ± 7,7	25±7,9	F:0,64 p:0,53
Dış benlik kavramı alt grubu	23,5 ± 9,8	25 ± 7,6	24,4 ± 7,9	24,7±7,8	F:0,37 p:0,69
İçsel benlik kavramı alt grubu	34,9 ± 6,8	33,3 ± 7,7	34,4 ± 6,2	33,8±7,1	F:0,90 p:0,41
Hedef içselleştirme alt grubu	27,5 ± 9,4	27,2 ± 6,9	27,6 ± 6,1	27,3±6,6	F:0,08 p:0,92

F: Oneway ANOVA testi

Haftalık çalışma süresi ile içgüdüsel alt grubu puanı, araçsal alt grubu puanı, dış benlik kavramı alt grubu puanı, içsel benlik kavramı alt grubu puanları ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:27).

Tablo 28: Çalıştığı Birimden Memnuniyet İle Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi (n:310)

Ölçeğin alt boyutları	Çalıştığı Birimden Memnuniyet				Test ist;p
	Evet ort±ss (n:175)	Hayır ort±ss (n:22)	Kısmen ort±ss (n:113)	Toplam Ort±ss (n:310)	
İç güdüsel Alt grubu	19,8 ± 8,5	22,1 ± 8,5	19,7 ± 8,3	19,9±8,4	F:0,74 p:0,48
Araçsal alt grubu	25,4 ± 7,9	27,1 ± 8,4	24 ± 7,8	25±7,9	F:2,07 p:0,13
Dış benlik Kavramı alt Grubu	25,2 ± 8,2	25,5 ± 7,5	23,7 ± 7,1	24,7±7,8	F:1,37 p:0,26
İçsel benlik Kavramı alt Grubu	34,7 ± 6,9	32,64 ± 7,6	32,6 ± 7,2	33,8±7,1	F:3,32 *p:0,04
Hedef içselleştirme alt grubu	27,7 ± 7,1	26,64 ± 7,1	27 ± 5,8	27,3±6,6	F:0,63 p:0,54

F: Oneway ANOVA testi **p*<0,05: anlamlı

Çalıştığı birimden memnuniyet ile içsel benlik kavramı alt grubu puan ortalamaları karşılaştırıldığında; evet yanıtı veren hemşirelerin, hayır ve kısmen yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu ($p < 0.05$) (Tablo:28).

Çalıştığı birimden memnuniyet ile içgüdüsel alt grubu puanları, araçsal alt grubu puanları, dış benlik kavramı alt grubu puanları ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p > 0.05$) (Tablo:28).

Tablo 29: Meslekte Çalışma Süresi İle Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi (n:310)

Ölçeğin alt boyutları	Meslekte çalışma süresi				Toplam Ort±ss (n:310)	Test ist;p
	1-5 yıl ort±ss (n:193)	6-10 yıl ort±ss (n:65)	11-15 yıl ort±ss (n:299)	16 ve üstü ort±ss (n:239)		
İç güdüsel alt grubu	20,6 ± 8,1	18,9 ± 9,0	19,7 ± 9,3	18,2 ± 8,3	19,9 ±8,4	F:1,00 p:0,39
Araçsal alt grubu	25,3 ± 7,8	25,2 ± 8,1	25 ± 8,5	22,5 ± 7,3	25 ±7,9	F:0,87 p:0,46
Dış benlik kavramı alt grubu	25,1 ± 7,5	24,6 ± 7,6	22,9 ± 9,3	23,9 ± 9,4	24,7 ±7,8	F:0,76 p:0,52
İçsel benlik kavramı alt grubu	33,7 ± 6,8	34,5 ± 7,6	34 ± 7	32,6 ± 8,3	33,8 ±7,1	F:0,41 p:0,74
Hedef içselleştirme alt grubu	27,2 ± 6,1	28,4 ± 7,7	28,2 ± 6,9	25 ± 7,9	23,7 ±6,6	F:1,66 p:0,18

F: Oneway ANOVA testi

Meslekte çalışma süresi ile içgüdüsel alt grubu puanları, araçsal alt grubu puanları, dış benlik kavramı alt grubu puanları, içsel benlik kavramı alt grubu puanları ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:29).

Tablo 30: Bulunduğu Birimde Çalışma Süresi İle Motivasyon Kaynağı Ölçeği İlişkisi (n:310)

Ölçeğin alt boyutları	Bulunduğu Birimde Çalışma Süresi					Test ist;p
	1-4 yıl ort±SD (n:254)	5-9 yıl ort±SD (n:26)	10-14 yıl ort±SD (n:14)	15 yıl ve üstü ort±SD (n:16)	Toplam Ort±ss (n:310)	
İç güdüsel alt grubu	20,1 ± 8,3	18,3 ± 9,4	20,9 ± 7,7	18,8 ± 9	19,9±8,4	F:0,57 p:0,64
Araçsal alt grubu	25,1 ± 7,8	23,9 ± 7,9	25,3 ±10,6	24,4 ± 7,2	25±7,9	F:0,22 p:0,88
Dış benlik kavramı alt grubu	24,9 ± 7,5	24 ± 7,4	22,6 ±10,9	24,6 ±10,6	24,7±7,8	F:0,46 p:0,71
İçsel benlik kavramı alt grubu	34 ± 7,1	32,2 ± 8,6	31,9 ± 6,3	35,3 ± 5,9	33,8±7,1	F:1,00 p:0,39
Hedef içselleştirme alt grubu	27,6 ± 6,5	25,4± 7,3	27,3 ± 7,5	26,9 ± 8,3	27,3±6,6	F:0,93 p:0,43

F: Oneway ANOVA testi

Bulunduğu birimde çalışma süresi ile içgüdüsel alt grubu puanları, araçsal alt grubu puanları, dış benlik kavramı alt grubu puanları, içsel benlik kavramı alt grubu puanları ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:30).

6.4. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE MOTİVASYONUN KORELASYONU

Tablo:31 Anket Ve Ölçek Alt Gruplarının Korelasyonu

Motivasyon Ölçeği Alt Grupları		Anket Alt Grupları			
		Etkileşim adaleti	Güven	Biçimsel prosedürler	Dağıtım adaleti
İç güdüsel alt grubu	r	0,08	0,09	0,01	-0,07
	p	0,14	0,11	0,99	0,23
Araçsal alt grubu	r	0,10	0,11	0,11*	-0,09
	p	0,07	0,05	0,05	0,12
Dış benlik alt grubu	r	-0,04	-0,02	-0,02	-0,05
	p	0,48	0,80	0,79	0,36
İçsel benlik alt grubu	r	-0,10	-0,13	-0,12*	-0,06
	p	0,09	0,03	0,03	0,53
Hedef içselleştirme altgrubu	r	-0,06	-0,02	-0,09	-0,11
	p	0,33	0,80	0,13	0,06

p>0.05 anlamlı r: Pearson Korelasyon Katsayısı

Tablo 31 de görüldüğü gibi;

Yöneticiye duyulan güven ve örgütsel adaletin yer aldığı anketin alt gurupları ile motivasyon ölçeği alt grupları arasında korelasyona bakıldığında;

Araçsal alt grubu ile biçimsel prosedürler arasında anlamlı fark bulundu (p<0.05) (Tablo:31).

İçsel benlik alt grubu ile biçimsel prosedürler arasında anlamlı fark bulundu ($p < 0.05$) (Tablo:31).

Tablo 32 :Yöneticiye Duyulan Güven Ve Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin İfadelerin Yer Aldığı Anket İle Motivasyon Ölçeğinin Korelasyonu

		Güven Ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Yer Aldığı Anket	Motivasyon Ölçeği
Güven Ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Yer Aldığı Anket	r	-	-,01
	p	-	,90
	n	-	310
Motivasyon Ölçeği	r	-,02	-
	p	,90	-
	n	310	-

r: Pearson Korelasyon Katsayısı

Tablo 32 de görüldüğü gibi;

Yöneticiye duyulan güven ve örgütsel adalet algılarına ilişkin ifadelerin yer aldığı anket ile motivasyon ölçeği arasında korelasyon yoktur ($r:0,01$ $p:0,79$).

7.TARTIŞMA

Hemşirelerin yöneticiye duyduğu güven ve örgütsel adaletin motivasyon düzeylerine etkisini incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular hemşirelerin demografik özellikleri, yöneticiye duyulan güven ve örgütsel adaletle ilişkin ifadelerin yer aldığı anket bulguları ve motivasyon ölçeğine ilişkin bulgular ve yöneticiye duyulan güven ve örgütsel adalet anketi ile motivasyon ölçeği arasındaki ilişkinin belirlenmesi yönelik olmak üzere 4 bölümde tartışılacaktır.

7.1.Hemşirelerin Mesleki Ve Demografik Özelliklerine İlişkin Bulguların Tartışılması

Hemşirelerin çalıştığı birimler incelendiğinde, hemşirelerin % 22,9'u (n:71) dahiliye servisinde çalıştığı görüldü (Tablo:6). Söyük'ün (2007) hemşireler üzerinde yaptığı bir çalışmada araştırmaya katılan hemşire ve sağlık memurlarının yarıya yakın bölümü iç hastalıkları servislerinde çalıştığı, Atasoy'un (2010) yılında yaptığı çalışmada araştırmaya katılan ebe ve hemşirelerin yaklaşık % 46'sının dahili birimlerde çalıştığı saptanmıştır. Bu sonuçlar araştırmamızla paralellik göstermiş olup, hemşirelerin çoğu dahiliye servislerinde çalışmaktadır.

Hemşirelerin görev dağılımı incelendiğinde, hemşirelerin %83,9'u (n:260) servis hemşiresi olarak çalıştığı görüldü (Tablo:6). Kurt'un (2007) yılında yaptığı çalışmada hemşirelerin %65,1' nin servis hemşiresi olduğu, Gündoğdu'nun (2008) yılında yapmış olduğu çalışmada %86,8'inin klinik hemşiresi olduğu saptanmıştır.

Hemşirelerin yaş durumları incelendiğinde; %31'i (n:96) 18-24 yaş arasında, %58,4'ü (n:181) 25-34 yaş arasında, %7,1'i (n:22) 34-44 yaş arasında, %3,5'i (n:11) 44 ve üstünde olduğu görüldü (Tablo:7). Atasoy' un (2010) yılında yaptığı çalışmada araştırmaya katılan ebe ve hemşirelerin yaklaşık üçte ikisinin 18-30 yaş arasında, yaklaşık % 30'unun ise 31-40 yaş arasında olduğu,.Dağ (2010) yılında yaptığı çalışmasında hemşirelerin %23,11'nin 25 yaş ve altı yaş grubunda olduğu, Bayram (2010) yılında yaptığı çalışmada hemşirelerin %51,2'si 30-39 yaş grubunda, Kavaklı ve arkadaşlarının (2009) yılında yapmış olduğu çalışmada %52.0'ı 26-30 yaş arası olduğu saptanmıştır. Çalışmamızda hemşirelerin büyük bir kısmının 34 yaş ve alt grubunda olduğu görüldü.

Hemşirelerin medeni durumları incelendiğinde %61'i (n:189) bekar olduğu görüldü (Tablo:7). Korkmaz (2008) yılında yaptığı çalışmada hemşirelerin %58,69' bekar, Dede ve Çınar (2008) yılında yaptığı çalışmada ise %58.5' i bekar olduğu saptandı. Bu sonuçlar çalışmamız ile paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin eğitim durumu incelendiğinde %52,6'sı (n:163) lisans mezunu olduğu görüldü (Tablo:7). Kahraman ve arkadaşlarının (2011) yapmış olduğu çalışmada %92.2' sinin lisans mezunu olduğu, Yüksel'in (2002) yaptığı çalışmada hemşirelerin büyük bir bölümü yükseköğretim mezunu olup, çalışmamız ile paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin meslekte çalışma yıllarına bakıldığında; % 62,3'ü (n:193) 1-5 yıl arasında çalıştığı görüldü (Tablo:7). Doğru'nun (2010) %70.9' unun serviste çalışma süresinin 1-5 yıl arası olduğu, Öztürk'ün (2002) yılında yaptığı çalışmada %64'ünün 1-5 yıl mesleki deneyime sahip olduğu belirlendi. Bu durum çalışmamız ile uygunluk göstermektedir.

Hemşirelerin bulunduğu birimde çalışma süresine bakıldığında; hemşirelerin %81,9'u (n:254) 1-4 yıl arasında çalışmakta olduğu görüldü (Tablo:7). Keçeci'nin (2008) yılında yaptığı çalışmada %35,2 sinin 1-5 yıl arasında bulunduğu birimde çalıştığı görüldü.

Hemşirelerin çalıştığı servisten memnun olma durumlarına bakıldığında; hemşirelerin %56,5'inin (n:175) çalıştığı servisten memnun olduğu görüldü (Tablo:7). Söylemez Bayram'ın (2010) yılında yapmış olduğu çalışmada hemşirelerin %54,1'inin çalıştığı servisten memnun olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum çalışmamız ile paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin çalışma sürelerine bakıldığında; hemşirelerin %4,2'si (n:13) 40 saatten az çalışırken, %56,5'i (n:175) 40 saatten fazla çalışmakta, %39,4'ü (n:122) 40 saat çalıştığını ifade etmiştir (Tablo:7).

Hemşirelerin çalışma şekillerine bakıldığında; %68,4'ü (n:212) vardiyalı şekilde çalıştığı görüldü (Tablo:7). Öztürk'ün (2002) yaptığı çalışmada % 51'i vardiyalı çalışırken,

Akbaş'ın (2007) yapmış olduğu çalışmada %64,8'i vardiyalı şeklinde çalışmaktadır. Bu durum çalışmamız ile uygunluk göstermektedir.

Hemşirelerin alışma saatlerinin sorun olma durumuna bakıldığında; %42,9'u (n:133) alışma saatlerinin sorun olmadığını belirtmiştir (Tablo:7) Söylemez Bayram'ın (2010) yılında yapmış olduğu çalışmada %52,1'i çalışma saatlerinden memnun olduğunu, Akbaş'ın (2007) yapmış olduğu çalışmada %45,7'si çalışma saatlerinden memnun olduğunu ifade etmiştir. Bu durum çalışmamız ile uygunluk göstermektedir.

7.2.Yöneticiye Duyulan Güven Ve rgtsel Adalet Algılamalarına İlişkin Karşılaştırmalar

Bu çalışmada niversite hastanesinde çalışan hemşirelerin yöneticiye duydukları örgütsel güvenleri, sağlık bakanlığı ve özel hastanede çalışan hemşirelere göre daha yüksek olduğu saptandı ($p<0,001$) (Tablo 7). Bu durum son zamanlarda niversite hastanelerinde kalite çalışmalarına hız verilmesi, kuruma eleman alınırken ekip çalışmasına uyum gösteren, insan ilişkileri iyi olan ve ilgi alanlarına göre iş görenlerin tercih edilmesi, malzeme ve kaynak temininde daha iyi standartlara ulaşılması, çalışanlarla daha fazla bilgi alışverişinde bulunulması, taşeron firmanın kaldırılarak kadrolaşmaya gidilmesi çalışan- yönetici arasında örgütsel güven düzeyinin artmasında olumlu rol oynadığı düşünülebilmektedir.

Sağlık bakanlığına bağlı hastanelerde çalışan hemşirelerin yöneticilerine duydukları güvenin daha düşük olması, sağlık bakanlığına bağlı hastanelerde meydana gelen sağlık sistemindeki belirsizlikler, hemşire sayılarının yetersiz olması, fazla iş yükünün olması ve kötü koşullarda çalışılması, yetersiz malzeme ve kadrolar arasındaki farklılıklar kendilerini güvende hissetmedikleri şeklinde değerlendirilebilir. Bu sonuç Altuntaş'ın 2008 yılında yaptığı çalışmada sağlık bakanlığına bağlı hastanelerde örgütsel güven düzeyinin düşük olması ile uygunluk göstermektedir.

Çalışılan kurum ile örgütsel adalet alt gruplarına bakıldığında; dağıtım adaletinin özel hastanelerde ($p<0,001$), etkileşim adaletinin niversite hastanesinde ($p<0,001$), biçimsel prosedürlerin ise niversite hastanesinde yüksek olduğu görüldü ($p<0,001$) (Tablo:7). Bu durum özel hastanelerde verilen ücretin yeterli derecede, bireylerin kazanımlarının adil bir

şekilde olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. Ücret, terfi maddi olanaklar, çalışma şartları, performans değerlendirmesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde üniversite hastanelerinde yapılandırmaya gidilmesi, prosedürlerin uygulanması sürecinde çalışanlarla iletişim kurulması, ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması etkileşim adaleti ve biçimsel prosedürlerinin yüksek olması şeklinde yorumlanabilir. Genel olarak bakıldığında ise biçimsel prosedürler diğer adalet türlerine göre yüksek çıkmıştır. Bu durum kurumlarda yapılan uygulamalarda prosedürlere dikkat edildiğinin bir göstergesi şeklinde yorumlanabilir. Söyük'ün 2007 yılında özel hastanelerde yapmış olduğu çalışmada etkileşim adaleti, diğer adalet türlerinden daha yüksek bulunmuştur.

Bu çalışmada psikiyatride çalışan hemşirelerin diğer birimlerde çalışan hemşirelere göre yöneticiye duydukları güvenleri ve biçimsel prosedürleri daha yüksektir($p<0.05$) (Tablo:8). Psikiyatri servisinde çalışan hemşirelerin görev tanımlarının daha belirgin olması, diğer birimlere göre daha az iş yükünün olması, güven puan düzeylerinin yüksek olmasına, bu durumda biçimsel prosedürlere yansıdığı şeklinde yorumlanabilir. Çalışılan birim ile dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:8).

Hemşirelerin görevleri ile güven puanı, dağıtım adaleti, biçimsel prosedürler ve etkileşim adaleti puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı. ($p>0.05$) (Tablo:9). Ortalama değerlere bakıldığında güven algısı, dağıtım adaleti ve biçimsel prosedürler ve etkileşim adaleti sorumlu hemşirelerde yüksektir. Bu durum sorumlu hemşirelerin alt kademe çalışanlar ile tepe yöneticiler arasında köprü görevi görececek bir konumda olmaları, astlarının çalışmalarını ve birimi yönetirken astları ile daha fazla etkileşimde ve iletişimde bulunmaları ve her iki yönde de bilgi sahibi olmaları güven düzeylerinin yüksek olmasına neden olabileceği söylenebilir. Dağıtım adaleti, biçimsel prosedürler ve etkileşim adaletinin yüksek olması, sorumlu hemşirelerin dağıtım kararlarına katılması, yönetici konumunda olması ve prosedürler konusunda daha fazla bilgiye sahip olduğu sonucuna varılabilmektedir. Bunun sonucunda biçimsel prosedürler ve dağıtımların adilliği sırasında gösterilen tutum ve davranışlarda etkileşim adaletinin yüksek olmasına neden olmaktadır.

Çalışmada, evlilerin etkileşim adaleti, bekarların etkileşim adaletinden daha yüksektir. ($p<0.05$) (Tablo10). Bu durum evlilerin daha fazla sosyal iletişim içinde buldukları

ve bunu çalışma hayatlarına yansıtılmaları şeklinde yorumlanabilir. Medeni durum ile yöneticiye duyulan güven puan ortalamaları, dağıtım adaleti ve biçimsel prosedürler arasında anlamlı fark bulunmadı. ($p>0.05$) (Tablo10).

Çalışmada 45 yaş ve üstü hemşirelerin yöneticiye duydukları güven düzeyleri ($p<0.01$), dağıtım adaleti ($p<0.05$) ve etkileşim adaleti ($p<0,001$) diğer yaş grubundaki hemşirelere göre yüksek bulundu (Tablo:11). Bu durum mesleki deneyimlerinin fazla olması, uzun süre aynı yönetici ile çalışılması hem kuruma olan hem de yöneticiye olan güvenlerinin artmasına, ileriki yaşlarda hemşirelerin ücret konusunda beklentilerinin karşılanmış olması ve iş deneyimlerinin fazla olmasından dolayı, kişiler arası iletişimleri daha etkili olmaktadır, şeklinde yorumlanabilir. Bu durum Altuntaş'ın 2008 yılında yapmış olduğu çalışma ile farklılık göstermekte olup, bu fark örneklem gurubundan kaynaklandığı düşünülebilir.

Bu çalışmada sağlık meslek lisesi hemşirelerin yöneticileri duydukları güven düzeyleri ($p<0,05$), dağıtım adaleti ($p<0,01$) ve etkileşim adaleti ($p<0,05$) diğer eğitim durumundaki hemşirelere göre yüksek bulundu (Tablo:12). Sağlık meslek lisesi mevzunu hemşirelerin genç yaşta mesleğe atılmaları, içinde buldukları durumu eleştirel açıdan bakamamaları ve meslekte ilerleme durumlarının kısıtlı olmasından dolayı yöneticilerine duydukları güven düzeylerinin yüksek olmasına neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Sağlık meslek lisesi hemşirelerin düşük ücretle çalışmayı kabul etmeleri ve bunu yeterli bulmaları etkileşim adaletlerinin de yüksek olmasına neden olduğu söylenebilir.

Lisansüstü hemşirelerin biçimsel prosedürleri diğer eğitim durumundaki hemşirelere göre yüksek bulundu ($p<0,05$) (Tablo:12). Lisansüstü hemşirelerin yapılan uygulamalarda prosedürlere daha dikkat ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Çalışma şeklinin sorun olma durumuna hayır yanıtı veren hemşirelerin güven düzeyleri ($p<0,001$), biçimsel prosedürler ($p<0,001$), dağıtım adaleti ($p<0,001$) ve etkileşim adaleti ($p<0,001$), evet ve kısmen yanıtı veren hemşirelere göre daha yüksek bulundu (Tablo:13). Hayır yanıtı veren hemşirelerin güven, biçimsel prosedürler, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti algılarının yüksek olması beklenen bir durumdur.

Çalışma şekli gündüz olan hemşirelerin güven düzeyleri ($p<0,05$), dağıtım adaleti ($p<0,05$) ve etkileşim adaleti ($p<0,05$), diğerlerine göre yüksek bulundu (Tablo:14). Gündüz çalışan hemşirelerin yöneticileri ile daha fazla zaman geçirmeleri ve daha fazla iletişim içinde

bulunmaları güven düzeylerinin yüksek olmasına bu durumda dağıtım ve etkileşim adaletlerinin yüksek olmasına neden olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca gündüz daha fazla hemşire çalışması etkileşim adaletinin yüksek olmasına da neden olmaktadır. Altuntaş'ın 2008 yılında yapmış olduğu çalışmada ise vardiyalı çalışan hemşirelerin yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına, sürekli gece çalışan hemşirelerin ise kurumlarına daha fazla güvendikleri sonucu bulunmuştur.

Çalışma şekli ile biçimsel prosedürler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo14).

Haftalık çalışma süresi 40 saat olan hemşirelerin etkileşim adaleti diğer çalışma saatlerine göre daha yüksek bulundu ($p<0,05$) (Tablo15). Çalışma kamu ağırlıklı hastanelerde yapılmış olması ve yasalara uygun şekilde davranılması yöneticinin de sergilediği tutum ve davranış çalışan hemşirelerin etkileşim adaletinin yüksek olmasına neden olduğu söylenebilir. Haftalık çalışma saati ile güven düzeyi, dağıtım adaleti ve biçimsel prosedürler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo 15).

Çalıştığı birimden memnun olan hemşirelerin güven düzeyleri ($p<0,001$), biçimsel prosedür ($p<0,01$) ve etkileşim adaleti ($p<0,001$) memnun olmayan ve kısmen memnun olan hemşirelerin güven düzeylerinden daha yüksek bulundu (Tablo16). Çalıştığı birimden memnun olan hemşirelerin yöneticilerine güven duyması beklenen bir durumdur. Bu memnuniyet çalışanların uygulamada etkileşim adaletine ve biçimsel prosedürlere yansıdığı söylenebilir. Çalıştığı birimden memnuniyet ile dağıtım adaleti arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamadı ($p>0.05$) (Tablo 16).

Meslekte çalışma süresi 1-5 yıl olan hemşirelerin dağıtım adaleti yüksek bulundu. ($p<0,05$) (Tablo 17). Bu durum hemşirelerin mesleğe yeni başladıklarından dolayı almış oldukları ücreti yeterli buldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu durum Söyük''ün 2007 yılında yapmış olduğu çalışma ile uygunluk göstermektedir. Meslekte çalışma süresi 16 yıl ve üstü olan hemşirelerin biçimsel prosedürler ($p<0,05$) ve etkileşim adaleti ($p<0,05$) diğer çalışma yıllarına göre yüksek bulundu) (Tablo 17). Bu durum mesleki deneyimlerinin fazla olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Meslekte çalışma süresi ile güven düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo 17).

Buldukları birimde çalışma süresi ile güven düzeyleri, dağıtım adaleti, biçimsel prosedürler ve etkileşim adaleti arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo 18).

7.3.Motivasyon Kaynağı Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar

Özelde çalışan hemşirelerin dış benlik alt grubu puanı, devlet ve üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin dış benlik alt grubu puanından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu ($p<0,05$) (Tablo:19). Bu durum özel hastanelerin gelişmiş sağlık teknolojisi ve kaliteli sağlık hizmeti sunmaya çalışmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Çalışılan kurum ile iç güdüsel süreç alt grubu, araçsal alt grubu, içsel benlik kavramı alt grubu ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:19).

Çalışılan birim ile iç güdüsel süreç alt gurubu, araçsal alt grubu, dış benlik alt grubu, içsel benlik kavramı alt grubu ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:20).

Sorumlu hemşirelerin hedef içselleştirme alt grubu puan ortalaması, servis ve poliklinik hemşirelerinin puan ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu ($p<0,05$) (Tablo:21)

Görev tanımı ile iç güdüsel süreç alt gurubu, araçsal alt grubu, dış benlik alt grubu ve içsel benlik kavramı alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:21).

Medeni durum ile iç güdüsel süreç alt gurubu, araçsal alt grubu, dış benlik alt grubu, içsel benlik kavramı alt grubu ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:22).

Yaş ile iç güdüsel süreç alt gurubu, araçsal alt grubu, dış benlik alt grubu, içsel benlik kavramı alt grubu ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:23).

Eğitim durumu ile iç güdüsel süreç alt gurubu, araçsal alt grubu, dış benlik alt grubu, içsel benlik kavramı alt grubu ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:24).

Çalışma şeklinin sorun olma durumu ile iç güdüsel süreç alt gurubu, araçsal alt grubu, dış benlik alt grubu, içsel benlik kavramı alt grubu ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:25).

Çalışma şekli ile iç güdüsel süreç alt gurubu, araçsal alt grubu, dış benlik alt grubu, içsel benlik kavramı alt grubu ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:26).

Haftalık çalışma süresi ile iç güdüsel süreç alt grubu, araçsal alt grubu, dış benlik alt grubu, içsel benlik kavramı alt grubu ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:27).

İçsel benlik alt grubu ile çalıştığı birimden memnuniyete evet yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamaları, hayır ve kısmen yanıtı veren hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu ($p<0,05$) (Tablo:28)

İç motivasyon kişinin işi ile ilgili algılarını içerir ve işinden memnun olması, haz duyması ile ilgilidir. İçsel motivasyonun yükselmesine yol açan faktörler; işin çalışan için taşıdığı anlam, çalışanın yüklendiği kişisel sorumluluk, işin sonuçları hakkında çalışana bilgi verilmesi gibi çalışanın içsel motivasyonu işi ile arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Fındıkçı, 2001; Doğru, 2010).

İç motivasyona sahip kişileri çalışmaya yönlendiren faktörler, yaptıkları işe duydukları kişisel ilgi, istek ve işin sağladığı kişisel tatmindir. İç motivasyonu sağlamanın üç temel anahtarı; Katılım: Çalışanlar işbirliği içine girdiklerinde, bir başkasının başarısına yardımcı olmak fırsatına sahip olduklarında, süreç ve kararlara katıldıklarında, çalışmak için daha fazla istek duymaktadır. İçerik: Çalışanlar, yaptıkları işin kuruma olan katkısının ne olduğunu tam olarak anladıklarında, kendilerini daha fazla motive olmuş hissederler. Yetkilendirme: Çalışanlar yaptıkları işle ilgili kararlar verme konusunda yetkilendirildiklerinde, kendilerini daha fazla motive hisseder (Baltaş, 2000; Doğru, 2010).

Çalıştığı birimden memnuniyet ile iç güdüsel süreç alt grubu, araçsal alt grubu, dış benlik alt grubu, ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:28).

Meslekte çalışma süresi ile iç güdüsel süreç alt grubu, araçsal alt grubu, dış benlik alt grubu, içsel benlik kavramı alt grubu ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:29).

Bulunduğu birimde çalışma süresi ile iç güdüsel süreç alt grubu, araçsal alt grubu, dış benlik alt grubu, içsel benlik kavramı alt grubu ve hedef içselleştirme alt grubu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0.05$) (Tablo:30).

7.4.Yöneticiye Duyulan Güven Ve Örgütsel Adalet İle Motivasyonun Korelasyonu

Yöneticiye duyulan güven ve örgütsel adaletin yer aldığı anketin alt gurupları ile motivasyon ölçeği alt gurupları arasında korelasyona bakıldığında;

Araçsal alt grubu (Bireylerin yapacakları işlerde kendilerine doyum sağlayan faktörlere ‘ücret, kıdem vs’ önem vermesi) ile biçimsel prosedürler arasında pozitif yönde ilişki bulundu.

İçsel benlik alt grubu (Bireylerin başkalarının takdirine ihtiyaç duymadan, kendi yaptıklarıyla tatmin olacağını bilerek yaptıkları davranışlar) ile biçimsel prosedürler arasında negatif yönde ilişki bulundu.

Yöneticiye duyulan güven ve örgütsel adalet ile motivasyon ilişkisi yoktur. Bu durum varsayımımızın tersi bir durum olup, örneklemden kaynaklandığı düşünülebilir.

8 SONUÇ VE ÖNERİLER

Hemşirelerin yöneticilere duydukları güven ve örgütsel adaletin motivasyon düzeyine etkisini belirlemek amacıyla devlet, üniversite ve özel hastanelerde çalışan araştırmaya katılmayı kabul eden 310 hemşire ile gerçekleştirilen çalışmada aşağıdaki sonuçlar elde edildi.

Araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunun 25-34 yaş grubunda (%58,4), lisans mezunu (%52,6), meslekte 1-5 yıl arası çalışmakta (%62,3), çalıştığı servisten memnun olduğu (%56,5), 40 saatten fazla çalıştığı (%56,5) ve vardiyalı (%68,4) şeklinde çalıştığı görüldü.

Hemşirelerin çalıştıkları kurum ile yöneticiye duyulan güven puan ortalamaları karşılaştırıldığında; üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin puan ortalamaları, sağlık bakanlığı ve özel hastanede çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu($p<0,001$) (Tablo7).

Hemşirelerin çalıştıkları kurum ile dağıtım adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; özel hastanede çalışan hemşirelerin puan ortalamaları, üniversite ve sağlık bakanlığında çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu($p<0,001$) (Tablo7).

Hemşirelerin çalıştıkları kurum ile biçimsel prosedürler puan ortalamaları karşılaştırıldığında; üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin puan ortalamaları, sağlık bakanlığı ve özel hastane çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu($p: 0,001$) (Tablo7).

Hemşirelerin çalıştıkları kurum ile etkileşim adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin puan ortalamaları, sağlık bakanlığı ve özel hastane çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p: 0,001$) (Tablo7).

Hemşirelerin çalıştıkları birim ile güven puan ortalamaları karşılaştırıldığında; psikiyatride çalışan hemşirelerin puan ortalamaları, diğer birimlerde çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.05$) (Tablo8).

Hemşirelerin çalıştıkları birim ile biçimsel prosedürler puan ortalamaları karşılaştırıldığında; psikiyatride çalışan hemşirelerin puan ortalamaları, diğer birimlerde çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.05$) (Tablo8).

Hemşirelerin medeni durumu ile etkileşim adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; evlilerin etkileşim adaleti puan ortalamaları bekarların puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.05$) (Tablo10).

Hemşirelerin yaşı ile yöneticiye duyulan güven puan ortalamaları karşılaştırıldığında; 45 yaş ve üstü hemşirelerin güven puan ortalamaları diğer yaş gruplarına sahip hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak ileri düzeyde düşük bulundu ($p<0.05$) (Tablo 11).

Hemşirelerin yaşı ile dağıtım adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; 45 yaş ve üstü hemşirelerin dağıtım adaleti puan ortalamaları diğer yaş gruplarına sahip hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.05$) (Tablo 11).

Hemşirelerin yaşı ile etkileşim adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; 45 yaş ve üstü hemşirelerin biçimsel prosedürler puan ortalamaları diğer yaş gruplarına sahip hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.001$) (Tablo 11).

Hemşirelerin eğitim durumu ile yöneticiye duyulan güven puan ortalamaları karşılaştırıldığında; sağlık meslek lisesi mevzunu hemşirelerin puan ortalamaları, ön lisans, lisans ve lisansüstü hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.05$) (Tablo 12).

Hemşirelerin eğitim durumu ile dağıtım adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; sağlık meslek lisesi mevzunu hemşirelerin puan ortalamaları, ön lisans, lisans ve lisansüstü hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu($p<0.01$) (Tablo 12).

Hemşirelerin eğitim durumu ile biçimsel prosedürler puan ortalamaları karşılaştırıldığında; lisansüstü mevzunu hemşirelerin puan ortalamaları, sağlık meslek lisesi, ön lisans ve lisans hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.05$) (Tablo 12).

Hemşirelerin eğitim durumu ile etkileşim adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; lisansüstü mevzunu hemşirelerin puan ortalamaları, sağlık meslek lisesi, ön lisans ve lisans hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.01$) (Tablo 12).

Hemşirelerin çalışma şeklinin sorun olma durumu ile yöneticiye duyulan güven puanı ortalamaları karşılaştırıldığında; hayır yanıtı veren hemşirelerin güven puan ortalamaları, evet ve kısmen yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu($p<0,001$) (Tablo 13).

Hemşirelerin çalışma şeklinin sorun olma durumu ile dağıtım adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; hayır yanıtı veren hemşirelerin dağıtım adaleti puan ortalamaları, evet ve kısmen yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu($p<0,001$) (Tablo 13).

Hemşirelerin çalışma şeklinin sorun olma durumu ile biçimsel prosedürler puan ortalamaları karşılaştırıldığında; hayır yanıtı veren hemşirelerin biçimsel prosedürler puan ortalamaları, evet ve kısmen yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu($p<0,001$) (Tablo 13).

Hemşirelerin çalışma şeklinin sorun olma durumu ile etkileşim adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; hayır yanıtı veren hemşirelerin biçimsel prosedürler puan ortalamaları, evet ve kısmen yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak düşük bulundu($p<0,001$) (Tablo 13).

Hemşirelerin çalışma şekli ile yöneticiye duyulan güven puan ortalamaları karşılaştırıldığında; gündüz çalışan hemşirelerin güven puan ortalamaları gece ve gündüz çalışan hemşirelerin güven puan ortalamalarından istatistiksel olarak düşük bulundu ($p<0,05$) (Tablo 14).

Hemşirelerin çalışma şekli ile dağıtım adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; gündüz çalışan hemşirelerin güven puan ortalamaları gece ve gündüz çalışan hemşirelerin güven puan ortalamalarından istatistiksel olarak düşük bulundu ($p<0,05$) (Tablo 14).

Hemşirelerin çalışma şekli ile etkileşim adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; gündüz çalışan hemşirelerin güven puan ortalamaları gece ve gündüz çalışan hemşirelerin güven puan ortalamalarından istatistiksel olarak düşük bulundu ($p<0,05$) (Tablo 14).

Hemşirelerin haftalık çalışma süresi ile etkileşim adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; haftalık çalışma saati 40 saat olan hemşirelerin etkileşim adaleti puanı, 40 saatten az ve 40 saatten fazla yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı derecede düşüktü ($p<0,05$) (Tablo:15).

Hemşirelerin çalıştığı birimden memnuniyeti ile yöneticiye duyulan güven puan ortalamaları karşılaştırıldığında; evet yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamaları, hayır ve kısmen yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı derece düşük bulundu($p<0,001$) (Tablo 16)

Hemşirelerin çalıştığı birimden memnuniyeti ile biçimsel prosedürler puan ortalamaları karşılaştırıldığında; evet yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamaları, hayır ve kısmen yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı derece düşük bulundu($p<0,01$) (Tablo 16)

Hemşirelerin çalıştığı birimden memnuniyeti ile etkileşim adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; evet yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamaları, hayır ve kısmen yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı derece düşük bulundu($p<0,001$) (Tablo 16)

Hemşirelerin meslekte çalışma süresi ile dağıtım adaleti puan ortalamaları karşılaştırıldığında; 1-5 yıl süre ile çalışan hemşirelerin diğer yıllara göre çalışan hemşirelerin

puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.05$) (Tablo17).

Hemşirelerin meslekte çalışma süresi ile biçimsel prosedürler puan ortalamaları karşılaştırıldığında; 1-5 yıl süre ile çalışan hemşirelerin diğer yıllara göre çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulundu ($p<0.05$) (Tablo17).

Hemşirelerin çalıştıkları kurum ile dış benlik alt grubu puan ortalamaları karşılaştırıldığında; özel hastanede çalışan hemşirelerin dış benlik alt grubu puan ortalamaları, devlet ve üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu ($p<0.05$) (Tablo:19)

Hemşirelerin çalıştıkları kurum ile hedef içselleştirme alt grubu puan ortalamaları karşılaştırıldığında; özel hastanede çalışan hemşirelerin dış benlik alt grubu puan ortalamaları, devlet ve üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu ($p<0.05$) (Tablo:19)

Hemşirelerin görev tanımı ile hedef içselleştirme puan ortalamaları karşılaştırıldığında; sorumlu hemşirelerin hedef içselleştirme alt grubu puan ortalaması, servis ve poliklinik hemşirelerinin puan ortalamalarından anlamlı derecede yüksek bulundu ($p<0.05$) (Tablo:21).

Hemşirelerin çalıştığı birimden memnuniyeti ile içsel benlik kavramı alt grubu puan ortalamaları karşılaştırıldığında; evet yanıtı veren hemşirelerin, hayır ve kısmen yanıtı veren hemşirelerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu ($p<0.05$) (Tablo:28).

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda;

1.Kurumlarda gösterilen örgütsel adalet algısı çalışanların motivasyon düzeyinde etki etmemektedir. Hemşirelerin meslekte daha istekli çalışmalarını için motivasyon düzeylerini artırıcı çalışmalar yapılmalıdır.

2.Yöneticilere duydukları güven ve örgütsel adalet ile motivasyon arasında bir ilişki bulunmamıştır. Konuyu etkileyen birkaç faktör olduğu düşünülerek daha geniş tanım aralıklarında yapılmasına ihtiyaç vardır.

10. EKLER

Ek1 :

TANITICI BİLGİ FORMU

Sevgili arkadaşlar ;

Bu çalışma “Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven Ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisinin İncelenmesi” amacıyla planlanmıştır. Vereceğiniz yanıtların içten olması çalışma sonucunun güvenilir olmasını sağlayacaktır. İlgileriniz ve yardımlarınız için teşekkür ederim.(Tüm bilgiler gizli kalacak ve anket formunda isim alınmayacaktır.)

1-Çalıştığınız kurum?

1- ()Devlet 2- ()Üniversite 3-() Özel

2-Çalıştığınız birim ? 1-Dahiliye 2- Cerrahi 3- Kadın Doğum 4- Ortopedi 5-Çocuk 6- Acil 7- Yoğun Bakım 8-Ameliyathane 9- Psikiyatri

3- Çalıştığınız kurumdaki göreviniz?

1- ()Sorumlu hemşire 2- ()Servis hemşiresi 3- ()Poliklinik hemşiresi

4-Yaşınız ?1-18-24 2-25-34 3-34-44 4-44 ve üstü

5- Medeni durumunuz ?

1. ()Eveli 2.() Bekar 3. ()Dul

6- Eğitim durumunuz ?

- 1.() Sağlık Meslek Lisesi
- 2.() Önlisans
- 3.() Lisans
- 4.() Lisansüstü

7-Meslekte çalışma süreniz?.....1-1-5 2-6-10 3- 11-15 4-16ve üstü

8-Bulduğunuz birimde çalışma süreniz?..... 1-1-4 2-5-8 3-9-12 4-13ve üzeri

9-Çalıştığınız birimden memnun musunuz ?

1.() Evet 2. ()Hayır 3.() Kısmen

9-.Haftalık çalışma süreniz ?

1.() 40 saatten az 2. ()40 saatten fazla 3.()40 saat

10- Çalışma şekliniz ?

1.() Gündüz 2.() Gece 3. () Gece/Gündüz

11- Çalışma saatleriniz size sorun oluyor mu ?

1.() Evet 2.() Hayır 3.() Kısmen

Ek 2. Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin İfadelerin Yer Aldığı Anket

Tamamen bilimsel amaçla hazırlanmış anketimiz, kurumlardaki iş ilişkilerini farklı boyutlarıyla analiz etmeyi amaçlamaktadır. Ankette yer alan ifadeleri değerlendirirken lütfen, kurumunuzu ve yöneticinizi göz önünde bulundurunuz ve bu kurumda çalıştığınız süre içinde karşılaştığımız gerçek durumları en iyi yansıtan ifadeleri işaretleyiniz. Yardımlarınız için teşekkür ederiz...

Aşağıdaki 1-15 nolu ifadeler kurumdaki kuralların, prosedürlerin hangi uygulamalara imkan verdiğini belirleyebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen size uygun olan kutucuğu işaretleyiniz. (her ifade için yalnız bir kutu işaretlenecektir.)
“ Kararsızım ” kutucuğunu, ancak aşağıdaki ifadelerle ilgili hiçbir fikrinizin olmadığı durumlarda işaretleyiniz.

	Tamamen katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alabilmesi için gerekli olan doğru bilgileri sağlar.					
2. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara itiraz etmesine izin verir.					
3. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alırken karardan etkilenecek tüm çalışanları gözönünde bulundurmasını sağlar.					
4. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar.					
5. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar.					
6. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin, aldığı kararlara ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletmesini sağlar.					
7. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir.					
8. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların, iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendilerini korumalarına yardımcı olur					
9. Kurumun kaynaklarından ihtiyacımız ölçüsünde eşit biçimde yararlanabiliriz.					

10. Kurumda işini yapan herkese yükselme şansı tanınır.					
11. İşe yönelik üstlendiğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil biçimde alırız.					
12. İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil biçimde alırız.					
13. İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil biçimde alırız.					
14. Bu iş yerinde işini iyi yapamayana tolerans tanınmaz.					
15. Bu sektördeki diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımızın ücretleriyle kıyaslandığımızda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					

Aşağıdaki 16-43 nolu ifadeler, kurumdaki yöneticilerin davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemeye yönelik ifadelerdir. Lütfen bu ifadeleri kendi yöneticinizi gözönünde bulundurarak değerlendiriniz ve size uygun olan kutucuğu işaretleyiniz. (her ifade için yalnız bir kutu işaretlenecektir.)

“ Kararsızım “ kutucuğunu, ancak aşağıdaki ifadelerle ilgili hiçbir fikrinizin olmadığı durumlarda işaretleyiniz.

Tamamen
katılmıyor
Katılıyor
m
Kararsızım
Katılmıyor
um
Kesinlikle
katılmıyor

16. Yöneticimiz, düşüncelerimiz dikkate alır.					
17. Yöneticimiz, her zaman tarafsız davranabilir.					
18. Yöneticimiz, aldığı kararlara ve sonuçlara yönelik düzenli olarak bilgi verir.					
19. Yöneticimiz, bize karşı içten ve anlayışlıdır.					
20. Yöneticimiz, çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez.					
21. Yöneticimiz, işimizle ilgili sorunları yenmemizde bize yardımcı olur.					

22. İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı yöneticimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.					
23. Yöneticimiz, aldığı kararlarda tutarlıdır.					
24. Yöneticimiz, aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz.					
25. Yöneticimiz, işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır.					
26. Yöneticimiz, bizimle ilişkisinde karşılıklı iletişime önem verir.					
27. Yöneticimiz çalışmalarımızı yakından izler.					
28. Yöneticimiz, düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için mutlaka bir şans daha verir.					
29. Yöneticimiz, bize karşı dürüştür.					
30. Yöneticimizin uzmanlığına güveniriz.					
31. Yöneticimiz sorunları hızlı bir şekilde çözer.					
32. Yöneticimiz yapacağına söz verdiği şeyleri yapar.					
33. Yöneticimizden özel sorunlarımıza yönelik yardım isteyebiliriz.					
34. Yöneticimiz düşünce ve duygularımıza saygı duyar.					
35. Yöneticimiz bilgilerini bizimle paylaşır.					
36. Yöneticimiz, farklı düşünce ve öneriler geliştirmemiz yönünde bizi cesaretlendirir.					
37. Yöneticimizden herhangi bir konuda yardım isteyemeyiz.					

38. Yöneticimiz açıkça eleştirilmekten hoşlanmaz.					
39. Yöneticimiz yaptığımız hataları sık sık bize karşı kullanır.					
40. Yöneticimiz ayrımcılık yapmaz.					
41. Yöneticimiz işimizle ilgili sorunlarımızı her zaman dikkatle dinler.					
42. Yöneticimiz isteklerimizi ve ihtiyaçlarımızı önemser.					
43. Yöneticimiz güçlü bir adalet duygusuna sahiptir.					

ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ

Ek III.

Her soru 1'den 7'ye kadar derecelendirilmiştir. "1" kesinlikle katılmıyorum ile "7" kesinlikle katılıyorum arasında gösterilmekte olan rakamlar "2, 3, 4, 5, 6" katılım derecesini ifade etmektedir. Her soru için size uygun gelen puanı işaretleyiniz.

1. İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum

2. İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işimi ertelerim.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum

3. İş seçerken genellikle bana en hoş görünen işi seçerim.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum

4. İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum

5. İki kişi arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum

6. Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum

7. İş esnasında, ne kadar gayret sarf ettiğimi işin gereksinimleri (iş yapılması gerekenler) belirler.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum
----------------------------	--	--	--	--	--	---------------------------

8. Birgünlük ücret veriliyorsa birgünlük iş yaparım.

1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7 Kesinlikle Katılıyorum
---------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

9. Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilsem, daha fazla çalışabilirim.

1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7 Kesinlikle Katılıyorum
---------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

10. İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.

1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7 Kesinlikle Katılıyorum
---------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

11. İşte en sevdiğim gün ücret ödendiği gündür.

1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7 Kesinlikle Katılıyorum
---------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

12. İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.

1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7 Kesinlikle Katılıyorum
---------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

13. Benim için davranışlarımı diğer insanların naylaması önemlidir.

1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7 Kesinlikle Katılıyorum
---------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

14. Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.

1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7 Kesinlikle Katılıyorum
---------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

15. Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.

1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7 Kesinlikle Katılıyorum
---------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

16. İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.

1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7 Kesinlikle Katılıyorum
---------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

17. İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar.

1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7 Kesinlikle Katılıyorum
---------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

18. Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirim, var gücümle çalışırım.

1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7 Kesinlikle Katılıyorum
---------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

19. Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.

1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7 Kesinlikle Katılıyorum
---------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

20. Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.

1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7 Kesinlikle Katılıyorum
---------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

21. Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.

1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7 Kesinlikle Katılıyorum
---------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

22. Kendi kendimi motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum

23. Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum

24. Benim beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmek isterim.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum

25. Bir kurumun üstlendiği / benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsam o kurumda çalışmam.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum

26. Kurumun hedeflerine hedeflerine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine / gereğine inanmam gerekir.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum

27. Bu nedenle inanmıyorsam çok çalışmam.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum

28. Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi savunanı ararım.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum

29. Çok çalışmam için bir organizasyonun misyonunu benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum

30. Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.

1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7 Kesinlikle Katılıyorum
---------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

GÖNÜLLÜ OLUR FORMU
HEMŞİRELERİN YÖNETİCİLERE DUYDUKLARI GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ADALETİN MOTİVASYON
DÜZEYLERİNE ETKİSİ

I- Araştırma İle İlgili Bilgi

Örgüt çalışanlarının iş tutumlarını etkileyen örgütsel adalet, bireyin organizasyon içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayacak uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı olarak ifade edilmektedir. Örgütsel adalet kavramı; çalışanların işyerinde yüksek motivasyonla çalışabilmeleri çabalarını, bağlılıklarını, becerilerini, yeteneklerini, uyumluluklarını ve gönüllülüklerini gösterebilmeleri için, güven duymalarının, destek görmelerinin, itibarlarının korunması ve takdir edilmelerinin gereği üzerinde durmuştur. Kurumlarda uygulanan örgütsel adalet çalışan hemşirelerin motivasyon düzeylerini etkilemektedir. Bu araştırma hemşirelerin yöneticilere duydukları güven ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının motivasyon düzeylerine etkilerini incelemek amacıyla yapılmaktadır.

II- Gönüllülerin Haklarıyla İlgili Bilgi

Katılımcılar çalışma ile ilgili herhangi bir ödeme yapmamaktadırlar, çalışma gurubunca katılanlara bir ödeme yapılmamaktadır. Çalışmaya katılanların kimlik bilgileri gizli tutulacaktır ve elde edilen veriler yalnızca bu çalışma için kullanılacaktır.

İkinci bölüm: (Katılımcının Beyanı)

Sayın Ebru Kaya tarafından Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Ana bilim Dalı'nda tanımlayıcı bir araştırma yapacağı belirtilerek bu araştırma ile ilgili yukarıdaki bilgiler bana aktarıldı. Bu bilgilerden sonra böyle bir araştırmaya 'katılımcı' olarak davet edildim.

Eğer bu araştırmaya katılırsam araştırmacı ile aramda kalması gereken bana ait bilgilerin gizliliğine bu araştırma sırasında da büyük özen ve saygı ile yaklaşacağına inanıyorum. Araştırma sonuçlarının eğitim ve bilimsel amaçlarla kullanılmasını sırasında kişisel bilgilerimin ihtimamla korunacağı konusunda bana yeterli güven verildi.

Araştırma için yapılacak araştırmalarla ilgili herhangi bir parasal sorumluluk altına girmiyorum. Bana bir ödeme yapılmayacaktır .Bu araştırmaya katılmak zorunda değilim ve katılmayabilirim. Araştırmaya katılmam konusunda zorlayıcı bir davranışla karşılaşmış değilim.

Bana yapılan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anlamış bulunmaktayım. Kendi başıma belli bir düşünme süresi sonunda adı geçen bu araştırma projesinde 'katılımcı' (denek) olarak yer alma kararını aldım. Bu konuda yapılan daveti büyük bir memnuniyet ve gönüllülük içerisinde kabul ediyorum.

İmzalı bu form kağıdının bir kopyası bana verilecektir.

Ebru KAYA

Tel:0543 830 9115

GÖNÜLLÜ ONAY FORMU

Yukarıda gönüllüye araştırmadan önce verilmesi gereken bilgileri gösteren metni okudum. Bunlar hakkında bana yazılı ve sözlü açıklamalar yapıldı. Bu koşullarla söz konusu klinik araştırmaya kendi rızamla hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Gönüllünün Adı- Soyadı, İmzası, Adresi (varsa telefon no., faks no,...)

Velayet veya vesayet altında bulunanlar için veli veya vasinin Adı-Soyadı, İmzası, Adresi (varsa telefon no., faks no,...)

Açıklamaları yapan araştırmacının Adı- Soyadı, İmzası

Ebru KAYA

Rıza alma işlemine başından sonuna kadar tanıklık eden kuruluş görevlisinin Adı- Soyadı, İmzası



**T.C.
İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ
İSTANBUL 2 NO'LU KLİNİK ARAŞTIRMALAR
ETİK KURUL TUTANAĞI**

Toplantı Tarihi : 18/11/2009

Toplantı Yeri : Behçet Kütüphanesi Etik Kurul Toplantı Salonu

Toplantı Sayısı : 05

Sorumlu araştırmacılığını Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Yrd.Doç.Dr. Makbule BATMAZ'ın üstlendiği ve Yüksek Lisans Öğrencisi Hemşire Ebru KAYA'nın yürüteceği 2009/2663-48 protokol numaralı "Hemşirelerin yöneticilere duydukları güven ve örgütsel adaletin motivasyon düzeylerine etkisi" başlıklı anketli yüksek lisans tez çalışması kurulumuzda incelendi.

Etik yönden bir sakınca taşımadığı görüldü, uygulamaya konulabileceğine karar verildi.

Prof.Dr. A. Yagız ÜRESİN

I.Ü. Farmakoloji ve Klinik Far. A.D.
Etik Kurul Başkanı

Prof.Dr. Berrin UMMAN (T.Katılmadı)

I.Ü. Kardiyoloji A.D.-(Bşk. Yardımcısı)

Prof.Dr. Ahmet GÜL

I.Ü. İç Hastalıklar A. D.

Prof.Dr. Oğuzhan ÇOBAN

I.Ü. Nöroloji A. D.

Prof.Dr. Pınar SAİP

I.Ü. Onkoloji Enstitüsü

Prof.Dr. Rukiye Eker ÖMEROĞLU(T.Katılmadı)

I.Ü. Çocuk Sağ. ve Hast. A. D.

Uzm.Dr. Ahmet Rıza URAS

Vakıf Gureba E. ve Araş. Hst. Biyokimya

Doç.Dr. H. Hanzade DOĞAN

I.Ü. Cerrahpaşa T.F. Deontoloji

Prof.Dr. Ayşen BULUT

Halk Sağlığı (Emekli)

Doç.Dr. Tufan TÜKEK

Vakıf Gureba E. ve Araş. Hst. İç Hast.

Prof.Dr. Ünal KUZGUN

Şişli Etfal Eğitim ve Araş. Hst. Ortopedi

Prof.Dr. Ahmet O. ARAMAN

I.Ü. Eczacılık Fakültesi Eczacı

Prof.Dr. Demir TIRYAKI

Biyofizik (Emekli)

Av. Dilek TEMİZ ÖZBEK

İstanbul Üniversitesi

M. Kerim AKMAN

İİBF İktisat Bölümü (Özel)



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı : B.30.2.İST.0.72.00.00/8264
Konu :


15.12.2009* 71366

HALIÇ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi: a) 29.09.2009 tarihli ve 1645 sayılı yazınız.
b) 12.11.2009 tarihli ve 63657-7363 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ebru KAYA'nın Yard.Doç.Dr.Makbule BATMAZ'ın danışmanlığında yürüttüğü lisans tezi olarak hazırladığı "Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi" konulu araştırma anketini Üniversitemiz İstanbul Tıp Fakültesinde yapmasının uygun görüldüğü hakkında, hakkında adıgeçen Fakülte Dekanlığından alınan 10.12.2009 tarihli ve 33794-972 sayılı yazı ve ekinin fotokopisi ekte gönderilmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


Prof.Dr.Zeynep Çiğdem KAYACAN
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EK: Yazı örneği(2)

*Sağlık Bil. Enstitüsü
Müdürü*

Gelen Evrak
Tarih: 21.12.2009
Sayı: 21.3
Ek: -

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ
DEKANLIĞI



SAYI : B.30.2.İST.0.02.00.01 / Yİ - 972
KONU: Ebru KAYA'nın araştırma anketi hk.

10.12.2009* 33794

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

- İLGİ: a) 12.10.2009 tarih ve 55850 sayılı yazınız.
b) 10.11.2009 tarih ve 30379 sayılı yazımız.

İlgi yazılarda adı geçen Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Ebru KAYA'nın Yard. Doç. Dr. Makbule BATMAZ'ın danışmanlığında yürüttüğü lisans tezi olarak hazırladığı " Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi" başlıklı araştırma anketi ile ilgili 08.12.2009 tarih ve 28 sayılı Fakültemiz Yönetim Kurulu Kararı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Mehmet Bilgin SAYDAM
DEKAN

EK: Yönetim Kurulu Kararı

İST. Ü. REKTÖRLÜĞÜ	
Öğrenci İşleri D. Başkanlığına Genel Sekreter	Yazı İşleri ve Genel Evrak Md. Gelen Evrak Sayı 6388
11/12/2009	

İst. Ünl. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
Sayı: 8204
Tarih: 14.12.09

Fakültemiz web adresi : www.itf.istanbul.edu.tr

Not : Yanıtlarda yazımızın gün ve sayısının belirtilmesi rica olunur. Tel : 0 (212) 414 20 00 (31387) C.B.
BAYRAMOĞLU Fax : 0 (212) 4142140 e-mail: itfyazi@istanbul.edu.tr

5 - ANKET

No:43

27.10.2009 Tarihinde Toplanan Yönetim Kurulunca:

Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi **Ebru KAYA**'nın, Yrd.Doç.Dr.Makbule **BATMAZ**'ın danışmanlığında yürüttüğü lisans tezi olarak hazırladığı "*Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi*" konulu araştırma anketinin Fakültemizde uygulanması görüşüldü. Etik Kurul kararı istenmek üzere ertelenmesine karar verildi.





T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı : B.30.2.İST.0.72.00.00/ 7363
Konu :


12.11.2009* 63657

HALIÇ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi: 29.09.2009 tarihli ve 1645 sayılı yazımız.

Üniversiteniz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ebru KAYA'nın Yard.Doç.Dr.Makbule BATMAZ'ın danışmanlığında yürüttüğü lisans tezi olarak hazırladığı "Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi" konulu araştırma anketini Üniversitemiz İstanbul Tıp Fakültesinde yapması hakkında adı geçen Fakülte Dekanlığından alınan 10.11.2009 tarihli ve 972-30379 sayılı yazı ve ekinin fotokopisi ekte gönderilmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


Prof.Dr.Zeynep Cigdem KAYACAN
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EK: Yazı örneği(2)

Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Ek

Alınan Evrak
Tarih: 18/11/09
Sayı: 207
EK

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ
DEKANLIĞI



SAYI : B.30.2.IST.0.02.00.01 / Yİ - 972
KONU: Ebru KAYA'nın araştırma anketi hk.

10.11.2009* 30379

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

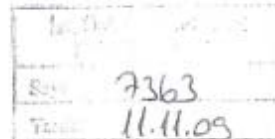
İLGİ: 12.10.2009 tarih ve 55850 sayılı yazınız.

İlgi yazınızda adı geçen Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Ebru KAYA'nın Yard. Doç. Dr. Makbule BATMAZ'ın danışmanlığında yürüttüğü lisans tezi olarak hazırladığı " Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi" başlıklı araştırma anketi ile ilgili 27.10.2009 tarih ve 43 sayılı Fakültemiz Yönetim Kurulu Kararı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Mehmet Bilgin SAYDAM
DEKAN

EK: Yönetim Kurulu Kararı



No:43

27.10.2009 Tarihinde Toplanan Yönetim Kurulunca:

Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi **Ebru KAYA**'nın, Yrd.Doç.Dr.Makbule **BATMAZ**'ın danışmanlığında yürüttüğü lisans tezi olarak hazırladığı "*Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi*" konulu araştırma anketinin Fakültemizde uygulanması görüşüldü. Etik Kurul kararı istenmek üzere ertelenmesine karar verildi.

Aşlı Gıbidir
Sadettin KILIÇTAŞ
Fakülte Sekreteri



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞI
İSTANBUL 2 NO'LU KLİNİK ARAŞTIRMALAR
ETİK KURULU



Sayı : 2874

Tarih : 19/11/2009

Konu : Yrd.Doç.Dr. Makbule BATMAZ hk,

İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

İlgi :Dekanlığ'ın 08.10.2009 tarihli 47153 sayılı yazısı

Sorumlu araştıncılığını Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Yrd.Doç.Dr. Makbule BATMAZ'ın üstlendiği ve Yüksek Lisans Öğrencisi Hemşire Ebru KAYA'nın yürüteceği 2009/2663-48 protokol numaralı "Hemşirelerin yöneticilere duydukları güven ve örgütsel adaletin motivasyon düzeylerine etkisi" başlıklı anketli yüksek lisans tez çalışması kurumumuzun 18.11.2009 tarihli 05 sayılı toplantısında onaylanmış olup, tutanaklar ekte sunulmuştur.

Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Yrd.Doç.Dr. Makbule BATMAZ'a iletilebilmesi hususunda gereğini saygılarımla arz ederim.

Prof.Dr. A. Yağız ÜRESİN
İstanbul Tıp Fakültesi
İstanbul 2 No'lu Klinik Araştırmalar
Etik Kurul Başkanı

Eki: Tutanak



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ
HEMŞİRELİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ



Sayı : HHM/207
Konu :

04/02 / 2010

İLGİLİ MAKAMA,

Fakültemiz Transplantasyon Ünitesinde görevli olup, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi hemşire Ebru KAYA' nın, "Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi " konulu anket çalışmasını Fakültemizde çalışan hemşireler üzerinde uygulamasında herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Gereğinin yapılmasını saygılarımla arz ederim.

Uzm. Hem. Gülgün S. UYSAL
Hemşirelik Hizmetleri Müdür V.



T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAYI : B.30.2.HAL.0.42.00.00-16/
KONU:

19.11.2009

SULTANGAZİ MEDICAL PARK HASTANESİ
HEMŞİRELİK HİZMETLERİ DİREKTÖRLÜĞÜNE

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Ebru KAYA'nın Yrd.Doç.Dr.Makbule BATMAZ danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığı "*Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi*" konulu araştırmasının anketlerini hastanenizde uygulaması için gerekli izin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Yrd.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN
Sağlık Bil. Ens. Müdürü

Ek(1):Anket Formu

UYGUNDUR

MEDICAL PARK
17061 Sultangazi Hastanesi
Sarıyer, Üsküdar

Büyükdere Cad. No: 101 Mecidiyeköy - İstanbul
Tel: (0212) 275 20 20- 444 25 42
e-mail : info@halic.edu.tr İnternet: www.halic.edu.tr



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı :SG.B104İSM.4344743/ 22
Konu :Anket İzni hk

05/07/2010

HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi **Ebru KAYA**' ın “**Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi**” konulu anket çalışmasını Bağcılar Eğitim ve Araştırma Hastanesinde uygulayabilmesi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş olup, protokol ve örnek anket formu ektedir. Çalışmanın kurumunuzda uygulanması sırasında protokol dışına çıkılmaması için gerekli özenin gösterilmesi hususunda;
Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Uz. Dr. İbrahim TOPÇU
Müdür a.
Sağlık Müdür Yardımcısı

EK:
Protokol Örneği

Gereği:
Bağcılar E.A.H

Bilgi İçin:
Haliç Ü./Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Gelen EYRAK
Tarih: 12.07.2010
Sayı: 08
Ek: 1

PROTOKOL

Taraflar:

Madde 1-

Bu protokol TC Sağlık Bakanlığı İstanbul Sağlık Müdürlüğü ile Haliç Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü Fakültesi/Kliniği arasında düzenlenmiştir.

Çalışmanın gerçekleştirileceği kurum/kuruluşlar: Bağıclar Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Çalışmanın adı: Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi

Bu çalışmayı yürütecek kişi/kişilerEbru KAYA' dır.

Konusu:

Madde 2-

- Bu protokol ilimiz sınırları içinde İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurum ve kuruluşlarda verilen hizmetleri, yapılan koruyucu sağlık hizmeti çalışmalarını ya da yapılan kayıtlar sonucu elde edilen istatistik verileri içeren ve kurum personeli ve/veya kuruma başvuran kişilerle yapılacak anket çalışmalarını kurula bağlamak amacı ile düzenlenmiştir.
- Yapılacak bilimsel çalışma proje aşamasında iken İl Sağlık Müdürlüğü tarafından değerlendirilecektir.
- Çalışma uygulanırken kapsam dışı hiçbir veri toplanmayacaktır.
- Veri toplama sırasında Sağlık Bakanlığı Personelinden de yararlanılacaksa ayrıca Sağlık Müdürlüğünden onay alınacaktır.

Sözleşme şartlarında aykırılık:

Protokol süresince yapılacak çalışmalar sırasında, yapılan çalışmayı devam ettiren kişi ya da kişiler aynı olacaktır. Saha çalışmasına katılan ve protokolle tesbit edilen kişide değişiklik yapılması ya da yeni kişinin çalışmaya dahil edilmesi ancak Sağlık Müdürlüğünün onayı olursa olacaktır. Ya da protokol iptal edilecektir.

Protokolün süresi:

- Bu çalışmanın yürütücüsü kurumlarımızdasüre ile çalışmasını yürütecektir.
- Başlangıç** 01.11.2010 / **Bitiş** 05.10.2010
- Protokol, çalışmanın taraflarca planlanan ve kabul edilen süresi ile sınırlıdır. Uzatılması ancak yeni bir protokole bağlıdır.
- Şartlarda oluşabilecek değişikliklere bağlı olarak Sağlık Müdürlüğü protokolü daha önce de sonlandırabilir.

İhtilafların çözümü:

Protokolün uygulanması ile ilgili çıkabilecek sorunlar tarafların yetkili temsilcileri tarafından görüşülerek çözülecektir.

Yürürlük:

- Çalışma yayın/tez haline getirilmeden önce Sağlık Müdürlüğünün ilgili şubesi tarafından verilerin analizi değerlendirilecektir. Toplum sağlığı açısından sakıncalı verilerin yayınlanması kısıtlanabilecektir.
- Çalışma Üniversite ya da kurum tarafından kabul edildikten sonra bir nüshası kitapçık halinde İstanbul Sağlık Müdürlüğü Eğitim Şubesine teslim edilecektir.
- Yürürlük bölümündeki a ve b maddelerinin yerine getirilmediği takdirde kurumumuza ait veriler yayın/proje/tezvs gibi bilimsel bir çalışmada kullanılmayacaktır.
- Çalışmayı gerçekleştiren kişi ya da kişiler kurumda görevlendirileceklerse ayrıca vilayet oluru da alınacaktır.
- Her çalışmanın biri Sağlık Müdürlüğü personeli olmak üzere en az iki yürütücüsü olacaktır.
- Yapılacak çalışmalarda Protokole ek olarak vilayet oluru da alınacaktır.
- Çalışma esnasında her tür ilaç uygulaması veya girişim için gerek hastanın kendisi ya da yasal vasısından gerekse etik kuruldan onay alınacaktır.

Ek Bilgi:

Taraflar:

28.12.2009

Adı-Soyadı

Ebru KAYA



OLUR

...../...../2009

Vali

Doç. Dr. Ali İhsan DOKUCU

Sağlık Müdürü



...../...../2009

Uz. Dr. İbrahim TOPÇU
Sağlık Müdür Yardımcısı



11. KAYNAKÇA

Akbaş G. (2007) Servis Hemşirelerinin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Necmiye Sabuncu)

Aksayan S. (1992) Hemşirelerin İş Doyumunun Ölçülmesi İçin Geliştirilen Bir Araç: ‘Hemşirelik İş Doyumu Ölçeği’, III. Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı, Sivas, 807–811,

Altun G. (2010) Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Münevver Ölçüm Çetin)

Altuntaş S. (2008) Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Kişisel- Mesleki Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul (Yrd. Doç. Dr. Ülkü Baykal)

Arıkan D ve Karabulut N (2004) ‘Hemşirelerde İş Bağlı Gerginlik Ve Bunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi’, Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi 7 (1)

Arısoy B. (2007) Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Zeki Parlak)

Asunakutlu T. (2001) Klasik Ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, 5

Aykut S. (2007) Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,

Baltaş Z., Verimli İş Hayatının Sırrı:Stres, Remzi Kitabevi, 3. Basım,s:6-7 İstanbul

Colquitt, Jason A., Scott, Brant A., Judge, Timothy A., Shaw, John. (2006). Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderator Justice Effects. Organizational Behaviors and Human Decision Process. 100:110-127.

Çatkoğlu M. Kurum Kültürü, Motivasyon ve İş Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Karşılaştırmalı Analizi [Comperative analysis of the factors that effects association culture, motivation and job satisfaction], Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Danışman: Yard. Doç.Dr. Hüseyin Şenkaya)

Çetinel E. (2008) Örgütlerde Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Danışman: Doç. Dr. Rana Özen Kutanis)

Dede M., Çınar S. (2008) Dahiliye Yoğun Bakım Hemşirelerinin Karşılaştıkları Güçlükler ve İş Doyumlarının Belirlenmesi, Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi,1(1)

Demirkan E. (2007) Hemşirelerde Mesleki Motivasyon Eksikliğinin Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Sosyolojik Bir Çözümleme, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Konya (Danışman: Prof. Dr. Yasin Aktay)

Demircan N. ve Ceylan A.(2003) Örgütsel Güven Kavramı: nedenleri ve sonuçları, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(2).139-150

Demirel Y. (2008)Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İİBF 15 (2): 181

Dinç A., Ceylan A. (2008) Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti ile İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 9 (2):13

Dirim C. Kriz Döneminde Motivasyon Teorilerinin Geçerliliği ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul (Danışman: Prof. DR. Esin Can Mutlu)

Durgun B.(1992) Motivasyon Teorilerindeki Gelişmeler ve Bir Uygulama Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Danışman: Prof. Dr. Erol Eren)

Durgun M. (2010) İşletmelerde Güven Kavramı ve Bir Otel İşletmesinde Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Sivas (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Berrin Filizöz)

Eker, G. (2006) Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 1-142. (Danışman Yrd. Doç. Dr. Pınar Süral Özer)

Erdem F. (2003) Örgütsel Yaşamda Güven , Sosyal Bilimlerde Güven,1. Baskı, Vadi Yayınları, Ankara, 153–182

Erdem F.ve İşbaşı J.(2000) Takım Çalışmalarında Güven Ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven Mi, Optimum Güven Mi?,Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, 633-645

Fındıkcı İ. (2001) İnsan Kaynakları Yönetimi. 3. Baskı. Alfa Yayıncılık, İstanbul, s: 394-396.

Folger R. (1998) Organizational Justice and Human Resource Management, Sage Publications, London

Folger, R., Konovsky M.K. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. Academy of Management Journal, 32(1):115-130.

Greenberg J. (1990) “Organizational Justice:Yesterday, Today and Tomorrow”, Journal of Management, 16:339.

Gülhan T. (1994) Motivasyonda Manevi Faktörler, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Danışman: Doç.Dr. Erdal Tekarslan).

Gündoğdu E. (2008) Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Hemodinamik Monitarizasyonu Bakımında Kullanımı ve Etkileyen Faktörlerin Saptanması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı, Ankara (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hatice Fesçi)

Hayran O.; Sur H. (1997) Güdüleme. Hastane Yöneticiliği, Nobel Tıp Kitapevleri, s:271- 283,

İşbaşı J. (2000) Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güven Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulana, Yüksel Lisans Tezi, Antalya, (Danışman Doç. Dr. Ferda Erdem)

İşcan F., Naktiyok A. (2004) Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 59(1): 182-201

Kahraman G., Engin E., Dülgerler Ş., Öztürk E. (2011)Yoğun Bakım Hemşirelerinin İş Doyumları ve Etkileyen Faktörler, Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi, 4(1),12-18

Kaplanoğlu E.A. (2006) Yönetici Hemşirelerin Atılganlık Düzeyi ile İş DoyumlarıArasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Kavaklı Ö., Uzun Ş., Arslan F. (2009) Yoğun Bakım Hemşirelerinin Profesyonel Davranışlarının Belirlenmesi, Gülhane Tıp Dergisi, 51: 168-173

Koçel T. (2007) İşletme Yöneticiliği, Beta A.Ş., 11.Baskı, İstanbul, s. 154.

Korkmaz S. (2008) Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Mersin, (Danışman:

Kurt I (2007) Kalite Yönetimi Uygulayan Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul (Yönetim), İstanbul (Danışman: Doç. Dr. Aytolan Yıldırım)

Marjorie C. (2000)Organizational Justice Theories and Landmark Cases”, The International Journal of Organizational Analysis, 8 (1):72

Örücü E., Kanbur A. (2008) Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Manisa, 15(1)

Özdevecioğlu M. (2003) Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Temmuz Aralık 21:77-96

Özdemir S.; Muradova T. Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi, Qafqaz Üniversitesi, Bakü

Özen J. (2002) Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arkivi, Haziran, 5:107-117.

Özkan Ş. (2008) Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliğinin Hekim Ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Olan Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara (Tez Danışmanı:Doç. Dr. Yusuf Çelik)

Özmen, N.T. Ömür., Arbak, Yasemin., Özer, Pınar Süral. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış, 7(1), 17-33.

Öztürk H. (2002) Hemşirelerin Motivasyon ve Performans Düzeyleri, , Doktora Tezi, İ.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Sevgi Oktay).

Pekel H. (2001) İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta (Danışman: Doç. Dr. Hüseyin Akyıldız

Polat, S. (2009). “Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven”, Ankara: Pegema Akademi Yayıncılık.

Polat Ş. (2005) Mesleğe-Örgüte Bağlılık Ve İş Tatmini İle İsten Ayrılma İlişkisi Ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, s:26-27 (Danışman: Doç. Dr. Ahmet Cevat Acar)

Procedural justice emphasises the importance of fairness of the methods or procedures used (decision criteria, voice, control of the process)
http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_justice 25,9 ,10

Robbins S.; DeCenzo D.,(2005) Fundamentals of Management, 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey, s. 325.

Sabuncuoğlu Z., Tüz M.(2005) Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa, s. 55.

Serinkan C. (2008) Liderlik ve Motivasyon, Nobel Yayınları,1 Baskı, Ankara

Soykenar M. (2008) Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi’nde Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (Danışman: Prof. Dr. Berna Taner)

Söylemez D. (2002) Sağlık Personelinin İş Doyumu İle İlgili Bir Metaanalizi Çalışması. Yüksek Lisans Tezi , M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. (Danışman: Yrd.Doç. Dr. Dilşad Cebeci)

Söyük S. (2007) Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, Doktora Tezi, İstanbul,(Danışman Doç. Dr. Fatih Semerciöz)

Tan Ç. (2006) İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ, 21-24 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Fatih Töremen)

Tınaz P, (2000) Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları, Mercek,5 (19) 29

Topaloğlu I. (2010) İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara (Danışman: Prof. Dr. Burhan Çil)

Töremen F. (2010) Eğitim Örgütlerinde Adalet:Kavramsal Bir Çözümleme, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14: 58-70

Tutar H. (2007) Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,12 (3):97-120.

Tüzün İ. : Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri. iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/5.pdf, Erişim 01,05,2011

Utaş Akhan L. (2004) Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2004, (Danışman: Yard.Doç. Dr. Özlem Işıl).

Uzbilek A. (2006) Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (Danışman: Prof. Dr. A. Kadir Varoğlu)

Wasti A (2001) “Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe’de Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(1):27.

Yasar Konur D. (2006) İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul (Danışman: Doç. Dr. A. Tuğrul Savaş)

Yozgat O. (1989) **İşletme Yönetimi**, 7. Baskı, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, s. 217.

Yücel C.; Samancı G.(2009) Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Elazığ, 19 (1) : 119-132

Yücel P. (2006) Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul (Tez Danışmanı: Prof.Dr. Cavide Uyargil)

Yüksel İ. (2002) Hemşirelerin İş Doyum Düzeylerini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(3):67-78

Yürür Ş. (2005) Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa, 1-228.

Yürür Ş. (2008) Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2): 295-312.

http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_justice 25.9 .10

www2.bayaz.edu.tr/kulamyo/docs/selin_cavusoglu/motivasyon.pdf

12. ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ebru Kaya
Doğum Yeri ve Tarihi : Ardahan / 10.11.1984
Medeni Hali : Bekar
Yabancı Dil : İngilizce
E- posta adresi : kayaaebru@hotmail.com
Telefon : 0543 830 9115

EĞİTİM VE AKADEMİK DURUM

Lise : Esenler İbrahim Turhan Lisesi (Y.D.A) 1999-2003
Lisans : Trakya Üniversitesi Tekirdağ Sağlık Yüksekokulu 2003-2007

İS DENEYİMİ

Temmuz 2007- Temmuz 2010 : İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi
Transplantasyon Ünitesi Servis Hemşiresi
Temmuz 2010-..... : Yedikule Göğüs Hastalıkları ve Göğüs
Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi
Servis Hemşiresi