

Isparta İl Merkezinde Bulunan Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Motivasyon Üzerine Etkilerinin İncelenmesi

Sinan TARSUSLU¹

Öz

Günümüz dünyasındaki teknolojik ilerlemeler, ekonomik ve sosyal alandaki değişimler ve yoğun rekabet şartları işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir. Haliyle bu değişimlerden fazlasıyla etkilenen örgütlerden biri de sağlık kuruluşlarıdır. Bu çalışma hastane çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel motivasyon üzerine etkilerinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu amaç çerçevesinde Isparta ilinde bulunan kamu ve özel sektördeki hastanelerde çalışan 317 kişiye anket uygulanmıştır. Anket yoluyla elde edilen veriler SPSS 15.0 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde frekans, faktör analizi, kruskal wallis testi, mann whitney u testi, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilere göre; motivasyonun yöneticilerle ilişkiler boyutu, örgütsel adaletin işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarından pozitif yönde etkilenmektedir. Ayrıca motivasyonun ücret sistemi boyutu ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yine motivasyon boyutlarından karar verme süreci ile teşvik ve değerlendirme sistemi boyutunun örgütsel adaletin bütün boyutlarından pozitif yönde etkilendiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Motivasyon, Sağlık Çalışanları

Investigation of The Effect of Organizational Justice Perception of Health Personnel Working in Isparta City Center About Organizational Motivation

Abstract

Technological advances in today's world, economic and social changes in business conditions and intense competition effects firms significantly. Naturally, one of the organizations affected by these changes are in health care facilities. This work was carried out to investigate effects of hospital employees' perceptions about organizational justice on organizational motivation. For this purpose 317 health personnell is questioned working in public and private hospitals. The data obtained through questionnaires were analyzed with SPSS 15.0 software. To evaluate the data, frequency, factor analysis, Kruskal Wallis test, Mann-Whitney U test, correlation and regression analysis were used. According to data obtained from the survey; one of the dimensions of motivation which is relation with managers is positively effected from interactional and operational justice. Also it is found that, there is a significant relationship between fee system dimension of motivation and distributive justice. Decision-making process and incentive and evaluation system is influenced by all aspects of the organizational justice in positive direction.

Keywords: Organizational Justice, Motivation, Health workers

¹ Öğr.Gör., Erzinan Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, sinan.tarsuslu@erzincan.edu.tr
Bu makale URKUND programı yardımıyla intihale karşı kontrol edilmiştir.

I.GİRİŞ

İşletmeler, hedeflerini gerçekleştirme konusunda gerekli tüm maddi ve manevi kaynaklara sahip olsa da, bu kaynakların etkin ve verimli kullanımında, en önemli faktör olarak insan unsuru öne çıkmaktadır. Doğru işe doğru elemanı almakla işletmelerin işi bitmemekte, bu personelin motivasyonunu, örgütsel bağlılığını, iş tatminini vb. sağlamakla yükümlü olmaktadır. İşletmeler, örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için bireyden; zaman, emek, bilgi, enerji ve deneyim isterken, birey de örgütten; ücret, terfi, takdir, ödül gibi kazanımlar elde etmek istemektedir. Bu kazanımların dağıtım sürecinde bireyler, bu örgütlerden adil davranılmasını da beklemektedirler. Bu beklenti örgütsel adalet kavramının aynı zamanda literatürde de önem kazanmasını sağlamıştır.

Ortaya çıkışı 1960'lı yıllara dayanan örgütsel adalet kavramı günümüze kadar motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma ve örgütsel vatandaşlık gibi birçok kavramla ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmada da sağlık sektörü çalışanlarının, örgütsel adalet algılarının, motivasyon düzeylerine etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Yapılan bu çalışma ile hemşire ve diğer sağlık personelinin, örgütsel adalet algılamalarını ve motivasyon düzeylerini arttırmak, çalıştıkları hastane ile ilişkilerini geliştirmek, çalışanların motivasyonlarına etki eden örgütsel adalet faktörlerini belirlemek ve idarecilere yönetim faaliyetlerinde yeni bakış açısı kazandıracak stratejiler geliştirmelerinde yardımcı olmak amaçlanmıştır.

II. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

II.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Boyutları

İnsanoğlunun topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla birlikte, tarihin her döneminde bilim adamları “sosyal adalet” ile ilgilenmişlerdir. Bu konuyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda; bir insanın diğer insanlara nasıl davranması gerektiği ve kaynakların insanlar arasında hangi yöntemlerle paylaşılacağı tartışılmıştır. Bu gerekliliklerden yola çıkılarak topluluk içerisinde yaşama ihtiyaçları, kaynakların dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemelerin yapılması sonucunu doğurmuştur (Yürür, 2008:296).

Sosyal adalet kavramı üzerine yapılan çalışmalar örgütler için dizayn edilerek; kazanımların kişilere dağıtım, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan yöntemler ve kişiler arası ilişkilerin idare edilmesinde kullanılan sosyal norm ve kurallarla ilgili olan “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir (Folger & Cropanzano, 1998:xiii). Geliştirilen bu kavram, endüstri-örgüt psikolojisi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında incelenmekte olan bir konu olup (Colquit v.d., 2001:425) kavramın temeli daha çok Adams'ın (1965) eşitlik teorisine kadar uzanmaktadır (Greenberg, 1990:400)

Örgüt içerisinde bulunan kişiler arasında gelişen ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan, kazanımların adaletli bir şekilde dağılımını ve bu dağılım yapılırken izlenen prosedürlerin adil olmasını, yöneticilerin çalışanları hakkında aldıkları kararların ve çalışanlarına davranışlarının çalışanlar tarafından tarafsız ve adil olarak

algılanmasını ifade eden bu kavram, modern örgüt teorilerinin etkisi ile 1980’li yıllardan sonra ilk olarak Greenberg (1990:426) tarafından ifade edilmiştir (Özen, 2002:107).

Literatür incelendiğinde örgütsel adaletle ilgili farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Baldwin (2006:1) örgütsel adaleti iş görenlerin iş yerindeki işlemleri, etkileşimleri ve sonuçlarını algılamaları olarak tanımlamıştır. Polyhart & Ryan’a göre örgütsel adalet işle ilgili durumlarda çalışanlar tarafından adaletin nasıl algılandığı ve bu algılamalara verdikleri tepkilerle ilgili bir durumdur (1997:309).

Örgütsel adalet örgüt içerisinde çalışanların çalışma ortamlarında kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algılarının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (İşcan & Sayın, 2010:195). Taylor ise örgütsel adaleti “çalışanların kendi çıktıklarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt çalışanları arasında paylaştırılması ve karar vericilerin çıktıkları paylaştırması sürecinde doğru metotlar izlemesi” olarak tanımlamıştır (Taylor’dan akt. Taşkıran,2011:96).

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar incelendiğinde çeşitli boyutlandırmalar yapıldığı görülmektedir. Buna göre çalışmaların bir bölümünde hiç boyutlandırma yapılmamış, bir bölümünde örgütsel adalet iki boyutta (dağıtım ve işlemsel adalet), bir bölümünde ise üç boyutta (dağıtım, işlemsel ve etkileşim adaleti) ele alınmıştır (İplik, 2009:108). Örneğin; Beugre (1998: 97-102) dağıtım, prosedür, etkileşim ve sistematik adalet olarak sınıflandırmıştır. Colquitt vd. örgütsel adaleti dağıtım, prosedür

ve etkileşim adaleti olmak üzere üç kategoride ele almıştır (2001:426-427). Greenberg (1990) ise etkileşim adaletini kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayırması sonucunda; örgütsel adalet dört boyutlu bir kavram olmuştur. Greenberg (1990) bu çalışmasında örgütsel adaleti dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutuyla ele almıştır.

Dağıtım adaleti: Sosyal ve örgütsel bağlamda dağıtım adaleti maddeler, hizmetler, fırsatlar, görevler, cezalar/ödülleri, statüler, ücretler, terfiler gibi her türlü kazanımın örgüt çalışanları arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (Cohen, 1987:20).

İşlemsel Adalet: İşlemsel adalet, çalışanların ücret miktarına karar vermek için kullanılan prosedürlere ait adalet algısı olarak tanımlanmaktadır (Folger & Konovsky, 1989:115). Daha kısa bir tanıma göre; dağıtım süreçlerinin adil gerçekleştirilmesi olarak tanımlanır (Keklik & Us, 2013:143).

Etkileşimsel Adalet: Etkileşimsel adalet, prosedürler uygulanırken iş görenlerin maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğine yönelik adalet algılaması olarak tanımlanır (Bies & Moag, 1986:43-55).

II.II. Örgütsel Motivasyon Kavramı ve Türleri

Motivasyon kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak çok zordur. Bu kavram Latince “movere” (Luthans,2008:158), Fransızca ve İngilizcede “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” kelimesinin Türkçe de güdü, harekete geçirme veya saik anlamları mevcuttur (Eren, 2004:494; Silah, 2001:62; Gü-

ney, 2008:347). Saik kelimesi Osmanlıca sözlüklere göre “sevk eden” veya “harekete geçirici” anlamına gelmektedir (Eroğlu, 1996:245). Kısaca güdüleme, bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. O halde “motive” terimi harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici olmak üzere üç temel özelliğe sahip bir güçtür. “Motive” kelimesinden türetilen güdüleme ise bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların bütünü olarak tanımlanmıştır (Eren, 2004:494). Luthans (2008:158)’a göre motivasyon; kişiyi amaca ulaştıran davranışı aktif hale getiren psikolojik ve fizyolojik gereksinimlerle başlayan bir durum olarak ifade edilmiştir. Bentley ise motivasyonu kişinin içinde bulunan ve o kişiyi olumlu yada olumsuz davranışlara yönelten kişinin belirli isteklere ulaşmasını ve bunların sonucunda kişinin tatmin olmasını sağlayan güç olarak tanımlamıştır (1999:180).

Motivasyon türleri literatürde genel olarak dört farklı kategoride incelenmiştir. Bunlar; fizyolojik motiveler, iç motiveler, sosyal motiveler ve psikolojik motivelerdir.

Fizyolojik Motiveler: Bu grupta yer alan güdüler birinci derecede hedefleri olan ve öğrenilmemiş, doğuştan kazanılmış güdülerdir. Bunlar bireyin hayatı için gerekli olan temel ihtiyaçları elde etmeye yönelmiş güdülerdir (Silah, 2001:66). Fizyolojik motiveler, yarı bilinçli yarı bilinçsiz motiveler olarak tanımlanır. Bu grupta yer alan motivelere örnek olarak beslenme, ısınma, giyinme, barınma gibi ihtiyaçlar verilebilir (Taşpınar, 2006:19).

İç Motiveler: Bu grupta bulunan motiveler öğrenmeye dayanmayan ve insanın doğal ihtiyaçlarından kaynaklanan bilinçsiz davranışlar olarak tanımlanır. Bu davranışlar kendiliğinden ortaya çıkarlar. İç motiveler bütün bireylerde aynı şekilde görülür ve kalıtsaldır (Keskin, 2008:21).

Sosyal Motiveler: Toplumda bireylerin en temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra manevi olan ihtiyaçlarını karşılamak adına çaba harcadığı diğer tüm alanları içine alır. Fizyolojik olarak tatmin edilmiş ve mutlu olan bir insanın diğer ihtiyaçları arasında toplumda kabul gören, sevme, beğenilme, birey olma, takdir edilme ihtiyaçları belirir. (Okuducu, 2014:30).

Psikolojik Motiveler: Bireyin doğuştan elde ettiği veya sonradan kazandığı güdülerdir. Bu güdüler bireylerin zihinsel ve ruhsal ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Yapı olarak bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluştururlar. Bu grupta bulunan motiveler fizyolojik ve sosyal motivelere göre daha karmaşıktır. Bu sebeple de incelenmesi ve anlaşılması daha zordur (Silah, 2001:70).

III. YÖNTEM

III.I. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı; sağlık çalışanlarının mevcut örgütsel adalet ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi, örgütsel adalet ve motivasyon arasındaki ilişkilerin ortaya konması, örgütsel adaletin motivasyon üzerine etkisinin araştırılmasıdır.

Sağlık sektöründe ve diğer sektörlerde örgütsel adalet ve motivasyonla ilgili yapılmış bir takım çalışmalar mevcuttur. Bunların

bir kısmı örgütsel adalete yönelik, bir kısmı motivasyona yönelik iken bir kısmı da diğer sektörlerde yapılmış çalışmalardan oluşmaktadır. Yerli yazında yapılan araştırmalar sonucunda, sağlık sektöründe örgütsel adalet ve motivasyon ilişkisinin bir arada incelendiği başka çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan çalışmanın, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

III.II. Örneklem, Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın evrenini 9-31 Mart 2016 tarihleri arasında Isparta merkezde bulunan iki özel hastane, bir devlet hastanesi ve bir üniversite hastanesinde çalışan hekim dışı sağlık personeli oluşturmaktadır. Hekimler, yoğunlukları ve çalışmaya katılmak istememeleri nedeniyle örnekleme dahil edilmemiştir. Kurumlardan ayrı ayrı alınan veriler ışığında bu birimlerde toplam 1681 kişinin çalıştığı tespit edilmiştir. Örneklem büyüklüğü hesaplama formülüne göre 313 kişilik bir örneklem evreni temsil etmektedir. Ancak çalışmamıza 317 kişi dahil edilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Örgütsel Adalet ve Motivasyon anketi kullanılmıştır. Bu anket demografik soruların bulunduğu bölüm ile birlikte toplam 58 ifade-den oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde demografik verileri elde etmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve 20 sorudan oluşan “Örgütsel Adalet Ölçeği” (Organizational Justice Scale) kullanılmıştır. Bu ölçekte örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunu ölçmeye yönelik 7 soru (1., 2.,

3., 4., 5., 6., 7. sorular), dağıtım adaleti boyutunu ölçmek için 4 soru (8., 9., 10., 11. sorular) ve etkileşim adaleti boyutunu ölçmeye yönelik 9 soru (12., 13., 14., 15., 16., 17., 18., 19., 20. sorular) bulunmaktadır. Örgütsel adalet algısı ölçeğine ait ifadeler için 1 puanı “Hiçbir Zaman”, 2 puanı “Nadiren”, 3 puanı “Arasına”, 4 puanı “Çoğunlukla”, 5 puanı “Her Zaman” şeklinde derecelendirilmiştir. Anketin üçüncü bölümünde ise motivasyon faktörünü ölçmek için Çiçek’in (2005) yapmış olduğu çalışmada kullandığı motivasyon ölçeğinden yararlanılmıştır. Motivasyonu 4 ayrı boyutta inceleyen bu ölçek 30 ayrı sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9. sorularını “Yöneticilerle İlişkiler”, 10., 11., 12., 13., 14. sorularını “Ücret Sistemi”, 15., 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23. sorularını “Karar Verme Süreci”, 24., 25., 26., 27., 28., 29., 30. sorularını “Teşvik ve Değerlendirme Sistemi” boyutu oluşturmaktadır. Soruların cevaplanmasında ise 5’li Likert ölçeği (1- Hiç Memnun Değilim, 2- Memnun Değilim, 3- Kararsızım, 4- Memnunum, 5- Çok Memnunum) kullanılmıştır.

III.III. Araştırmada Kullanılan Hipotezler

Bu araştırmanın teorik bölümünde ele alınan konular doğrultusunda ve çalışmanın amacına bağlı aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

A. Hastane çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları ile

A1. İşlemsel Adalet

A2. Dağıtım Adaleti

A3. Etkileşim Adaleti

B. Örgütsel motivasyon

B1. Yöneticilerle İlişkiler

B2. Ücret Sistemi

B3. Karar Verme Süreci

B4. Teşvik ve Değerlendirme Sistemi,

boyutları arasında ilişki vardır.

Tablo I: Hipotez ilişki tablosu

Hastane çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları örgütsel motivasyonu etkilemektedir.	İşlemsel Adalet (A1)	Dağıtım Adaleti (A2)	Etkileşim Adaleti (A3)
Yöneticilerle İlişkiler (B1)	✓	✓	✓
Ücret Sistemi (B2)	✓	✓	✓
Karar Verme Süreci (B3)	✓	✓	✓
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi (B4)	✓	✓	✓

✓ : İlişki vardır.

III.IV. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde öncelikle ölçeklerin yapı geçerliliği analizleri ve güvenilirlik analiz sonuçları sunulmuştur. Ardından, tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Son olarak araştırma hipotezlerinin testi için korelasyon ve regresyon analizi sonuçları ortaya konmuştur.

III.IV.I. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Araştırmacı tarafından yapılan analiz sonucunda; örgütsel adalet ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde ölçeğin bütünü için güvenilirlik alpha katsayısı 0.92 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlar için alpha katsayıları ise işlemsel adalet için 0.90, dağıtım adaleti için 0.89, etkileşim adaleti için de 0.87 olarak bulunmuştur.(Tablo I). Bu değerler örgütsel adalet ölçeğinin yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu ve güvenirliliğin sağladığını göstermektedir.

Tablo II: Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi

Boyutlar	Cronbach Alpha Katsayıları	Madde Numaraları	Özmen vd. (2007) Cronbach Alpha Katsayıları
İşlemsel Adalet	0.90	1,2,3,4,5,6,7	0.86
Dağıtımsal Adalet	0.89	8,9,10,11	0.94
Etkileşim Adaleti	0.87	12,13,14,15,16,17,18,19,20	0.88
Örgütsel Adalet Ölçeği Genel Sonuç	0.92	1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11,12,13,14, 15,16,17,18,19,20	

Tablo II’de görüldüğü üzere, örgütsel motivasyon ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde ölçeğin bütünü için güvenilirlik Alpha katsayısı 0.96 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlar için Alpha katsayıları ise yöneticilerde ilişkiler için 0.90, ücret sistemi için 0.96, karar

verme süreci için 0.95, teşvik ve değerlendirme sistemi için de 0.94 olarak bulunmuştur. Bu değerler örgütsel motivasyon ölçeğinin yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu ve güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir.

Tablo III: Motivasyon ölçeğinin güvenilirlik analizi

Boyutlar	Cronbach Alpha Katsayıları	Madde Numaraları
Yöneticilerle İlişkiler	0.90	1,2,3,4,5,6,7,8,9
Ücret Sistemi	0.96	10,11,12,13,14
Karar Verme Süreci	0.95	15,16,17,18,19,20,21,22,23
Teşvik ve Değerlendirme sistemi	0.94	24,25,26,27,28,29,30
Örgütsel Motivasyon Ölçeği Genel Sonuç	0.96	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30

III.IV.II. Demografik Verilere Ait Bulgular

Örneklem gurubunu oluşturan toplam 317 sağlık çalışanının 60'ı (%18,9) erkek; 257'si (%81,1), 175'i (%55,2) evli; 142'si (%44,8) bekar, 66'sı (%20,8) 25 ve daha küçük yaş gurubunda; 75'i (%23,7) 26-30 yaş gurubunda; 59'u (%18,6) 31-35 yaş gurubunda;

62'si (%19,6) 36-40 yaş gurubunda; 36'sı (%11,4) 41-45 yaş gurubunda; 19'u (%6,0) ise 46 ve daha büyük yaş gurubunda bulunmaktadır. Araştırmaya ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo III'de görülmektedir.

Tablo IV: Tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	60	18,9
	Kadın	257	81,1
	Toplam	317	100,0
Medeni Durum	Evli	175	55,2
	Bekar	142	44,8
	Toplam	317	100,0
Yaş	25 ve daha küçük	66	20,8
	26-30	75	23,7
	31-35	59	18,6
	36-40	62	19,6
	41-45	36	11,4
	46 ve daha büyük	19	6,0
	Toplam	317	100,0
Kurum	Kamu	262	82,6
	Özel	55	17,4
	Toplam	317	100,0
Unvan	Hemşire	181	57,1
	Diğer Sağlık Personeli	136	42,9

	Toplam	317	100,0
Gelir Durumu	1000-1500	81	25,6
	1501-2000	18	5,7
	2001-2500	81	25,6
	2501-3000	91	28,7
	3001-3500	36	11,4
	3501-4000	2	0,6
	4001-4500	2	0,6
	4501 ve üstü	6	1,9
	Toplam	317	100,0
Görevdeki Çalışma Yılı	1-3 yıl	95	30,0
	4-7 yıl	67	21,1
	8-11 yıl	36	11,4
	12-15 yıl	24	7,6
	15 yıl ve üzeri	95	30,0
	Toplam	317	100,0
Kurumdaki Çalışma Yılı	1-3 yıl	122	38,5
	4-7 yıl	76	24,0
	8-11 yıl	41	12,9
	12-15 yıl	25	7,9
	15 yıl ve üzeri	53	16,7
	Toplam	317	100,0

III.IV.III. Örgütsel Adalet İle Motivasyon Boyutları Arasındaki İlişkiler

Tablo IV’de korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde örgütsel adalet ile motivasyonu etkileyen faktörlerin boyutlarının hepsinde pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet faktörleri arasındaki en güçlü ilişki ($r=0,652$) dağıtım adaleti ile işlemsel adalet arasında iken, en zayıf ilişki ($r=0,311$) etkileşim adaleti ile dağıtım adaleti arasındadır.

Motivasyon faktörleri arasındaki en güçlü ilişki ($r=0,794$) teşvik ve değerlendirme sistemi ile karar verme süreci arasındadır. En zayıf ilişki ($r=0,431$) ise ücret sistemi ile yönetim ilişkileri arasında olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet faktörleri ile motivasyon faktörleri arasında yapılan karşılaştırmada ise en güçlü ilişki ($r=0,693$) yönetim ilişkileri ile etkileşim adaleti arasında iken en zayıf ilişki ($r=0,294$) ücret sistemi ile etkileşim adaleti arasında olduğu görülmektedir.

Tablo V: Korelasyon analizi

Korelasyon Analizi								
		Örgütsel Adalet Boyutları			Motive Edici Faktörler			
		İşlemsel Adalet	Dağıtım Adaleti	Etkileşim Adaleti	Yönetim İlişkileri	Ücret Sistemi	Karar Verme Süreci	Teşvik ve Değ. Sistemi
İşlemsel Adalet	Pearson Korelasyon	1,000						
	Sig.(2-tailed)							
Dağıtım Adaleti	Pearson Korelasyon	,652 **	1,000					
	Sig.(2-tailed)	,000						
Etkileşim Adaleti	Pearson Korelasyon	,501**	,311**	1,000				
	Sig.(2-tailed)	,000	,000					
Yönetim İlişkileri	Pearson Korelasyon	,596**	,418**	,693**	1,000			
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000				
Ücret Sistemi	Pearson Korelasyon	,397**	,485**	,294**	,431**	1,000		
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000			
Karar Verme Süreci	Pearson Korelasyon	,593**	,506**	,510**	,723**	,564**	1,000	
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		

Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	Pearson Korelasyon	,559**	,505**	,498**	,648**	,580**	,794**	1,000
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı								

III.IV.IV. Örgütsel Adaletin Motivasyon Üzerine Etkisi

Yöneticilerle ilişkileri, ücret sistemini, karar verme sürecini, teşvik ve değerlendirme sistemini etkileyen örgütsel adalet boyutları regresyon analizi ile test edilmiştir. Bulgular tablo V, VI, VII, VIII’de verilmiştir.

Tablo VI: Yöneticilerle ilişkileri etkileyen örgütsel adalet boyutları

Değişkenler		Model Özeti		Anova		Katsayılar		
Bağımsız	Bağımlı	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	P	β	t	P
İşlemsel Adalet	Yöneticilerle ilişkiler	0,566	0,562	135,921	0,000	0,288	5,343	0,000
Dağıtım Adaleti						0,066	1,342	0,181
Etkileşim Adaleti						0,528	12,277	0,000
Durbin Watson Testi:1,554								

**p<0,01 anlamlı

Tablo V’de örgütsel adalet boyutlarının, motivasyonun yöneticilerle ilişkiler boyutunu ne ölçüde etkilediğine dair sonuçlara yer verilmiştir. Buna göre, işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet değişkenleri, yöneticilerle ilişkiler değişkenine ait varyansı %55,6 ora-

nında açıklamaktadır. Yöneticilerle ilişkiler boyutu, örgütsel adaletin işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarından pozitif yönde etkilenmektedir (p=0,000).

Yöneticiler, çalışanlarının kendileriyle ilişkilerinin iyileşmesini istiyorsa öncelikli olarak etkileşim adaleti ve işlemsel adalet boyutlarına ve daha sonra dağıtım adaleti boyutlarına önem vermelidir. Prosedürler uygulanırken iş görenlerin maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğine yönelik adalet algılaması olarak tanımlanan etkileşimsel adalet boyutunun yöneticilerle

ilişkiler boyutu ile ilişkili olması anlamlı bir sonuçtur. Çalışanlar dağıtılan kazanımların niteliği yanında bunların dağıtım sırasında gösterilen sözlü ve davranışsal yaklaşımlara da önem vermektedir. Bu nedenle, dağıtımlar esnasında yöneticilerin çalışanlara karşı nazik, güler yüzlü, saygılı ve ılımlı yaklaşımları önerilebilir.

Tablo VII: Ücret sistemini etkileyen örgütsel adalet boyutları

Değişkenler		Model Özeti		Anova		Katsayılar		
Bağımsız	Bağımlı	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	P	β	t	P
İşlemsel Adalet	Ücret Sistemi	0,260	0,253	36,751	0,000	0,69	0,938	0,326
Dağıtım Adaleti						0,398	6,205	0,000
Etkileşim Adaleti						0,136	2,413	0,076
Durbin Watson Testi:1,584								

**p<0,01 anlamlı

Tablo VI'da örgütsel adalet boyutlarının, motivasyonun ücret sistemi boyutunu ne ölçüde etkilediğine dair sonuçlara yer verilmiştir. Buna göre, işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet değişkenleri, ücret sistemi değişkenine ait varyansı %26 oranında açıklamaktadır. Ücret sistemi boyutu, örgütsel adaletin sadece dağıtım adaleti boyutundan pozitif yönde etkilenmektedir (p=0,000).

Dağıtım adaleti maaşlar, hizmetler, fırsatlar, görevler, cezalar/ödülleri, statüler, ücretler, terfiler gibi her türlü kazanımın örgüt çalışanları arasındaki paylaşımını konu almaktadır. Ücret sistemi ile dağıtım adaleti boyutu arasındaki(p=0,000) ilişki, katılımcıların ücret dağılımı konusundaki hassasiyetlerini göstermektedir denilebilir. Ücreti etkili bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticiler, ham ücret ve ek faydaların dağılımı konusunda hakkaniyetli davranmalıdırlar.

Tablo VIII: Karar verme sürecini etkileyen örgütsel adalet boyutları

Değişkenler		Model Özeti		Anova		Katsayılar		
Bağımsız	Bağımlı	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	P	β	t	P
İşlemsel Adalet	Karar Verme	0,439	0,434	81,628	0,000	0,307	5,010	0,000
Dağıtım Adaleti						0,216	3,865	0,000
Etkileşimsel Adalet						0,289	5,909	0,000
Durbin Watson Testi:1,630								

**p<0,01 anlamlı

Tablo VII’de örgütsel adalet boyutlarının, motivasyonun karar verme boyutunu ne ölçüde etkilediğine dair sonuçlara yer verilmiştir. Buna göre, işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet değişkenleri, karar verme değişkenine ait varyansı %43,9 oranında açıklamaktadır. Karar verme boyutu, örgütsel adaletin bütün boyutlarından pozitif yönde etkilenmektedir (p=0,000).

Karar verme süreci ile ilgili memnuniyet düzeylerinin artırılması için öncelikle işlemsel adalet boyutundan kaynaklanan sorunların giderilmesi gerekmektedir. Daha sonra etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti boyutundan kaynaklı sorunlara çözümler getirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için alınan kararlarda söz sahibi olmak istemektedir. Kendisine fikri sorularla çalışan, kendisini daha değerli hissetmektedir. Kazanımların dağılımı konusunda da kendisiyle işbirliği yapılmasını beklemektedir.

Tablo IX: Teşvik ve değerlendirme sistemini etkileyen örgütsel adalet boyutları

Değişkenler		Model Özeti		Anova		Katsayılar		
Bağımsız	Bağımlı	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	P	β	t	P
İşlemsel Adalet	Teşvik ve Değ. Sistemi	0,413	0,407	73,271	0,000	0,246	3,926	0,000
Dağıtım Adaleti						0,252	4,415	0,000
Etkileşimsel Adalet						0,296	5,910	0,000
Durbin Watson Testi:1,689								

**p<0,01 anlamlı

Tablo VIII’de örgütsel adalet boyutlarının, motivasyonun teşvik ve değerlendirme boyutunu ne ölçüde etkilediğine dair sonuçlara yer verilmiştir. Buna göre, işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet değişkenleri, teşvik ve değerlendirme sistemi değişkenine ait varyansı %41,3 oranında açıklamaktadır. Teşvik ve değerlendirme sistemi boyutu, örgütsel adaletin bütün boyutlarından pozitif yönde etkilenmektedir (p=0,000).

Teşvik ve değerlendirme sistemi çalışanların hem maddi hem de manevi tatminleri için önemlidir. Örgütsel adaletin tüm boyutlarında objektif işlemler yapılması, çalışanların teşvik ve değerlendirme uygulamalarından memnuniyetini arttıracaktır.

IV. SONUÇ

Örgütsel motivasyonun sağlanmasında çalışanların kendilerine örgüt bünyesinde adaletli bir yaklaşım gösterilip gösterilmediği algısı büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırma, çalışanların örgüt içinde kendilerine ne kadar

adil davranıldığı konusundaki algıları ve bu algıların örgütsel motivasyona olan etkilerini ortaya koymak açısından önemlidir.

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin Isparta ili özel ve kamu sektörü hastanelerinde görev yapan çalışanlar açısından belirlenmesi amaçlanmıştır. Mevcut çalışmada, söz konusu hastanelerdeki örgütsel adaletin boyutları olan işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algıları ile motivasyon boyutları olan yöneticilerle ilişkiler, ücret sistemi, karar verme süreci ve teşvik ve değerlendirme sistemi boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik analizler yapılmıştır.

Örgütsel adalet boyutları ile motivasyon boyutları arasındaki ilişkiyi görebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde örgütsel adalet ile motivasyon boyutlarının hepsinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet faktörleri arasındaki en güçlü ilişki dağıtım adaleti ile işlemsel

adalet arasında iken, en zayıf ilişki etkileşim adaleti ile dağıtım adaleti arasındadır. Motivasyon faktörleri arasındaki en güçlü ilişki teşvik ve değerlendirme sistemi ile karar verme süreci arasındadır. En zayıf ilişkinin ise ücret sistemi ile yönetim ilişkileri arasında olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet faktörleri ile motivasyon faktörleri arasında yapılan karşılaştırmada en güçlü ilişkinin yönetim ilişkileri ile etkileşim adaleti arasında olduğu görülmüştür. En zayıf ilişkinin ise ücret sistemi ile etkileşim adaleti arasında olduğu tespit edilmiştir. Etkileşim adaleti kurum içinde çalışan personelin yöneticilerle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve bu ilişkilerin seviyesini belirleyen boyuttur. Çalışanların etkileşim adaleti algısının yüksek olmasının yöneticilerle ilişkileri olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Değişkenlerin aralarındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla uygulamış olduğumuz korelasyon analizi sonucu hipotezlere göre değerlendirildiğinde “Hastane çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, örgütsel motivasyon üzerinde etkisi vardır” kurmuş olduğumuz hipotez kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet boyutlarının motivasyon düzeyine etkilerinin incelenmesinde çoklu regresyon analizi testinden yararlanılmıştır. Bağımlı değişken olan motivasyon boyutlarının, bağımsız değişkenler (işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti) arasında ilişkisi şu şekilde özetlenebilir:

Buna göre bağımlı değişkenlerden olan yöneticilerle ilişkiler boyutunun %55,6 oranında bu bağımsız değişkenlere (işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti)

bağlı olarak şekillendiği söylenebilir. Bağımlı değişken ile işlemsel adalet ve etkileşim adaleti arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($p<0,000$). Sonuç olarak çalışanların kendi aralarında veya yöneticileri arasındaki ilişkileri düzenleyen, yöneticilerin adil olmasını ve çalışanlarına karşı saygılı ve dürüst olması gibi faktörleri barındıran işlemsel adalet ve etkileşim adaleti boyutları motivasyon boyutlarından olan yöneticilerle ilişkiler boyutunu etkilemektedir.

Bağımlı değişkenlerden olan ücret sistemi boyutunun %26 oranında bu bağımsız değişkenlere (işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti) bağlı olarak şekillendiği söylenebilir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenlerden dağıtım adaleti boyutu arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,000$). Sonuç olarak kazanımların (ücret, terfi vs.) adil dağıtılmasını ve yapılan işe uygunluğunu ölçen dağıtım adaleti boyutu ile ücret sistemi boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Bağımlı değişkenlerden olan karar verme süreci boyutu ise %43,9 oranında bu bağımsız değişkenlere (işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti) bağlı olarak şekillenmektedir. Karar verme süreci boyutu bağımsız değişken olan örgütsel adaletin bütün boyutlarından pozitif yönde etkilenmektedir ($p<0,000$). Söz hakkı düzeyini, inisiyatif kullanma derecesini, kıdem ve dereceden memnuniyeti, yaratıcılığı kullanabilme düzeyini, yetki ve sorumluluk seviyesini ölçen karar verme süreci boyutu örgütsel adaletin bütün boyutlarından pozitif yönde etkilenmektedir.

Bağımlı değişkenlerden olan teşvik ve değerlendirme sistemi boyutunun %41,3 oranında bu bağımsız değişkenlere (işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti) bağlı olarak şekillendiği söylenebilir. Teşvik ve değerlendirme sistemi boyutu bağımsız değişken olan örgütsel adaletin bütün boyutlarından pozitif yönde etkilenmektedir ($p < 0,000$). Kurumda uygulanan ödül ve ceza sistemini, değerlendirme ve terfi sistemini, terfi olanaklarını, performans değerlendirme sistemini, kurumdaki görev tanımını ölçen teşvik ve değerlendirme sistemi boyutu örgütsel adaletin bütün boyutlarından pozitif yönde etkilenmektedir.

Sonuç olarak örgütsel adalet boyutlarının her birinin motivasyon boyutlarından bir veya birkaçıyla yada hepsiyle istatistiksel olarak anlamlı ilişkide olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler kurumlarında motivasyonu yüksek, verimli çalışanlar görmek istiyorlarsa dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarına önem vererek kurum içinde her anlamda adaleti sağlamalıdır denilebilir.

Kaynakça

- Baldwin, Susanna.** (2006). *Organisational Justice*, Institute For Employment Studies.
- Bentley, Trevor.** (1999). *İnsanları Motive Etme*, (Çev: Onur Yıldırım), İstanbul, Hayat Yayınları.
- Beugre, Constant. D.** (1998), *Managing Fairness in Organizations*, USA: Greenwood Publ.
- Bies, Robert. J. and MOAG, J. S.** (1986). *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness*, Research on Negotiation in Organizations.
- Cohen, Ronald L.** (1987) "Distributive justice: Theory and research". *Social Justice Research*, C:1 (1), ss. 19-40.

Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter and K. Yee Ng. (2001) "*Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, ss. 425-445.

Eren, Erol. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8. Baskı.

Eroğlu, Feyzullah. (1998). *Davranış Bilimleri*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı.

Folger, Robert. and Mary, A., KONOVSKY (1989) "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions". *Academy of Management Journal*, Vol:32, No:1, p.115-130

Folger, Robert and Russell CROPANZANO. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, Thousand Oaks London, New Delhi.

Greenberg, Jerald (1990) "*Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow*", *Journal of Management*, Vol.16, No.2, ss. 399-432.

Güney, Salih (2008). *Davranış Bilimleri*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 4.Baskı.

İplik, Fatma Nur. (2009) "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:25, ss. 108.

İşcan, Ömer Faruk. ve SAYIN, Ufuk; (2010) "Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, ss.195-216.

Keklik, Belma, ve US, Nuray Coşkun. (2013) "Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve*

Keskin, Burcu. (2008) "Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.

Luthans, Fred (1997). *Organizational Behaviour*, McGrawHill, Singapore.

Okuducu, Feray (2014) "Türkiye'de Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Çalışanlarının Motivasyonu", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Özen, Janset (2002). "*Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri*", *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, İstanbul Barosu, İstanbul, ss.107-117.

Ployhart ,Robert E. and RYAN, Ann M. (1997). “*Organizational Behavior And Human Decision Processes*” Vol. 72, No. 3, December, pp. 308–335.

Silah, Mehmet (2001). *Çalışma Psikolojisi*, Ankara ,Selim Kitabevi Yayınları No:1, 2. Baskı.

Taşkıran, Erkan (2010). “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taşpınar, Fatih (2006)“Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyon.

Yürür, Senay (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*, C.13, S.2 s.295-312.