

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Aida KAYNOVA EMSEN

**ÖRGÜTSEL YAPI UNSURLARININ ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARI ÜZERİNE ETKİSİ:
ANTALYA SAĞLIK ÖRGÜTLERİNDE BİR UYGULAMA**

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Janset ÖZEN AYTEMUR


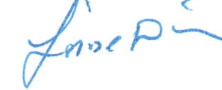

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2010

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Aida KAINOVA'nın bu çalışması jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ferda ERDEM 
Üye (Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Jaleet Aytemur 
Üye : Yrd. Doç. Dr. Duygu İNANIR 

Tez Konusu: Örgütsel Yapı Unsurlarının Çalışanların Örgütsel
Adalet Algılamaları Üzerine Etkisi: Antalya Sağlık
Örgütlerinde Bir Uygulama

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Tez Savunma Tarihi : 26/10/2010

Mezuniyet Tarihi : 04.11./2010

Prof. Dr. Burhan VARKIVANÇ
Müdür

.....

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ.....	viii
GİRİŞ.....	1
1. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL YAPI KAVRAMLARI.....	3
1.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	3
1.1.1. Örgütsel Adalet Türleri.....	7
1.1.1.1. Prosedür Adaleti (Procedural Justice).....	7
1.1.1.2. Etkileşim Adaleti (Interactional Justice).....	8
1.1.1.3. Prosedür Adaleti ve Etkileşim Adaleti İlişkisi.....	10
1.1.2. Prosedür Adaleti ve Etkileşim Adaleti Kuramları.....	13
1.1.2.1. Thibaut ve Walker’ın Prosedür Adaleti Kuramı (Procedural Justice Theory) ...	13
1.1.2.2. Lind ve Tyler’ın Kişisel Çıkar Modeli (Self Interest Model) ve Grup Değeri Modeli (Group Value Model)	15
1.1.2.3. Levental’ın Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory).....	17
1.1.2.4. Folger’ın Ahlak Erdemleri Modeli (Moral Virtues Model) ve Williams’ın Çeşitli İhtiyaçlar Modeli (Multiple Needs Model).....	18
1.2. Örgütsel Yapı Kavramı.....	20
1.2.1. Örgütsel Yapı Boyutları.....	21
1.2.1.1. Merkezileşme/Ademi Merkezileşme (Centralization/Decentralization)	22
1.2.1.2. Biçimselleşme (Formalization).....	23
1.2.1.3. Mekânsal Uzaklık (Spatial Distance).....	24
1.2.2. Örgütsel Yapı Türleri Olarak Mekanik ve Organik Örgütler	24

2. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ İLE ÖRGÜTSEL YAPI BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	28
2.1. Prosedür ve Etkileşim Adaletini Açıklayan Örgütsel Unsurlar.....	30
2.1.1. Leventhal'ın Altı Kuralı.....	30
2.1.2. Bies'in Dört Kriteri.....	33
2.2. Örgütsel Adalet Türleri ile Örgütsel Yapı Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	36
2.2.1. Prosedür Adaleti ve Etkileşim Adaleti ile Mekânsal Uzaklık Arasındaki İlişkiler ..	36
2.2.2. Prosedür Adaleti ve Etkileşim Adaleti ile Biçimselleşme Arasındaki İlişkiler.....	39
2.2.3. Prosedür Adaleti ve Merkezileşme/ Ademi Merkezileşme Arasındaki İlişkiler	40
2.2.4. Etkileşim Adaleti ve Merkezileşme/ Ademi Merkezileşme Arasındaki İlişkiler	42
2.3. Organik ve Mekanik Örgütler ve Örgütsel Adalet Türleri	42
3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARI VE ÖRGÜT YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE ANTALYA SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI İLE YAPILAN ARAŞTIRMA	45
3.1. Nitel Araştırma Yöntemi	45
3.2. Araştırmanın Alanı	45
3.3. Araştırmanın Aşamaları.....	46
3.3.1. Araştırma Sorularının Belirlenmesi.....	46
3.3.2. Pilot Çalışma.....	48
3.3.3. Mülakata Katılacak Kişilerin Seçilmesi	49
3.3.4. Verilerin Toplanması	50
3.3.5. Verilerin Kodlanması.....	51
3.3.6. Bulguların Yorumlanması.....	51
3.3.6.1. Örgütsel Yapı	51
3.3.6.1.1. Biçimselleşme	51
3.3.6.1.2. Mekânsal Uzaklık.....	53
3.3.6.1.3. Merkezileşme	57
3.3.6.1.3.1. Kararlara Katılım.....	57

3.3.6.1.3.2. Yetki Hiyerarşisi	58
3.3.6.2. Örgütsel Adalet	60
3.3.6.2.1. Prosedür Adaleti	60
3.3.6.2.1.1. Temsilcilik ve Söz Hakkı Boyutu	60
3.3.6.2.1.2. Düzeltilebilme Boyutu	62
3.3.6.2.1.3. Önyargılı Olmama ve Doğruluk Boyutları.....	63
3.3.6.2.1.4. Tutarlılık.....	64
3.3.6.2.2. Etkileşim Adaleti.....	66
3.3.6.2.2.1. Gerekçelendirmeler ve Doğruluk/Dürüstlük Boyutu	67
3.3.6.2.2.2. Etik, Saygı ve Uygun/Yerinde Davranma Boyutları.....	69
BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE SONUÇ	72
KAYNAKÇA	75
ÖZGEÇMİŞ.....	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1 Örgütsel adaletin bütünleşik çeşitli ihtiyaçlar modeli	20
Şekil 3.1 Araştırma aşamaları.....	46

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1 Örgütsel adalet kavramı ile ilgili bazı kurallar ve açıklamaları	18
Tablo 1.2 Mekanik ve organik örgütlerin özellikleri.....	27
Tablo 2.1 Adalet boyutları ve boyutların temsil ettiği adalet türleri	36
Tablo 2.2 Mekanik ve organik örgüt türlerinin içinde barındırmış oldukları adalet boyutları ile boyutların bağlı oldukları adalet türleri	44
Tablo 3.1 Derinlemesine görüşmelerde kullanılan soruların derlendiği kaynaklar	47
Tablo 3.2 Çalışmada kullanılan mülakat soruları.....	47
Tablo 3.3 Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bilgileri	50
Tablo 3.4 Örgütsel adalet ve örgütsel yapı boyutlarına ilişkin kodlar	51
Tablo 3.5 Biçimselleşme boyutu ile ilgili soru ve cevaplar	53
Tablo 3.6 Mekânsal uzaklık boyutu ile ilgili soru ve cevaplar.....	55
Tablo 3.7 Kararlara katılım boyutu ile ilgili soru ve cevaplar	58
Tablo 3.8 Yetki hiyerarşisi boyutu ile ilgili soru ve cevaplar	59
Tablo 3.9 Temsilcilik ve söz hakkı boyutları ile ilgili soru ve cevaplar	62
Tablo 3.10 Düzeltilebilme boyutu ile ilgili soru ve cevaplar	63
Tablo 3.11 Önyargılı olmama ve doğruluk boyutu ile ilgili soru ve cevaplar	64
Tablo 3.12 Tutarlılık boyutu ile ilgili soru ve cevaplar.....	65
Tablo 3.13 Yöneticiler ve çalışanları arasındaki iletişim ile ilgili soru ve cevaplar	67
Tablo 3.14 Gerekçelendirmeler ve doğruluk/dürüstlük boyutu ile ilgili soru ve cevaplar	68
Tablo 3.15 Etik, saygı ve uygun/yerinde davranma boyutları ile ilgili soru ve cevaplar.....	70

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütsel yapı unsurlarının, çalışanların örgütsel adalete ilişkin algılamalarını nasıl etkilediğini araştırmaktır. Çalışmanın uygulama bölümünde nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve Antalya’da faaliyet gösteren altı sağlık örgütünde çalışan toplam on altı doktor ve hemşire ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Mülakatlar ve gözlemler yolu ile geliştirilen veri seti içerik analizi ile yorumlanmıştır. İncelenen sağlık örgütleri, büyük oranda mekanik organizasyon yapısı özellikleri taşımalarına ve merkezi bir karar verme sistemini benimsemelerine karşın, literatürde vurgulananın tersine, bu örgütlerde çalışan kişilerin prosedür ve etkileşim adaleti ile ilgili olumlu algılamalara sahip oldukları görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Yapı, Prosedür Adaleti, Etkileşim Adaleti, Mekânsal Uzaklık, Biçimselleşme, Merkezileşme.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE ELEMENTS ON ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS OF EMPLOYEES: RESEARCH IN ANTALYA HEALTH ORGANIZATIONS

The purpose of this study is, to analyze the effects of organizational structure elements on organizational justice perceptions of employees. In the research part of this study the qualitative research method was used and sixteen doctors and nurses from six different hospitals were interviewed. Data set, which was developed by using data from interviews and personal observations of the researcher, was interpreted by using content analysis method. As a result, despite of the fact that health organizations, which participated in research, have all characteristics of mechanical organizations, people working in these organizations have positive procedural and interactional justice perceptions.

Key words: Organizational Justice, Organizational Structure, Procedural Justice, Interactional Justice, Spatial Distance, Formalization, Centralization.

ÖNSÖZ

Öncelikle, değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Janset ÖZEN AYTEMUR'a sabrı, anlayışı ve en önemlisi bana sunmuş olduğu paha biçilemez deneyim ve bilgilerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezimin her aşamasında yanımda olan, en umutsuz anlarımda bana moral ve destek verip tezimin bitmesini sağlayan eşim Engin EMSEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisansa başlamama vesile olan, eğitimim süresince her zaman maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen ve benim bu seviyeye gelmemi sağlayan değerli ailem Viyacheslav KAYNOV ve Daniya KAYNOVA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezimin en zor döneminde hayatıma giren ve sadece düşüncesiyle bile beni yüreklendirip motive eden henüz doğmamış olan kızıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezimin araştırma kısmında bana hem bilimsel hem de manevi destek veren dostlarım Ebru PEKMEZCİ, Duygu AYDIN ve Deniz SEZGİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

GİRİŞ

Adalet kavramı insanoğlunun yerleşik düzene geçmesi ile birlikte ortaya çıkan ve fiziksel ve teknolojik gelişmelerle gündeme gelen yeni yaşam ve ilişki biçimleri ile birlikte önemini artıran, tanımlanmaya ve dinamikleri anlaşılmasına çalışılan bir kavramdır. Günlük hayatta adalet kavramı en çok hukuk alanında kullanılıyor gibi görünse de yıllardan beri, sosyoloji, felsefe, psikoloji, ekonomi ve evrim bilim gibi alanlarda da bilim adamları tarafından kullanılmakta ve üzerinde araştırmalar yürütülmektedir.

Örgütler temel ekonomik ilişkilerin gerçekleştiği yapılar olmalarının yanı sıra, çalışanlarının varlığı nedeniyle aynı zamanda birer sosyal yapı olma özelliği de taşımaktadırlar. Çalışanların örgütleri ile ilişkileri, sosyal bir mübadelenin konusudur. Bir yanda çalışanlar örgütlerine deneyimleri, eğitimleri, becerileri, yaratıcılıkları vb. ile katkı sağlarken, diğer yanda örgüt de onların ekonomik ve sosyal beklentilerini karşılamaktadır. Bu beklentilerin karşılanma düzeyi, çalışanların örgüt içi davranış ve tutumlarını belirlemektedir.

Örgüt çerçevesi içinde adalet konusu, uzun yıllardan bu yana sosyologlar tarafından tartışılmaktadır ancak, “örgütsel adalet” olarak tanımlanması ve yönetim ve organizasyon alanı içinde incelenmeye başlanması 1990’ların ortalarını bulmuştur. Kavramla ilgili ilk araştırmalarda sadece kazanımların dağıtımına yoğunlaşılırken, daha sonraları dağıtım kararlarının ortaya çıkış süreçlerini belirleyen prosedürlerin ve hatta dağıtım süreçlerinde yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarının adil olup olmadığına ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır. Konuya olan ilgi hala canlılığını korumaktadır.

Yapılan çalışmalarda, örgütsel adalete ilişkin olumlu algılamaların, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlılık, performans, vb. unsurları etkilediği ve böylece örgüt işleyişine ve etkinliğine katkıda bulunduğu belirtilmiştir. Örgütsel adaletin önemli bir unsur olarak örgüt politikalarına girmesi ile birlikte araştırmacılar örgütsel adalet algılarını etkileyen unsurlar üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmışlardır.

Bazı araştırmalarda örgütsel adalet algılamalarını etkileyen örgüt düzeyi unsurlardan birinin, örgüt yapısı olduğu vurgulanmaktadır. Örgütün izlediği işleyiş ve yönetim politikası örgütsel yapıyı belirlemektedir. Literatürde kurallara sıkı sıkıya bağlı, değişikliklere kolaylıkla gitmeyen ve merkezi bir yönetim şeklini benimsemiş örgütler mekanik yapılara

sahip örgütler diye adlandırılırken daha esnek kurallara ve katılımcı bir yönetim şekline sahip örgütler ise organik örgüt yapısına sahip örgütler diye kabul edilmektedir.

Bu tez çalışmasında, örgütsel yapı unsurlarının çalışanların örgütsel adalete ilişkin algılamalarını ne yönde etkilediği araştırılmıştır. Tezin birinci bölümünde, örgütsel adalet ve örgütsel yapı kavramları, ilişkili unsurlar ve teoriler aktarılmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde, örgütsel adalet ve örgütsel yapı kavramlarını tanımlayan boyutlar ele alınarak bu boyutlar doğrultusunda iki kavram arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise, Antalya'daki sağlık örgütlerinde çalışan doktor ve hemşirelerle derinlemesine mülakatlar yapılmış ve sağlık örgütlerinin benimsemiş oldukları örgütsel yapının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL YAPI KAVRAMLARI

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

“Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme” ve “herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme” anlamlarında kullanılan adalet¹, insanoğlu için vazgeçilmez bir kavramdır. Hayatın temel özelliğini oluşturan itibar ve değer kavramlarına verilen önem, adalet kavramının sosyoloji, felsefe, siyaset bilimi, ekonomi, psikoloji vb. pek çok disiplin içinde araştırma konusu yapılması sonucunu doğurmuştur (Çolak ve Erdost, 2004, s. 53). Örneğin, ünlü filozof Rawls adaleti “sosyal kurumların en önemli erdemi” olarak tanımlamış; bazı sosyologlar da bu kavramı, kurumlara yönelik kolektif tepkileri açıklamak için kullanmışlardır. Genellikle kişisel çıkar temelli davranış modellerini benimsemelerine karşın ekonomistler, “ahlaki bir görev sürdürme duyarlılığının”, çalışanların motive olmalarındaki gücünü kabul etmişlerdir. Evrim üzerine çalışan psikologlar dahi, türlerin hayatta kalmalarını sağlayan işbirliği davranışını ortaya çıkaran adalet güdülerinin, onların genetik haritalarında var olduğu fikrini savunmuşlardır (Greenberg, 2001, s. 246).

1970’lerden itibaren sosyal bilimler alanında, adalet kavramının örgütlerin verimliliği ve çalışanların tatmini açısından temel bir gereksinim olduğu düşüncesi yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bu ilgi, toplumsal ve kişilerarası adalet kuramlarının, örgüt içi davranışları anlamak için kullanılması ile genişlemiştir. Ancak, sosyal adalet kuramlarının örgüt konularına uygulanmasının ilk örnekleri, adaletin genel ilkelerini, özel olarak örgütler içinde değil, genel sosyal etkileşimler içinde test etmeye yönelik çabalardır. 90’lı yıllarla birlikte, doğrudan örgütsel işleyişle ilgili değişkenlere ve konulara duyarlı araştırmalar yürütülmüş ve kavramsal modeller geliştirilmiştir. İşyerlerinde adalet algulamalarının rolünü tanımlamaya ve açıklamaya çalışan bir yazının hızla büyüdüğü bu yıllarda, ilişkili tüm konular “örgütsel adalet” kavramı çerçevesinde ele alınmaya başlamıştır (Greenberg, 1990, s. 399–400). Farklı alan yazınlarında 1950’lerin başından bu yana kullanılan “dağıtım adaleti” (distributive justice) ve “prosedür adaleti” (procedural justice) kavramları, 90’lı yıllarla birlikte örgüt alanı içinde “etkileşim adaleti” (interactional justice) kavramı ile birlikte ele alınmaya başlanmıştır.

¹ <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=adalet&ayn=tam>

2000’li yıllarla birlikte, örgütsel adalet yazınında bu üç adalet türünün “bütünleşik” (integrative) kullanımını gündeme getiren çalışmalar yer almıştır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005, s. 7–11). Son yıllardaki değerlendirmelerde örgütsel adalet kavramının geldiği noktayı tanımlamak için “gelecek vadeden genç bir yetişkin” metaforu kullanılmaktadır (Colquitt, Greenberg ve Scott, 2005, s. 614).

“Örgütsel adalet” kavramı ilk olarak Greenberg tarafından, çalışanların, örgütteki uygulamalar ve alınan kararların adil olduğuna ilişkin algılamaları ve bu algıların onların davranışları üzerindeki etkisini vurgulayacak şekilde tanımlanmıştır. Adil uygulamaların çalışanların iş doyumu, sorumluluk, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel iş performansı gibi bireysel tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu fark edilmiştir. Adil algılamaların çalışanların örgütlerine karşı olumlu bir davranış şekli yaratacağı düşüncesi örgütsel adalet araştırmalarının artmasında itici güç olmuştur (Çolak ve Erdost, 2004, s. 52).

Örgütsel alanda tanımlanan haliyle adalet ile ilgili araştırmalarda, diğer disiplinlerden farklı olarak yönetim bilimi, “neyin adil olduğu” ile değil, daha çok “insanların neyin adil olduğuna inandıkları” ile ilgilenmektedir. Örgütler, kısıtlı değiş tokuş ilişkilerinin yaşandığı birer ekonomik kurum olmanın ötesinde, tarafların birbirlerine karşı ahlaki yükümlülükler taşıdığı mübadelelerin gerçekleştiği sosyal yapılardır. Örgütlerdeki kişiler pek çok faydanın yanında, kendilerine ahlaki açıdan uygun davranıldığına ilişkin bir his elde etmek isterler. Bu, kişilerin birlikte etkin şekilde çalışmalarını sağlayan ve ilişkilerde “tutkal” işlevi gören örgütsel adalet algısıdır. Bu yönüyle örgütsel adalet, nesnel ve standart bir gerçeklik değil, çalışanların, yönetim uygulamalarının etik yönü ile ilgili öznel değerlendirmelerini kapsayan bir kavramdır ve yapılan araştırmalar örgütsel adaletle ilişkin söz konusu algılamaları ortaya çıkaran unsurları anlamaya yöneliktir (Cropanzano vd., 2007, s. 34, 35).

Örgütsel adalet, çalışanların yönetici davranışlarının ahlaki yönü ile ilgili bireysel değerlendirmeleridir. Bu değerlendirmeleri belirleyen unsurların anlaşılması, adil uygulamaların ortaya çıkarılmasında büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler, sıklıkla çalışanlara göre adaletin yalnızca arzu edilir çıktılar elde etmek anlamına geldiği yanılığına düşerler. Bu tarz yöneticiler “çıktıların uygunluğu” ile “çıktıların adaleti”ni karıştırmaktadır. Çıktıların uygunluğu, kişisel bir “değer/kıymet biçme” durumudur. İkincisi ise “ahlaki edep”le ilgili bir yargıdır. Adalet algısının “istediğini alma” durumundan ötesini ifade ettiğini anlatan bu ayrımı netleştiren üç nedenden söz edilmektedir: (a) Çalışanların, ileride kendilerine nasıl davranılacağını şimdiden tahmin etmeye ihtiyaçları vardır. Bu tür bir

kestirimi mümkün kılan adil bir organizasyon çalışanlar tarafından tercih edilir çünkü onların ileride elde etmeyi düşündükleri kazanımları *tahmin etmelerini* ve *kontrol etmelerini* mümkün kılar; (b) Kişiler, önemli bireyler tarafından kabul edilmeyi ve değer görmeyi, bunun yanı sıra güçlü karar vericiler tarafından istismar edilmemeyi ve onlardan zarar görmemeyi arzu ederler. Bir *grup tarafından değer görme* ve ona ait olduğunu hissetme duygusu, kimi zaman ekonomik çıkarlardan daha önemlidir; (c) Bireylerin adaleti önemsemelerinin bir diğer nedeni ise, *ahlaki açıdan uygun olanın*, kendilerine ve başkalarına adil bir şekilde davranılması olduğunu düşünmeleridir (Cropanzano vd., 2007, s. 35–36).

Greenberg (2001b, s. 213–214), yukarıda değinilen her üç nedenin de temelinde “kişisel çıkar”ın yattığına dikkati çekmektedir. Çalışanların parasal ve diğer maddi çıkarlarını tahmin ve kontrol etmek istemeleri açıkça kişisel çıkarları ile ilgilidir. Sosyal kaygıları ifade eden ikinci neden de aslında “başkaları tarafından kabul görmek yoluyla kendini gerçekleştirmek” şeklindeki sosyal ödüllere işaret etmektedir. Kişiler şüphesiz başkaları için kaygı duyabilir ve onlar için doğruyu yapmayı seçebilir ancak adil davranma eğilimi, kişinin imajına doğrudan katkı sağlamak ve kişisel çıkarına hizmet etmektedir. Ahlaki açıdan uygun olanı yapma kaygısı ile ortaya çıkan adil tutumlar da, kişilerin kendilerine olan saygılarını artırması ve huzur vermesi yönüyle kişisel çıkara hizmet etmektedirler.

Folger ve Cropanzano’ya (1998, s. xiii) göre örgütsel adalet, çıktıların (ödül ve cezalar) ne şekilde dağıtılması gerektiğini, bu dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürleri ve insanların birbirlerine karşı olan davranışlarını belirleyen kuralları ve sosyal normları konu almaktadır. Bir örgütte tahsis edilen belirli kazanımlar ve bu kazanımların belirlendiği prosedürler yoksa o örgütteki adalet kavramının varlığı tartışmalıdır. Adalet normları adil etkileşimin ve mübadele kurallarının kılavuz ilkeleri olarak geliştirilmişlerdir. Bu standartların oluşturulması sürecinde “doğrunun” ve “ahlaki olanın” ne olduğuna sosyal gruplar karar verirler. Bu standartlar çalışanların, hem kendilerinin hem de başkalarının davranışlarını düzenlemelerini kolaylaştırmaktadır. Adalet, olacakları önceden tahmin etme fırsatı vermektedir. Çalışanlar kesin kurallar olduğu zaman kararların nasıl alındığını ve uzun vadede hangi sonuçların elde edileceğini bilirler. Adalet, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için düzenli ve doğru bir sistem yaratmaktadır. Grup üyeleri adalet kurallarını kabul ettikleri andan itibaren herkesin bu kurallara göre hareket etmesi gerekmektedir. Böylece bir çalışan başkalarının ihtiyaçlarına cevap verirken onlar da o çalışanın kişisel çıkarlarını gözetecektir (Folger ve Cropanzano, 1998, s. xx).

Örgütsel adaletin ele alınmasında üç boyut öne çıkmaktadır: Çıktıların dağıtılmasındaki adalet (dağıtım adaleti), bu çıktıların dağıtılmasında izlenen süreçlerin adaleti (prosedür adaleti) ve karar vericilerin çalışanlarına karşı davranışlarındaki adalet (etkileşim adaleti). Örgütsel adalet konusundaki en erken araştırmalar dağıtım adaleti üzerine yoğunlaşmıştır. 1970’li yılların ortalarına doğru prosedür adaleti de ele alınmaya başlanmıştır. 1980’lerin ortalarına gelindiğinde ise adalet araştırmacıları ilgilerini etkileşim adaletine çevirmişlerdir (Çolak ve Erdost, 2004, s. 52).

İkinci Dünya Savaşı yıllarında başlayan adalet araştırmalarında temel adalet konusu “görelî yoksunluk” kavramı ile ifade edilmiştir. Bu araştırmaları, kişilerin kazanımların dağıtılmasındaki adil uygulamalara karşı tutumlardan etkilendiklerini savunan geniş bir “eşitlik teorisi” literatürü takip etmiştir (Tyler, 1994, s. 850). Uzun süren dağıtım adaleti araştırmaları sonunda birçok araştırmacı örgütlerin çalışanlarının adaleti sadece elde ettikleri çıktılarına göre algılamadıklarını aynı zamanda örgütsel sistem ve o sistemin temsilcileri tarafından kendilerine nasıl davranıldığına da örgütsel adalet algılamalarında önemli rol oynadığını farkında olduğunu savunmuşlardır. Lamertz’e (2002, s. 20) göre araştırmacılar, çalışanların bu davranışları algılamalarında etkili olan iki boyutu öne sürmektedir: Prosedür adaleti ve etkileşim adaleti. Prosedür adaleti, adaletin sistematik tarafı ile ilgilenmekte ve örgütsel kararların alınmasındaki formel prosedürleri tanımlamaktadır. Etkileşim adaleti, karar alıcıların formel prosedürleri ne şekilde uyguladıklarının algıları ile bu kişilerin ne derece güvenilir kişi imajı çizdiği ile ilgilenmektedir. Özetle, adil formel prosedürlerin yanında adaletli bir şekilde davranmak ve güvenilir bir insan imajı çizmek de önemlidir.

Araştırmacıların örgütsel adalete bu kadar ilgi göstermelerinin temel nedeni artan algılanan adalet düzeylerinin örgütlerin istediği örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans gibi çıktıları sağlayacağıdır (Colquitt vd., 2001, s. 428). Greenberg’e (1990, s. 399) göre örgütsel adalet, örgütlerin etkili faaliyet göstermesi ve çalışanların kişisel tatminleri için vazgeçilmez bir kavramdır. Aynı şekilde Lambert ve arkadaşları (2005, s. 412), örgütsel adalet olmadan yöneticilerin çalışanları motive etmekte ve istenilen verimi almakta güçlük çekeceklerini belirtmişlerdir. Bunların yanında adaletsizlik, davranış algılamaları ise düşük iş performansına, düşük morale ve yüksek istifa oranlarına neden olmaktadır (Umphress vd., 2003, s. 739). Chory ve Hubbell’e (2008, s. 360) göre, algılanan dağıtım ve prosedür adaleti iş yeri çatışmalarını ve zarar verici davranışları engellemektedir. Çalışanlar örgüte sağladıkları faydaya denk, hak ettikleri kazanımları elde ettiklerini düşündükleri sürece uygulamaların adil olduğuna inanmaktadırlar. Eşitlik durumu, adil olmayan prosedürler

nedeniyle bozulduğunda bireyler hayal kırıklığı, kızgınlık, dargınlık vb. duygular hissetmektedir. Gösterilen en olumsuz tepkiler kendilerine yeterli düzeyde açıklama ve ilgi verilmeyerek işten çıkarılan çalışanlar tarafından gösterilmektedir.

1.1.1. Örgütsel Adalet Türleri²

1.1.1.1. Prosedür Adaleti (Procedural Justice)

“Örgütsel adalet” kavramının geliştirilmesini izleyen dönemde, örgütsel alanda çalışma yapan araştırmacılar o zamana kadar var olan adalet teorilerinin ele almadığı birtakım soruları ortaya atmaya başlamışlardır. Özellikle ödeme planlarına ne şekilde karar verildiği ve örgütlerde ne tür sorun çözme yollarının izlendiğini öne çıkaran araştırmalar süreç odaklı bir adalet algılamasını ortaya koymuştur. Bu araştırmalar “kararların ne olduğu”ndan çok “kararların nasıl alındığı” ile ilgilenmeye başlamışlardır. Bu tarz sorulara cevap bulmak için bilim adamları dikkatlerini kararların alınmasında etkili olan prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanan Prosedür Adaleti’ne çevirmişlerdir (Greenberg, 1990, s. 402). Prosedür adaleti ile ilgili en önemli görgül çalışmalar Thibaut ve Walker tarafından gerçekleştirilmiştir (Alexander ve Ruderman, 1987, s. 179). Thibaut ve Walker (1975), hukuk alanındaki yasal prosedürlerin alınan kararların toplum tarafından kabulündeki etkisi üzerinde çalışmışlardır (Greenberg, 1987, s. 14). Folger ve Greenberg (1985) ise, prosedür adaleti kavramını organizasyonlara uyarlayan ilk araştırmacılarıdır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Prosedür adaleti, genel olarak dağıtım kararlarının ne şekilde alındığı ile ilgilenmektedir (Konovsky, 2000, s. 492). Prosedürler arzu edilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır ve arzu edilen bu sonuç, dağıtım adaletini mümkün olduğu kadar büyük oranda sağlamaktır. Fakat prosedürler kusursuz değildir. Bir prosedür adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur. Kararların adil olup olmadığını ifade eden dağıtım adaletinden farklı olarak prosedür adaleti bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Başka bir deyişle, dağıtım adaletine ilişkin algılamalar çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye işaret ederken, prosedür adaletine ilişkin algılamalar bu kararların alınış şekline yoğunlaşmaktadır. Prosedür, belli bir sıra ile takip edilen adımlar bütünü ya da bir şeyler yapmak için izlenen

² Antalya’daki sağlık örgütlerinde yürütülen bu çalışmada, sektörün özelliği ve işin niteliği açısından birbirine bağlı çok sayıda prosedürün yer aldığı ve çalışanlar arasında yoğun etkileşimin gerçekleştiği örgütler olmaları göz önünde bulundurularak yalnızca prosedür ve etkileşim adaletleri üzerinde durulmuştur.

önceden belirlenmiş geleneksel yöntemlerdir. Prosedürler ile sağlanan standartlaşmanın avantajı, beklentilere belli bir denge getirmesidir. Bu denge önemlidir çünkü kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olmadığına yönelik algılamalar, kazanımların adilliği ile ilgili yargıları da etkilemektedir (Folger, 1987, s. 144, 148).

Folger ve Cropanzano prosedür adaletini, çıktıları belirlemek için kullanılan yöntemlerin, mekanizmaların ve süreçlerin adaleti olarak tanımlamaktadırlar (Chan, 2000, s. 73). Prosedür adaleti, kararların güvenilir bilgilere dayanılarak verildiğini, kararların tüm çalışanlara her zaman tutarlı bir şekilde uygulandığını, karar alımı sırasında başkalarına söz hakkı tanındığını, yanlış kararlara itiraz hakkı verildiğini, karar verici mercilerin ön yargılı davranmadığını ve kararların etik kurallara uygun verildiğini garanti altına alan formel prosedürler bütünü ile ortaya çıkar (Rahim ve Saphiro, 2000, s. 13; Nowakowski ve Conlon, 2005, s. 6). Bireyler karar alma süreçlerine katıldıkları durumda prosedür adaletinin varlığını algılamakta ve yöneticilerin tarafsız ve önyargısız karar aldıklarından emin olmaktadır (Mossholder, vd. 1998, s. 131). Önyargısız, doğru bilgilere dayanan, tutarlı bir şekilde uygulanan, tüm gruplara hitap eden, düzeltilbilir ve etik standartlara uygun prosedürler, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve yönetime güven gibi olumlu davranışların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Stecher ve Rosse, 2005, s. 229).

Prosedür adaletinin ilişkili olduğu savunulan örgüt çıktılarının çarpıcı çeşitliliği, onun önemini ortaya koymaktadır. Örneğin, araştırmalarda prosedür adaletinin örgütsel bağlılığın önemli bir kaynağı olduğu; çalışanların işlerini daha iyi yapma çabalarını ve örgütte kalma isteklerini ortaya çıkardığı; örgüt kurallarının kabulünü ve onlara uyulmasını kolaylaştırdığı ve çalışanların fazladan rol davranışı (extra-role behavior) sergileyerek örgüte yarar sağlama eğilimlerini arttırdığı tespit edilmiştir (Blader ve Tyler, 2003, s. 108). Lind ve Tyler'a göre, prosedür adaletine gerekli önemi vermeyen örgütler, negatif örgütsel davranışlara, örgütsel kararların belirlediği çıktılar ile ilgili tatminsizliğe, kurallara ve prosedürlere uymayan davranışlara ve düşük performansa maruz kalabilirler (Scandura, 1997, s. 60–61; Blader ve Tyler, 2003, s. 112).

1.1.1.2. Etkileşim Adaleti (Interactional Justice)

1980'li yılların ortasına kadar adalet araştırmacıları örgütsel adaleti iki boyutlu bir kavram olarak tanımlamışlardır. İzleyen yıllarda, bireylerin adil kazanımlar ve adil prosedürlerin varlığı ile ilgilendikleri kadar prosedürlerin uygulanma aşamasında kendilerine ne şekilde

davranıldığı ile de ilgilendikleri vurgulanmıştır. Bu fikir, örgütsel adaletin etkileşim adaleti olarak bilinen üçüncü boyutunun temel taşlarını oluşturmuştur. Etkileşim adaleti, örgütsel prosedürlerin uygulanması sırasında kişilerarası davranışların niteliği ile ilgilidir (Çolak ve Erdost, 2004, s. 59–60). Beugre ve Baron (2001, s. 328) etkileşim adaletini, kazanımların dağıtılma tarzı ve örgütsel prosedürlerin uygulanma şekli olarak tanımlamaktadırlar. Etkileşim adaleti, karar alıcının biçimsel prosedürlerin kabul ettirilmesi ve uygulanması sırasında sergilediği davranışların adilliğine işaret etmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993, s. 534). Çalışanlar, prosedürlerin uygulanması sürecinde kendileriyle samimiyet ve saygıya dayanan bir iletişim kurulmasından memnuniyet duyarlar (Bies ve Shapiro, 1987, s. 201). Dürüst, uygun ve saygılı davranışlar etkileşim adaletine yönelik algılamaları etkilemektedir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005, s. 50). Folger, etkileşim adaletinin iki ayrı bileşenden oluştuğunu belirtmiştir. Bunlardan biri adil davranışların nazik ve saygılı olması gerektiğini savunan kişilerarası duyarlılık (interpersonal sensitivity), ikincisi ise kararlarla ve prosedürlerle ilgili çalışanlara yapılan açıklamalardır (social accounts) (Folger ve Cropanzano, 1998, s. xxiv).

Etkileşim adaleti ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, prosedür ve dağıtım adaleti ile karşılaştırıldığında çalışanlarda çalışma ortamına ve yöneticilere karşı oluşabilecek güven, bağlılık ve takdir gibi olumlu tepkilerin iyi bir habercisi olduğu anlaşılmaktadır (Çolak ve Erdost, 2004, s. 61). Chory ve Hubbell'e (2008, s. 359) göre, etkileşim adaletinin çalışanların performansı, yönetim odaklı vatandaşlık davranışları ve iş tatmini üzerinde olumlu etkileri vardır. Konuyla ilgili bir grup araştırma, etkileşim adaletinin anahtar unsurlarından biri olarak “sosyal değerlere” odaklanmakta ve bu adalet türünün ‘bireylerin işe alım kararlarına yönelik tepkileri’, ‘çatışma yönetimi’, ‘bütçe tahsisi’, ‘müzakere taktikleri’, ‘fırsatçı tavırlar’, ‘örgütsel değişim dinamikleri’ vb. konuları anlamada önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Etkileşim adaletinin ‘saygıya dayalı ve sosyal duyarlılık içeren’ davranışları ifade etme özelliğine odaklanan ikinci bir grup araştırma da, bu adalet türünün örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, örgütsel düzeyde adalet algılamaları, yöneticilere duyulan bağlılık ve güven, geribildirim süreçleri, radikal örgütsel değişimler, işe bağlı stres, çatışma çözme tarzları, örgüt içi kaba davranışlar vb. konuların incelenmesinde çok önemli bir değişken olduğunu vurgulamaktadır (Bies, 2005, s. 86–87).

Yöneticiler tarafından çalışanlara kararlar ve prosedürler hakkında sunulan bilgilerin yeterliliği ve yöneticilerin çalışanlara karşı gösterdiği davranışların ne derece saygılı ve ilgili olduğu algısı etkileşim adaletini etkilemektedir (Beugre ve Baron, 2001, s. 328). Bies'e göre,

algılanan etkileşim adaletsizliğine bağlı kişisel üzüntü, bireyin psikolojisine ve kişiliğine zarar vermektedir. Bu üzüntünün kaynağı, o örgütün çalışanlarına değer vermediği ya da yöneticilerin çalışanlarına saygılı bir şekilde davranması gerektiği kuralının o örgütte var olmadığı yönündeki algılamadır (Umpress vd., 2003, s. 742). Karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı tavırları ve aldığı kararlarla ilgili açıklamaları, örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılanmakta ve kişilerarası davranışların niteliğini belirlemektedir. Kişiler, kararlarla ilgili makul açıklamalar yapıldığı ve kendilerine dürüstlük, nezaket, kişi haklarına saygı gösterme, birbirini dinleme vb. değerlerle davranıldığı sürece, karşılaştıkları olumsuz durumlara rağmen alınan kararların adil olduğunu düşünebilmektedirler (Greenberg, 1990, s. 412).

1.1.1.3. Prosedür Adaleti ve Etkileşim Adaleti İlişkisi

Greenberg (1993) adaleti analiz ederken, ‘kişilerarası davranışın’ örgütsel adaletin temel belirleyicilerinden biri olduğunu açıkça ortaya koyan bir kavramsal çerçeve ile yola çıkılmasını önermiş (Bies, 2005, s. 88); etkileşim adaletinin bu çerçeve içindeki kavramsal statüsü ile ilgili tartışmaların yönlendiricilerinden biri olmuştur (bkz. Greenberg, 2001b). Etkileşim adaleti, dağıtım ve prosedür adaleti türlerine göre daha yeni bir örgütsel adalet türü olduğundan, araştırmacıların ‘etkileşim adaletinin ayrı bir adalet türü olarak ele alınması ya da diğer türlerle bağlantılı bir boyut olarak incelenmesi’ konusunda tartışmaları olmuş ve bu tartışmalar hala sürmektedir. “Kişilerarası etkileşim unsurları yalnızca var olan adalet kavramları (dağıtım ve prosedür adaleti) ile mi açıklanmalıdır?”, yoksa “kişilerarası etkileşimler temelden farklı, apayrı bir adalet kavramı ile mi tanımlanmalıdır” şeklindeki sorular, bu tartışmaların merkeze aldığı adalet türleri arasındaki ilişkilere işaret etmektedir (Cropanzano vd., 2001, s. 180).

Örgütsel adalet alanındaki bu tartışmaların en yoğunu prosedür adaleti ve etkileşim adaleti türleri ile ilgili olmaktadır. Bu tartışmada çeşitli pozisyonlar alınmıştır. İlkine göre etkileşim adaleti prosedür adaletinden tümüyle bağımsızdır ve üçüncü bir örgütsel adalet türüdür. Diğer yaklaşımlar ise etkileşim adaletini (a) prosedür adaletinin kişilerarası unsuru veya (b) dağıtım ve prosedür adaletinin sosyal boyutu olarak görmektedirler (Bies, 2005, s. 89).

1990’lı yıllarda yayınlanan birçok makalede araştırmacılar, etkileşim adaleti ile prosedür adaletinin aynı çatı altında incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bies ve Tyler (1990), Thibaut ve Walker’ın 1975’de ortaya attığı prosedür adaleti kavramının sadece karar alım

prosedürlerinin formel yapısal unsurları ile ilgilendiğini ve karar vericinin davranışlarına değinmediği için kısıtlı kaldığını, bu nedenle etkileşim adaleti kavramının prosedür adaletini zenginleştirdiğini savunmuşlardır. 1989 yılında yayınladıkları makalede Folger ve Bies da süreçlerin yapısal ve sosyal unsurları arasında fazla farklılık belirlemedişlerdir (Cropanzano vd., 2001, s. 181). “Monistik” bakış açısı olarak adlandırdıkları bir görüş ortaya atan Cropanzano ve Ambrose (2001), adalet algısının hem ekonomik hem de duygusal beklentilerle geliştiğini; bu nedenle dağıtım, prosedür, ve etkileşim adaleti boyutlarının tek faktörlü bir örgütsel adalet bakış açısı sağladığını vurgulamışlardır (Bies, 2005, s. 89). Lind ve Tyler etkileşim adaletinin prosedür adaletinin bir parçası olduğunu belirtirken, prosedür adaletini açığa çıkaran kararların hem işlemlerin yapısını hem de davranışların kalitesini içerdiğini belirtmişlerdir. Greenberg de yaptığı bir sınıflandırmada etkileşim adaletinin, prosedür adaletinin kişilerarası yönü olarak anlaşılması gerektiğini belirtmiştir (Irak Uysal, 2004, s. 34, Çolak ve Erdost, 2004, s. 60).

Stecher ve Rosse’ye (2005, s. 231) göre, etkileşim adaletinin sıklıkla prosedür adaletinin içinde değerlendirilmesi şaşırtıcı olmamalıdır. Çalışanlar tarafından arzulanma derecesine göre kolayca değerlendirilen kazanımların aksine çalışanlar örgütsel kaynakların dağıtımında kullanılan prosedürlerden habersiz olabilirler. Bu nedenle örgütte kullanılan prosedürlerle ilgili açıklamalar kişilerarası davranışların adilliğine ilişkin tek gösterge olabilir. Yapılan açıklamalar, çalışanlara onları etkileyen kararların alınma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin uygun olup olmadığına karar verme şansı vermektedir. Bu yönüyle, etkileşim adaleti kapsamında ele alınan “karar alma prosedürleri hakkında bilgi verme” gibi konular, prosedür adaleti ile yakından ilgilidir. Prosedür adaletini açıklayan Grup Değeri Modeli de kişilerarası davranışların prosedür adaletine olan etkisini açıklayan bir modeldir. Grup Değeri Modeli, prosedür adaleti algılarının, karar vericilerin adil ve güvenilir olduklarını ortaya koyan davranışlarına dayandığını ileri sürmektedir.

Etkileşim adaletinin öncü araştırmacıları olan Bies ve Moag, bu adalet türünü diğerlerinden (prosedür ve dağıtım adaleti) ayrı olarak ele almışlar ve onu açıklarken dört kriter kullanmışlardır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005, s. 30):

- (a) Doğruluk/dürüstlük: Yetkili kişiler, karar verme prosedürlerini uygularken iletişimlerinde açık, dürüst ve samimi olmalı ve aldatmacadan kaçınmalıdırlar;
- (b) Gerekçeleştirme (justification): karar verme süreçleri ile ilgili uygun açıklamaları yapmalıdırlar;

- (c) Saygı: kararlardan etkilenen kişilere içtenlikle yaklaşmalı, kaba ve saldırgan olmaktan imtina ederek davranmalıdırlar;
- (d) Uygun/yerinde (propriety) davranma: önyargılı cümleler kullanmaktan kaçınmalı, cinsiyet, yaş, din, ırk, vb. konularda uygunsuz sorular sormamalıdırlar.

Bies etkileşim adaleti kavramını ortaya atarken bu kavramın kapsadığı kişilerarası yönlerin var olan diğer adalet kavramlarından farklı olduğunu savunmuştur. Bies'e göre insanlar dağıtım sürecinin üç yönü arasında ayırım yapabilmektedir. Prosedürler, etkileşim ve çıktılar olarak tanımlanan bu yönlerin her biri adalet algılamalarını etkilemektedir. Bu nedenle, Bies'e göre etkileşim adaleti kavramının prosedür ve dağıtım adaleti kavramlarından ayrı ele alınması gerekmektedir (Cropanzano vd., 2001, s. 180). Bies ve Moag'a göre, çalışanların yöneticilerine karşı davranışları etkileşim adaleti algılamalarından, tüm örgüte karşı geliştirdikleri tutumlar ise prosedür adaleti algılamalarından etkilenmektedir (Colquitt vd., 2001, s. 427). Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor da, prosedür adaletinin, örgütün tavrına odaklanma eğilimini içerdiğini belirterek Bies ve Moag'ın görüşlerini desteklemişlerdir (Irak Uysal, 2004, s. 34, Çolak ve Erdost., 2004, s. 60).

Greenberg 1993 yılında yayınlanan çalışması ile örgütsel adalet tanımında var olan dağıtım ve prosedür adaleti boyutlarına ek olarak etkileşim adaletini 'kişilerarası' (interpersonal) ve 'bilgisel' (informational) olmak üzere ikiye ayırmış (Özmen vd., 2007, s. 22); bu ayırım ile birlikte örgütsel adalet kavramı dört faktörlü bir yapıya dönüşmüştür. Greenberg'in yaptığı aslında Bies ve Moag'ın kriterlerini özetlemek olmuştur. Saygı ve uygun davranma kriterlerini "kişilerarası adalet" olarak tanımlarken, dürüstlük ve gerekçelendirme kriterlerini "bilgilendirme adaleti" şeklinde isimlendirmiştir. Kişilerarası adalet, yöneticilerin prosedürleri uygularken çalışanlara karşı gösterdikleri duyarlılık, nezaket ve saygıyı ele almaktadır. Bilgilendirme adaleti ise, karar alıcıların kararları ile ilgili çalışanlara verdikleri bilgiler ve açıklamalarla ilgilidir. Kişilerarası adalet ile bilgilendirme adaleti yapıları, prosedürlerin ya da çıktılarının yapısal ya da sistematik özelliklerinden çok karar alıcıların tavır ve davranışları ile ilgilenebilir (Nowakowski ve Conlon, 2005, s. 7; Çolak, ve Erdost., 2004, s. 60). Greenberg'e göre, kişilerarası ve bilgisel adalet kavramları farklı etki alanlarına sahip olduklarından birbirlerinden ayrılmalıdır. Alınan kararlar sonucunda çalışanlar tercih etmedikleri çıktılarla karşı karşıya kalsalar dahi, kişilerarası adalet algısı, onların kararlara daha az tepki göstermelerini sağlamaktadır. Benzer şekilde süreçler hakkındaki bilginin düzenli olarak verilmesi de çalışanların prosedürlerin adil olduğuna ilişkin olumlu algılamalar edinmelerini sağlamaktadır (Colquitt vd., 2001, s. 427).

Prosedür ve etkileşim adaletlerini kavramsal düzeyde ayırmanın bir diğer yolu da farklı iki faktöre odaklanmaktır. Bunlardan ilki, adaletin içeriğine (tutarlılık, saygı, vb.), diğeri ise adaletin kaynağına (sistem, vekil, vb.) ilişkin farklılığı ifade eder. Adaleti açıklarken kullanılan kuralların, kendisini formel karar verme prosedürleri ile gösteren otorite davranışları şeklinde ortaya çıktığı sıklıkla vurgulansa da, özellikle etkileşim adaletini belirleyen durumların örgütsel sistemler kadar “birey vekiller” (individual agents) de olabileceği üzerinde pek durulmamıştır. Prosedür ve etkileşim adaleti arasındaki farkı anlamayı kolaylaştıran ‘adaletin içeriği’ ve ‘adaletin kaynağı’ faktörleri, araştırmalarda çok odaklı bir örgütsel adalet yaklaşımını beraberinde getirmiştir. Örneğin Rupp ve Cropanzano (2002), her iki adalet türünün de yönetici merkezli ve örgüt merkezli versiyonlarını incelemeye çalışmışlardır. Benzer bir yaklaşımla Blader ve Tyler da (2003) her iki adalet türünün formel ve enformel versiyonları üzerinde durmuşlardır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005, s. 34–35).

Greenberg (2001b, s. 211), etkileşim adaletinin kavramsal durumunu tartışırken felsefi düzeyde haklı bulduğu bir soru yöneltmektedir: Prosedür ve etkileşim adaleti arasındaki ayırımı netleştirmek gerçekten bu kadar önemli midir? Ona göre bu sorunun cevabı örgütsel adalete ilişkin herhangi bir araştırma sorusu ile neyin amaçlandığındadır. Eğer temel soru örgütsel adaleti tanımlamak ise bu tartışmalar anlamlıdır. Ancak, yalnızca kişilerin örgütsel adalete ilişkin algılarını anlamak amaçlanıyorsa iki adalet türü arasındaki ayırımı odaklanmak anlamını yitirmektedir. Çünkü kişilerin adaletle ilgili izlenimleri, prosedürlerle ve davranışların niteliği ile ilgili bütüncül yargılarına dayanmaktadır.

1.1.2. Prosedür Adaleti ve Etkileşim Adaleti Kuramları

1.1.2.1. Thibaut ve Walker’in Prosedür Adaleti Kuramı (Procedural Justice Theory)

Hukuk kuralları üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulünde önemli etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Yasal prosedürlerden yola çıkan Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen prosedürlere gösterilen tepkileri incelemişlerdir (Greenberg, 1987, s. 14). Thibaut ve Walker’in incelemeleri 1975 yılında “Prosedür Adaleti Teorisi” (Procedural Justice Theory) adını verdikleri çalışmaları ile sonuçlanmıştır ve ‘prosedür adaleti’ kavramı bu çalışma ile ortaya atılmıştır (Çolak ve Erdost, 2004, s. 56).

Araştırmacılar, prosedür adaleti etkilerini açıklamak için “kontrol modeli” adını verdikleri sosyal etkileşime dayanan psikolojik bir model ileri sürmüşlerdir. Bu modele göre anlaşmazlık yaşayan taraflar ile karar verici arasında kontrolün dağıtılması, insanların prosedürlerin adaleti ve kabul edilirliliği hakkındaki algılamalarını etkileyen anahtar prosedür özelliğidir (Tyler, 1994, s. 851).

Thibaut ve Walker hukuki anlaşmazlıkların iki ayrı yasal sistemde çözümüne olanak sağlayan prosedürleri ele almışlardır. Muhalif Prosedür Sistemi (Adversary Procedure System) adı verilen birinci sistemde hukuki anlaşmazlık yaşayan taraflar duruşmada kanıtların toplanmasında ve sunulmasında aktif rol oynarken Sorgulayıcı Prosedür Sistemi (Inquisitorial Procedure System) adı verilen ikinci sistemde hâkim (karar veren kişi) ve onun yardımcıları kanıt toplama ve sunma işlemini üstlenmektedir. Bu konuda araştırma yapan Thibaut ve Walker hukuki anlaşmazlık yaşayan tarafların kendilerine daha çok söz hakkı tanıdığı için Muhalif Prosedür Sistemi’ni Sorgulayıcı Prosedür Sistemi’ne tercih ettiklerini saptamışlardır. Bu tespitlerini açıklarken her iki sistemin de ‘süreç aşaması’ ve ‘karar aşaması’ adını verdikleri iki benzer aşamadan oluştuğunu belirtmişler, tarafların her iki aşamada sahip oldukları etkinin derecelerini de süreç kontrolü (process control) ve karar kontrolü (decision control) olarak tanımlamışlardır. Thibaut ve Walker’a göre, taraflar karar kontrolünü (gerçek kararın üzerinde tam kontrol) tercih ederler ancak gerçek kararın üzerinde tarafların tam kontrolü mümkün değildir. Bu durumda kendi rızaları ile karar kontrolünden vazgeçerek kanıtlarını sunma aşamasında kendilerine kontrol hakkı veren süreç kontrolüne sahip oldukları sürece alınan kararlar kendi menfaatlerine ters düşse bile bu durumu kabul ederler. Örgütsel alanda söz konusu ‘süreç kontrol etkisi’ “prosedür adaleti”, “söz hakkı”, ya da “algılanan kontrol” olarak tanımlanırken prosedür adaleti literatüründe en çok ele alınan konulardan biri olmuştur (Çolak ve Erdost, 2004, s. 56–57).

Greenberg’e (2001b, s. 215) göre kontrol, adalet için birçok yönü ile önemlidir. Çalışanların adalete verdikleri değer, adaletin gelecek için bir devamlılık ve öngörülebirlilik şansı vermesinden kaynaklanmaktadır. Bunun diğer adı da kontroldür. Çıktıları etkileyen süreçler üzerinde belli bir düzeyde kontrole sahip olan çalışanlar, çıktılar kendi lehlerine olmasa dahi onları kabul edebilmektedir. Bu durum adil süreç etkisi olarak da tanımlanabilmektedir.

Prosedür adaleti çalışmaları çoğaldıkça Thibaut ve Walker'ın modelinin ana fikirleri de sorgulanmaya başlanmıştır. İzleyen yıllarda çıktılara ve karar verme sürecine verilen önemin insanların prosedürlerden bekledikleri diğer şeyleri arka planda bıraktığı belirtilmiştir. Oysa prosedür adaletinin bireyler için önemi, birtakım sembolik ve sosyo-psikolojik kaygılara hitap etmesine bağlı olabilir. Bu yaklaşımla ortaya çıkan önemli görüşler, Lind ve Tyler'ın prosedür adaleti için geliştirdikleri modellerinde kendini göstermiştir (Blader ve Tyler, 2003, s. 110; Brockner, 2002, s. 58).

1.1.2.2. Lind ve Tyler'ın Kişisel Çıkar Modeli (Self Interest Model) ve Grup Değeri Modeli (Group Value Model)

Örgütsel adalet literatüründe “adalet ne için önemli?” sorusu etrafında oluşan tartışmalar en açık şekilde Lind ve Tyler tarafından şekillendirilmiştir (Ambrose, 2002, s. 805). Lind ve Tyler 1988 yılında karar alınması aşamasında söz hakkı tanıyan prosedürlerin neden daha adil olarak algılandığını Kişisel Çıkar Modeli (Self Interest Model/Instrumental Model) ve Grup Değeri Modeli (Group Value Model/Relational Model) adını verdikleri iki model ile açıklamaya çalışmışlardır. Kişisel çıkar modeli bireylerin kendi kazanımları ile ilgilendikleri için süreç kontrolüne sahip olmayı istediklerini savunmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanlar örgüt içinde var olan prosedürler üzerinde etkiye sahip oldukları durumda arzu ettikleri çıktılara ulaşabileceklerini düşünmektedirler. Ayrıca, süreç kontrolü bireylerin fikirlerinin göz önünde bulundurulmasını sağladığı için verilen kararların kişisel çıkarlara ters olması durumunda dahi prosedür adaletine ilişkin olumlu algılamalar doğurabileceği savunulmuştur. Süreç kontrolünün prosedür adaletini arttırmasında, kişilere verdiği ‘etki edebilme’ hissinden çok ‘değer görme’ hissi etkilidir. Bu düşünce Grup Değeri Modeli'nin de temelini oluşturmaktadır (Greenberg, 1990, s. 407–408). Tyler'ın (1994, s. 854) belirttiği gibi, kontrol ve prosedür tercihleri arasındaki ilişkiler Thibaut ve Walker'ın öne sürdüğünden daha karmaşıktır; çünkü süreç kontrolü çıktıları kontrol etme arzusu ötesinde ilişkisel kaygıları içermektedir. Süreç kontrolünün bireyler için değerli olmasının nedeni, yalnızca dolaylı biçimde çıktıları etkilemesi değil, aynı zamanda onlara kendi fikirlerini savunma hakkı da vermesidir. Araştırmalara göre, söz hakkına sahip olma duygusu, kararlara etki edebilmekten daha değerli görülmektedir.

İlişkisel model ya da grup değeri modeli, bireylerin adalete gösterdikleri önem ile insanlar ve gruplar arasında var olan sosyal bağlara gösterdikleri önemi birleştirmektedir. İnsanların belirli bir gruba ait olmaya ve o grubun içindeki statülerini gösteren sembol ve işaretlere

verdikleri önem ilişkisel modelin temel dayanağıdır (Tyler, 1994, s. 851). Blader ve Tyler'a (2003, s. 110) göre, bu yaklaşımın en temel düşüncesi örgütlerin sadece para kaynağı ya da maddi çıktılarının kaynağı olmadığıdır. İnsanlar aynı zamanda ait oldukları gruba göre örgüt içerisinde kendi kişiliklerini de oluşturmaktadırlar.

Grupların sağladıkları sosyal çıktılardan dolayı bireyler bu gruplarla uzun süreli ilişkiler kurmak isterler. Diğer grup üyeleri ile kurulan ilişkiler önemli olduğundan bireyler bu ilişkilerin doğasını anlamak için bir takım ipuçları ararlar. Prosedürler bu amaç için kullanılan bir ipucu olarak görülmektedir. Eğer insanlar kendilerine adil davranıldığını hissediyorlarsa bu onlara, buldukları grupta saygı gösterildiğini, değer verildiğini ve bu gruptan dışlanmayacaklarını göstermektedir. Bir başka deyişle, adil prosedürler, bireyin grup içindeki statüsü hakkında sembolik mesajlar taşımaktadır (De Cremer, 2006, s. 212).

Tyler'a (1994, s. 852) göre, insanların bir gruba ait olma isteklerinin temel nedeni, bu durumun onlara 'onaylanma' hissi vermesidir. Sosyal bir grubun üyesi olmak takdir edilmesi gereken bir durum iken, bir gruptan dışlanma ya da kabul edilmeme hissi bireyde telaş yaratmaktadır. Bu nedenle bireyler, bir gruptaki pozisyonlarını hissettiren, belli eden bilgilerin ve işaretlerin arayışı içerisindeyler. Umphress ve arkadaşları da (2003, s. 742), sosyal grupların kişisel değer hissini sağladığını, bunun yanında grup içi davranışların bir bireyin gruptaki statüsünü belirlediğini ifade etmektedir. Prosedür adaletinin varlığı, örgütün her bireyi değerli bir üye olarak gördüğü mesajı vererek bireylerin öz kimlik ve öz saygı ihtiyaçlarını sağlamaktadır. Adil davranışlar grup içindeki üyelik statüsünü doğrularken adaletsiz davranışlar o bireye karşı yönetici nezdinde ya da örgütte saygı gösterilmediğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Bireyler, kendilerine söz hakkı tanıyarak grup içinde değerli bireyler olarak faaliyet göstermelerini mümkün kılan prosedürleri adil olarak görürler. Tyler ve Lind 1992 yılında grup değeri modelini geliştirerek Grup İçindeki Yetkinin İlişkisel Modeli'ni ortaya çıkarmışlardır. Lind ve Tyler geliştirdikleri bu yeni modelde prosedür adaletini etkileyen üç ilişkisel boyutu ele almışlardır. Bu boyutlar, güven, tarafsızlık ve statüdür. Yönetimin güvenilirliği onların adilliği ve ahlaka uygunluğu ile; yönetimin tarafsızlığı, verdikleri kararlarda tamamen gerçeklere dayanmaları ve kişisel önyargılarından uzak olmaları ile; statü ise, yönetimin çalışanlara karşı nazik, haklarına saygılı ve değer vererek davranması ile ölçülmektedir (Chan, 2000, s. 75).

Brockner ve Siegel'e (1996, s. 401) göre, kişisel çıkar ve grup değeri modelleri arasındaki en belirgin farklılık kişilerin belirli topluluklar ile kurdukları iletişimden kazandıkları kazanımların niteliğidir. kişisel çıkar modelinde bu kazanımlar ekonomik düzeyde iken, grup değeri modelinde bu kazanımlar sosyal ve psikolojik çıkarlardır.

1.1.2.3. Levental'ın Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory)

Levental 1980 yılında prosedür adaleti üzerine yaptığı çalışmasında “adalet algılamalarını etkileyen unsurların ne olduğu” sorusuna odaklanmış ve altı prosedür adaleti kuralı geliştirmiştir (Ambrose, 2002, s. 807). Dağıtım Tercihi Kuramı (Allocation Preference Theory) adı verilen bu yaklaşım temellerini Levental'ın Adalet Yargı Kuramı'ndan almıştır ve prosedürlerin adil olması için barındırması gereken temel unsurları tanımlamaktadır (Konovsky, 2000, s. 494, Cropanzano vd., 2007, s. 38).

Levental ve arkadaşlarına göre, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek altı temel kural aşağıdaki gibidir (Özdevecioğlu, 2003, s. 79, Nowakowski ve Conlon, 2005, s. 7):

1. *Tutarlılık Kuralı (consistency)*: prosedürler tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmalı ve kullanıldığı her seferinde aynı kuralları ve protokolleri izlemelidir.
2. *Önyargılı Olmamak Kuralı (bias supression)*: karar alıcılar kendi menfaatlerine göre karar almamalıdır.
3. *Doğruluk Kuralı (accuracy)*: kararların doğru bilgilere dayanarak verilebilmesi için taraflarca sunulan bilgiler doğru olmalıdır.
4. *Düzeltilibilme Kuralı (correctability)*: çalışanlar alınan bazı kararlara itiraz edebilmeli veya o kararları düzeltirme hakkına sahip olabilmelidir.
5. *Temsilcilik Kuralı (representativeness)*: çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmeli ve fikirleri alınmalı. Bu kural Thibaut ve Walker'ın çalışanlara söz hakkının ya da süreç kontrolü hakkının verilmesi düşüncesi ile uyuşmaktadır.
6. *Etik Kural (ethicality)*: alınacak kararlar, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olmalıdır.

Levental'ın altı kuralının genel kabulüne rağmen bireylerin prosedür adaletini algılamasını geliştiren başka kurallar da ortaya çıkmıştır. Buna en iyi örnek Tyler'ın ‘tarafsızlık’, ‘güven’ ve ‘statü kabulü’ kriterleridir. Tyler'a göre bireyler kendilerine tarafsız,

dürüst ve saygılı bir şekilde davranıldığında davranışları adil olarak algırlarlar. Tarafsızlık kuralı karar vericinin adil, dürüst ve önyargısız davranarak eşit şartların hâkim olduğu bir çalışma ortamı yaratmasıdır. Diğer tarafta güven kuralı, çalışanların karar vericinin iyi niyetine yönelik algılamalarını temel alan bir kuraldır. Statü kabulü kuralı ise, çalışanların, karar vericilerin ya da grup liderlerinin kendilerine grubun önemli bir üyesi gibi ya da saygılı davranması sonucu olumlu algılamalara sahip olmasını ifade etmektedir (Çolak ve Erdost, 2004, s. 58).

Tablo 1.1’de yukarıda anlatılan örgütsel adalet kuramlarının ortaya koyduğu kuralların bir özeti verilmiştir.

Tablo 1.1. Örgütsel adalet kavramı ile ilgili bazı kurallar ve açıklamaları

Adalet Türü	Kural	Kuralın Açıklaması	Kaynak
Prosedürler			
Prosedür Adaleti	Süreç Kontrolü	Çalışanlara söz hakkı tanınmalıdır.	Thibaut ve Walker (1975)
	Karar Kontrolü	Çalışanlara çıktılar üzerinde etkili olma hakkı tanınmalıdır.	
	Tutarlılık	Tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmalı ve kullanıldığı her seferinde aynı kuralları ve protokolleri izlemelidir.	Levental (1980)
	Önyargılı Olmama	Nötr ve önyargıdan uzak olmalıdır.	
	Doğruluk	Doğru bilgilere dayanmalıdır.	
	Düzeltilibilme	Çalışanlardan gelen başvurular doğrultusunda düzeltilbilir olmalıdır.	
	Temsilcilik	Tüm çalışanları temsil etmelidir.	
	Etik	Etik ve ahlak kurallarına dayanmalıdır.	
Prosedürlerin uygulanması aşamasında			
Etkileşim Adaleti	Saygı	Saygılı iletişime yer verilmelidir.	Bies ve Moag (1986)
	Uygun davranma	Uygunsuz yorumlardan uzak durulmalıdır.	
	Gerekçeleştirme	Yeterli açıklamalara yer verilmelidir.	
	Dürüstlük	Dürüst ve samimi olunmalıdır	

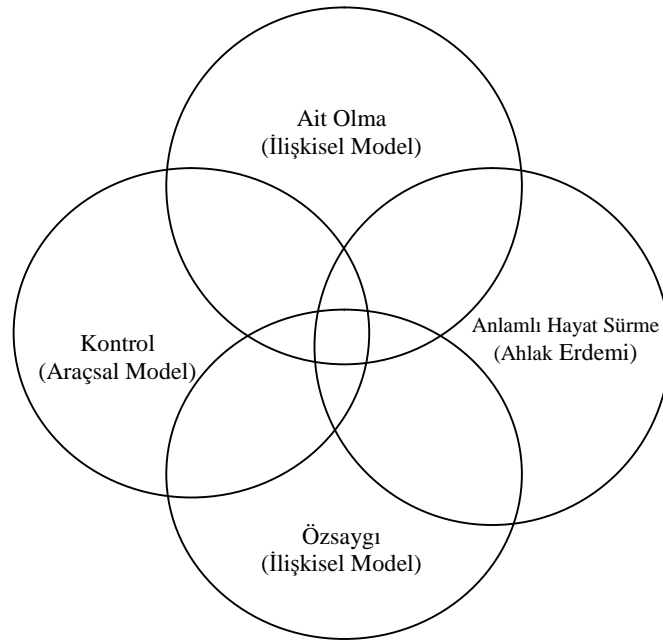
Kaynak: Colquitt ve Shaw, 2005, s. 118.

1.1.2.4. Folger’in Ahlak Erdemleri Modeli (Moral Virtues Model) ve Williams’in Çeşitli İhtiyaçlar Modeli (Multiple Needs Model)

‘Adaletin bireyler için neden önemli olduğuna’ yönelik soruya verilen cevaplar bireylerin adalet algılamalarını etkileyen iki değişkene yönelmiştir ve böylece “ekonomik ya da araçsal modeller” (kontrol modelleri) ve bireylerin grup içindeki konumlarını belirleyen “ilişkisel modeller” tanımlanmıştır (Goldman vd., 2008, s. 954). Bu modelleri 1998 yılında Folger’in adaletin ahlaki değerini ortaya koyan modeli izlemiştir. Folger’a göre bireylerin adalet değer vermelerinin nedeni, onların kişisel değer ve saygınlığa verdikleri önemden

kaynaklanmaktadır (Ambrose, 2002, s. 806). Adalet, bireylerin uzun süreli ekonomik çıkarlar sağlamak (Araçsal Model), başkaları tarafından itibar görmek (İlişkisel Model) ve erdemli bir yaşam sürmek için (Ahlak Erdemleri Modeli) arzu ettikleri bir durumdur. Bu üç model örgütsel adalete giden yol olarak görülebilir. Her model, adaletin bireyler için neden önemli olduğunu açıklarken farklı psikolojik ihtiyaçlara vurgu yapmaktadır. Bu ihtiyaçların hiçbiri diğerinden daha az önemli değildir. Bu nedenle araçsal, ilişkisel ve ahlak erdemleri modellerini genel bir bütünleştirici çerçeve haline getirmek anlamlı bulunmuştur (Cropanzano, vd., 2001, s. 175).

Yukarıda belirtilen modellerin yanı sıra Williams 1997 yılında ortaya attığı Çeşitli İhtiyaçlar Modeli (Multiple Needs Model) ile adaletin bireyler için neden önemli olduğu sorusuna, temel dört psikolojik ihtiyaç tanımlayarak cevap bulmaya çalışmıştır. Bunlar, kontrol (control), aitlik (belonging), özsaygı (self-esteem) ve anlamlı bir varlık gösterme (meaningful existence) ihtiyaçlarıdır. *Kontrol* ile bireylerin etraflarında olup biteni kontrol edebilme ihtiyacı hatırlatılmaktadır. Bu ihtiyaç önemli etkileşimleri öngörmek ve yönetmek arzusu olarak ortaya çıkmaktadır. Adalet ile kontrol ihtiyacı arasındaki ilişki araçsal model ile ilişkilidir. *Ait olma* ile insanoğlunun kendi türleri ile anlamlı etkileşimlere girmeyi arzulayan sosyal hayvanlar oldukları vurgulanmaktadır. Bir gruba ya da topluluğa ait olma ihtiyacı ilişkisel model ile ilişkilendirilmiştir. *Özsaygı*, insanların kendileri ile ilgili iyi düşüncelere sahip olmak istemeleri ile ilgilidir. Bu istek o kadar büyüktür ki insanlar kendi pozitif yanlarını abartırken negatif yanlarını gizlemeye çalışırlar. Adaletsizliğin insanların özgüven duygularını yok etme yönü, bu ihtiyacı ilişkisel model ile ilişkilendirmemizi sağlamaktadır. *Anlamlı bir varlık gösterme* ihtiyacı, bireylerin ahlaki değerlerle yaşama ve varlıklarıyla onur duyma isteklerine işaret etmektedir. Adil dünyanın erdemli bireyleri olma isteği ve çabası, bu ihtiyacı Folger'ın ahlak erdemleri modeli ile ilişkilendirmemizi sağlamaktadır. (Cropanzano, vd., 2001, s. 176-178). Williams'ın tanımladığı temel ihtiyaçlar ile adaletin önemine vurgu yapan üç temel ihtiyaç modelinin bütünleştirilmesi ile ortaya çıkan aşağıdaki şekil (Şekil 1.1), 'adaletin neden önemli olduğu' şeklindeki sorunun karmaşık doğasını da göz önüne sermektedir.



Kaynak: Cropanzano, vd., 2001, s. 176.

Şekil 1.1. Örgütsel adaletin bütünleşik çeşitli ihtiyaçlar modeli

1.2. Örgütsel Yapı Kavramı

James ve Jones'a göre örgütsel yapı, örgüt içerisinde görevlerin ve pozisyonların dağıtılması ve onların birbirleri ile olan sistematik ilişkileri ile ortaya çıkan örgütsel özellikler olarak tanımlanabilir (Brass, 1984, s. 519). Yapı kavramı, genellikle süreklilik arz eden davranışları bir araya getirip toplayan bir araç olarak anlaşılmaktadır. İnsanlar örgütsel çerçeve altında farklı iş pozisyonlarını farklı kişilere dağıtmayı, prosedürleri, kuralları ve yönetici kararlarını belirlemeye çalışırlar (Ranson vd., 1980, s. 1, 2). Örgütsel yapı, görevleri ve etkinlikleri belli bir çerçeve içerisinde barındıran bir kavramdır (Zheng vd., 2009, s. 3).

Örgütsel yapının örgüt çalışanları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülebilir. Binalar duvarlardan, merdivenlerden, girişlerden, tavanlardan vb. oluşur. Bir binanın yapısı, içerisinde hareket eden insanların hareketlerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Buna benzer olarak örgütsel yapı da çalışanlarının davranışlarını etkilemektedir. Yapılar, bireysel çeşitliliğin örgütler üzerindeki etkisini azaltmak ya da yönetmek için tasarlanan ve gücün hakim olduğu, kararların verildiği ve örgütsel faaliyetlerin yürütüldüğü ortamlardır (Dalton vd., 1980, s. 49).

Örgütler gelişigüzel insan toplulukları değildir tam tersine örgütsel amaçlara hizmet etmek için birlikte çalışan bireylerin ve grupların bütünüdür. Örgütsel yapı kavramı, görevlerin, sorumlulukların ve yetkilerin bireylerin ve grupların arasındaki formel etkileşimlerle belirlenmesi anlamına gelmektedir. Örgütü oluşturan farklı fonksiyonları yerine getiren gruplar arasındaki bağlar örgüt şeması ile gösterilir. Örgüt şeması, farklı görevlerin ya da fonksiyonların örgüt içerisinde nasıl birbiri ile etkileşim içinde olduğunu göstermektedir (Robbins, 1993, s. 337).

Örgütsel yapı, örgüt içerisindeki farklı bireylerin üstlendiği farklı roller arasındaki ilişkiyi elde tutan bir iskelet görevini görmektedir (Johns ve Sacks, 2008, s. 398). Örgütsel yapının amacı, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların davranışlarını belirlemek ve koordine etmektir. Örgütün amacı ne olursa olsun örgütsel yapının gereklilikleri aynıdır. Öncelikle örgütsel yapı, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan çeşitli görevleri ya da süreçleri tanımlamalıdır. Bu durum “işbölümü” olarak tanımlanmaktadır. Daha sonra örgütsel yapı, amaçlanan çıktıları elde etmek için tanımlanan görevleri bir araya getirip koordine etmelidir. Tanımlanan görevler birbirinden ne kadar bağımsızsa o kadar çok koordinasyon gerektirmektedir. Her örgüt bu iki gereksinimi sağlamak zorundadır. Örgütlerin bu gereksinimleri sağlama yöntemleri ise farklı örgütsel yapıları doğurmaktadır (Ellis ve Dick, 2003, s. 407–408, Moorhead ve Griffin, 2010, s. 482).

1.2.1. Örgütsel Yapı Boyutları

Örgütsel yapı boyutlarının örgütsel etkinlik üzerinde önemli sonuçları vardır. Fonksiyonel farklılığın kapsamı, örgütsel bağlılığın boyutu, merkezileşme ve yetkinin tek yerde toplanması, kuralların ve prosedürlerin biçimselleşmesi gibi etkenler çalışanların örgütün içindeki kontrole daha kolay alışmasını ve motivasyonlarını sağlamaktadır (Ranson vd., 1980, s. 2).

“Örgütsel yapının boyutları nelerdir?” sorusuna verilen geleneksel cevaplar hiyerarşik kademeler, denetim alanı, farklılaşma, biçimselleşme ve merkezileşme değişkenlerini içermektedir (Blackburn, 1982, s. 59). Literatürde farklı örgütsel yapı boyutlarından bahsedilmektedir. Örneğin Pugh, Hickson, Hinings, ve Turner (1968) yapının beş boyutunu tanımlarken James ve Jones (1976) ve Champion (1975) yedi ve sekiz boyuttan söz etmektedirler. Bunların yanında Montanari (1978), onaltı olası örgütsel yapı boyutunun varlığını savunmaktadır. Durum böyle olunca örgütsel yapının boyutları hakkında kesin

cevaba varmak kolay değildir. Örgütsel yapı araştırmacılarına göre örgütler ana örgütsel yapı boyutlarından sadece birkaçını barındırır ve bu boyutlar örgütün içinde bulunduğu sektöre göre değişiklikler gösterir (Blackburn, 1982, s. 59–60).

Literatürde üzerinde fikir birliğine varılan temel örgütsel yapı boyutları denetim alanı, merkezileşme/ademi merkezileşme, biçimselleşme, standartlaşma, mekânsal uzaklık (spatial distance), departmanlaşma, uzmanlaşma ve farklılaşmadır. Bu çalışmada örgütsel adalet literatürüne dayanılarak (bkz. Ambrose ve Schminke, 2003; Schminke, vd., 2000; Schminke, vd., 2002), özellikle prosedür ve etkileşim adaletleri ile doğrudan ilişkili görülen merkezileşme/ademi merkezileşme, biçimselleşme ve mekânsal uzaklık boyutları incelemeye alınmıştır.

1.2.1.1. Merkezileşme/Ademi Merkezileşme (Centralization/Decentralization)

Merkezileşme ile, örgütü etkileyen kararların verildiği yönetim kademeleri kastedilmektedir (Pugh, vd., 1968, s. 76). Başka bir ifadeyle merkezileşme, karar verici gücün örgütün üst kademelerinde toplanma derecesidir (Zheng, 2009, s. 3). Merkezileşmenin örgütsel etkinlik üzerindeki pozitif yönlerini savunan sınırlı araştırmalar olsa da Burns ve Stalker (1961), Dewar ve Werbel (1979), Floyd ve Wooldridge (1992), Rapert ve Wren (1998), Schminke vd. (2000) gibi birçok araştırmacı ademi merkezi örgütsel yapının örgütsel etkinliği sağladığını savunmaktadırlar. Ademi merkezi yapıların çalışanlar arasında iletişimi teşvik ettiği (Burns ve Stalker, 1961) ve bu tür örgütlerde yatay ve dikey iletişimin serbest akışı var olduğundan çalışanların motivasyonlarına ve tatminlerine pozitif etkisi olduğu (Dewar ve Werbel, 1979) belirtilmiştir. Ademi merkezi yapıda faaliyet gösteren örgütlerdeki uzmanlar, karar alım aşamasında yöneticilerden daha fazla söz hakkına sahipken (Burns ve Stalker, 1961) Schminke ve arkadaşlarına göre (2000) aynı zamanda bu tarz örgütler pazar koşullarına da daha çabuk uyum sağlamaktadır (Zheng, 2009, s. 3).

Bir örgütün üst yönetimi alt kademe çalışan personelinden bağımsız olarak örgütü ilgilendiren ana kararları veriyor ise o örgüt merkezileşmiş bir yapıya sahiptir. Bunun tersine alt kademe personel ne kadar çok karar alma sürecine katılırsa o örgüt o kadar ademi merkezi bir yönetim tarzına sahiptir. Merkezi yönetim şeklini benimsemiş örgütler ademi merkezi yönetimi benimsemiş örgütlerden tamamen farklıdır. Ademi merkezi örgütlerde problem çözümü için gerekli önlemler daha hızlı alınmakta, kararlar alınırken daha fazla kişinin fikirleri alınmakta ve alt kademe çalışanlar iş hayatlarını etkileyecek kararları alan yönetime daha yakın olmaktadır (Robbins, 1993, s. 189).

Merkezileşmiş yönetim sistemi örgütsel eylemleri daha iyi koordine etmesine rağmen birçok probleme neden olabilmektedir. Merkezileşmiş örgütlerin yöneticileri doğru kararlar alabilmek için yeterli enformasyona ulaşamayabilir ya da alınan kararları etkili bir şekilde alt kademelere ulaştıramayabilir. Merkezileşme aynı zamanda çalışanların performansını da olumsuz etkilemektedir. (Johns ve Saks, 2008, s. 402–403). Örgütlerde yüksek merkezileşme derecesi örgüt çalışanları arasındaki etkileşimi engellemekte (Gold vd., 2001), çalışanların kişisel gelişim imkanını azaltmakta (Kennedy, 1983) ve karşılaşılan problemlerin çözümünde yaratıcılığı engellemektedir (Zheng vd., 2009 s. 3). Ademi merkezileşmenin en temel üstünlüğü hiyerarşik ve idari kademeleri azaltarak çalışanların örgüte fayda sağlayacak işler üzerinde yoğunlaşmasını sağlaması, onlar için yaratıcı ve girişimci bir ortam hazırlamasıdır (Johns ve Saks, 2008, s. 402–403).

1.2.1.2. Biçimselleşme (Formalization)

Biçimselleşme bir örgütteki kuralların, prosedürlerin ve komutların ne derece yazılı olduğunu göstermektedir (Pugh vd., 1968, s. 95). Yazılı görevleri ve işleri oluşturan kuralların ne derece değiştirilebilir olduğu o örgütteki biçimselleşmenin boyutunu tanımlamaktadır. Örgütte yazılı görevlerin fazla olması ve bu görevlerde izin verilen değişiklik alanının azlığı o örgütün biçimselleşmiş bir örgüt olduğunun göstergesidir (Hall vd., 1967, s. 906).

Bazı araştırmacılar biçimselleşme boyutunu standartlaşma boyutu ile bir tutmaktadır. Biçimselleşme ya da standartlaşma bir örgütteki kararların alınmasında ve çalışanlara iletilmesinde, ya da örgüt içindeki bilgilerin dağıtılmasında izlenen prosedürlerin, kuralların, görevlerin tanımlarını içermektedir (Hall vd., 1967, s. 906). Dalton ve arkadaşlarına (1980, s. 58) göre, biçimselleşme doğru davranışların yazıya dökülmesi düzeyidir. Standartlaşma biçimselleşme ile yakından ilişkilidir. Standartlaşma, bir örgüt çalışanlarının davranışlarına sınır çizmektedir. Biçimselleşmeyi oluşturan belgeler, çalışanların yapması gerektiği belirli davranışları anlatan yazıya dökülmüş belgeler olsalar da çalışanların o davranışları ne şekilde gerçekleştirecekleri konusunda sınırlayıcı belgeler değildirler. Standartlaşma ise çalışanların bir işi yapma şeklini tanımlamaktadır. Özetle, biçimselleşme kişinin ne yapması gerektiğini anlatırken standartlaşma kişinin yapması gereken şeyi ne şekilde yapması gerektiğini anlatmaktadır.

Biçimselleşmenin sadece birinin görevlerini belirlemekten ve o görevlerin ne şekilde yerine getirileceğini açıklamaktan daha fazla işlevi vardır. Biçimselleşme, örgüt içinde giyinme şekli, çalışma saatleri, sigara içme kuralları, ofis araç ve gereçlerini ya da interneti kullanım şekli gibi her türlü kuralı kapsamaktadır (Willem vd., 2007, s. 1013).

Biçimselleşmenin ve standartlaşmanın olmadığı şirketlerde rol belirsizliği oluşabilmekte ve çalışanların davranışlarını ve performansını etkileyebilmektedir. Diğer taraftan aşırı biçimselleşme ve standartlaşma iş kapsamını sınırlandırmakta ve böylece çalışanlarda can sıkıntısına, soyutlanmaya, iş tatminsizliğine, işten kaytarmalara, düşük çıktılara ve işten ayrılmalara sebep olabilmektedir (Dalton vd., 1980, s. 58).

Örgütlerdeki biçimselleşme düzeyi kurallar ve prosedürlerle yönetilen işlerin sayısına ve bu kuralların değişikliğe ne derece izin verdiğine bakarak ölçülebilir. Yüksek derecede biçimselleşmiş örgütlerde çok sayıda kurala bağlı işler mevcutken kural ihlallerine çok az izin verilmektedir. Yüksek biçimselleşme boyutu işlerin tasarımını etkileyebilmekte ve çalışanların grup içindeki etkileşimlerini ve motivasyonlarını etkileyebilmektedir (Ellis ve Dick, 2003, s. 420).

1.2.1.3. Mekânsal Uzaklık (Spatial Distance)

Mekânsal uzaklık, yönetim ile alt kademe çalışanlarının arasındaki ikili mesafe anlamına gelmektedir. Mekânsal uzaklık boyutu yöneticiler ile alt kademe çalışanlar arasındaki günlük iletişimin bütününe bakarak tespit edilir. Mekânsal uzaklık boyutu yüksek olan örgütlerde çalışanlar ile yönetim arasındaki birebir iletişim sınırlı olduğundan, çalışanların yöneticiler tarafından alınan kararları anlamaları güçleşmekte ve belirsizliğin hakim olduğu ortamların oluşması söz konusu olabilmektedir (Aryee vd., 2004, s. 4-5).

1.2.2. Örgütsel Yapı Türleri Olarak Mekanik ve Organik Örgütler

Örgüt yapılarında mekanik ve organik olmak üzere iki uç noktadan bahsedilebilir. Mekanik örgütlerde yüksek düzeyde departmanlaşma, biçimselleşme, daha çok yukarıdan aşağıya iletişim ve alt kademe çalışanlarının karar alımında söz hakkının olmaması durumları hâkimdir. Organik örgütler ise bir çeşit sınırsız örgütlerdir. Bu tarz örgütler hiyerarşik ve fonksiyonel olmayan gruplardan, düşük biçimselleşme seviyesinden, yatay iletişimle birlikte aşağıdan yukarıya iletişimden ve çalışanların karar alım sırasında yüksek söz hakkına sahip olması gibi durumlardan oluşmaktadır (Robbins, 2000, s. 196).

Burns ve Stalker'ın 1961 yılında tanımladığı mekanik ve organik örgütler yaklaşımı, örgütlerin temel özelliklerini gözler önüne serdiğinden halen araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre, çevresel faktörler gün geçtikçe değiştiğinden örgütler farklı kontrol sistemlerine, bilgi dağıtım sistemlerine ve yetkiye ihtiyaç duymaktadırlar. Hiyerarşik kontrolü benimseyen mekanik örgütler, işler üzerinde yüksek kontrol mekanizmasına uyum sağlayan sabit çevresel faktörlere daha uygundur. Daha esnek bir kontrol sistemine sahip organik örgütler ise, işlerin yerine getirilmesi görevinin yüksek düzeyde bilgi sahibi olması beklenen kişilere verilmesini zorunlu kılan ve yaratıcılık gerektiren değişken çevresel faktörlerin hakim olduğu durumlar için uygundur (Courtright vd., 1989, s. 773).

Daha değişken çevresel koşullara sahip örgütler daha esnek örgütsel yapılara ihtiyaç duymaktadır. Sert rekabet ortamında yer alan ve değişken bir pazar yapısına sahip örgütlerin mekanik yapı ile bu değişimlere yeterince hızlı ayak uyduramadıkları görülmektedir. Burns ve Stalker'a göre bu tarz ortamlarda yer alan örgütlerin esnek iş tanımlarına, esnek ve enformel iletişime ve yüksek bağlılık oranlarına sahip organik örgüt yapılarına ihtiyaçları vardır. Bu tarz örgütler kesin iş tanımlarına, formel iletişim kaynaklarına ve kararların alındığı üst yönetim kademesine sahip mekanik örgütlerden tamamen farklıdır. Bu nedenle araştırmacılar mekanik örgütlerin durağan çevresel koşullara uygun olduğunu savunmuşlardır (Gibson vd., 2000, s. 151–152).

Gün geçtikçe artan ekonomik baskılar ve artan rekabet ortamından dolayı örgütler değişmekte ve iş dünyası yeni bir döneme girmektedir. Eski kalıplaşmış örgüt tiplerine nazaran daha sıkı ve esnek örgütlerin tercih edilmesi farklı örgütsel yapıların ve esnekliğin önemini vurgulamaktadır. Crainer ortaya çıkan bu yeni örgütlerin “yedi alışkanlığını” listelemektedir;

1. esnek ve bağımsız olmak,
2. hiyerarşiden uzak durmak,
3. katılıma dayalı iş yapmak,
4. yaratıcı ve girişimci olmak,
5. yuvarlak şebekeler modelini benimsemek,
6. örgütsel amaçlara bağlı hareket etmek;
7. ana kaynak olarak teknolojiden yararlanmak (Buchanan ve Huczynski, 1997, s. 319).

Belirtilmelidir ki, örgütler nasıl durağan ve değişken çevresel koşullar arasında gel git yapabiliyorlarsa bu iki tip yapı arasında da tercih kullanabilmektedirler (Buchanan ve Huczynski, 1997, s. 311). Birçok örgütün tek bir örgütsel yapısı yoktur ve örgütlerin yapıları zamanla değişebilmektedir. Yenilikçilik farklı yapıları gerektiren en temel örgütsel faktördür. Büyük ve oturmuş bir firma yeni bir işe giriştiği zaman yeni işi yürüten bölümler ana firmaya oranla daha organik yapılara sahip olabilirler (Moorhead ve Griffin, 2010, s. 497).

Mekanik örgütler, uzmanlaşma sonucunda oluşan rutin görevlerle, aşırı biçimselleşmiş kurallar ve denetimlerle, fonksiyonel departmanlara bölünmüş işlerle, merkezileşmiş yönetimle, dar denetim alanları ve emir komuta zincirini takip eden karar alım süreci ile tanımlanmaktadır. Bu tarz örgütlerin en güçlü yanı standartlaşmış görevleri çok etkili bir şekilde yerine getirmesidir. Bu tarz örgütler aynı tür uzmanları aynı fonksiyonel departmanlar altında toplayarak ölçek, personel ve ekipman tasarrufu sağlamaktadır. Aynı zamanda mekanik örgütler daha az yetenekli ve böylece daha az maliyetli olan orta ve alt düzey yöneticiler ile de başarılı olabilmektedir. Yüksek derecede biçimselleşme düzeyi ile ikiye katlanan standartlaşma düzeyi bu tarz örgütleri son derece merkezileşmiş örgütler haline getirmektedir. Mekanik örgütlerin en zayıf noktası standartlaşmanın sebep olduğu alt birim çatışmalarıdır. Fonksiyonel birimlerin hedefleri bazen tüm örgütün hedeflerini geçebilmektedir. Bir diğer zayıf nokta ise çalışanların kurallara karşı aşırı düşkünlüğüdür. Bu tarz örgütlerde kurala uymayan bir durum ile karşı karşıya gelince değişim yoluna gidilememektedir. Bu nedenle mekanik örgütler genellikle daha önce karşılaşılan ve bunlarla ilgili belirlenmiş kuralların olduğu problemlerle karşılaştığı sürece başarılı olabilmektedir (Robbins, 2000, s. 191–192).

Organik örgütlerde belirlenmiş bir üst yönetim kademesi yoktur. Bu tarz örgütlerde üst yönetim, farklı görevlere özel bir uzmanlık bilgisi gerektiren bir merkez görevi görmektedir. Günümüzdeki organik örgütler kendi kendilerini yöneten gruplardan oluşmaktadır. Daha önceleri üst yönetime özgü olan iş prosedürlerini ve standartlarını belirleme gibi görevler bu tarz örgütlerde grup üyeleri tarafından yerine getirilmektedir. Konuyla ilgili tüm katılımcılar karar verme sürecine katılmaktadır ve böylece örgütler hiyerarşik kontrolden daha çok iletişim ve danışma ağırlıklı yönetim şekline geçmektedir (Courtright vd., 1989, s. 775). Organik örgütlerde esas olan, yönetimi oy birliği ile belirlemek ve yönetim kademesine konu ile en yakın ve en bilgili kişiyi seçmektir (Buchanan ve Huczynski, 1997, s. 311).

Tablo. 1.2. Mekanik ve organik örgütlerin özellikleri

Mekanik Örgütler		Organik Örgütler
Yüksek; fazla ve keskin görev ayrımları	Uzmanlaşma	Düşük; kesin sınırları olmayan, az sayıda farklı görev
Yüksek; işler yapılırken izlenecek yollar yönetim tarafından dikte edilmektedir	Standartlaşma	Düşük; bireyler işleri yaparken izleyecekleri yollara kendileri karar vermektedir.
Araçlar	Çalışanların Yönelimleri	Amaçlar
Yönetici tarafından	Problem Çözümü	Bireylerin arasındaki etkileşim tarafından
Sözleşmede belirtilen ilişkilere dayanan hiyerarşik yöntemler	Yetki, Kontrol ve İletişim Şekli	Ortak sorumluluk üzerine dayanan ve örgütün hepsini kapsayan geniş ağ sistemi
Örgütün en üst kademesinde toplanmış merkezi yönetim şekli	Yetkinin Konumu	Ustalığın ve yeteneğin olduğu her yerde
Dikey; yukarıdan aşağıya	Etkileşim	Yatay
Talimatlar ve emirler	İletişim İçeriği	Öneriler ve bilgiler
Örgüte karşı	Bağlılık	Yaptıkları işe ve buldukları gruba karşı
Örgütsel pozisyondan kaynaklanan saygınlık	Saygınlık	Kişisel katkıdan kaynaklanan saygınlık

Kaynak: Buchanan ve Huczynski., s. 311, (1997).

Mekanik örgütlerde, hiyerarşik kontrol, yönetim ve iletişim tarzından kaynaklanan iki baskın mesaj modeli mevcuttur. Bunlardan ilki, yönetici kararlarının ve yöntemlerinin işleyişi yönettiği idari yönetim şeklidir. Yönetici komutları işleyişi belirlediğinden, mekanik örgütlerde örgüt içi iletişim tek taraflı ya da yukarıdan aşağı olmaktadır. Bu tarz örgütlerde yöneticiler, geribildirim ve uzlaşma yerine işleyişi belirleyip sınırlandırmaya daha fazla önem vermektedirler. Mekanik örgütlerde var olması beklenen ikinci mesaj modeli ise yüksek çatışma oranlarıdır. Bu tarz örgütlerde var olan kaynak rekabeti yönetim kademeleri arasında rekabet ortamı yaratmakta ve böylece üst yönetimi bu rekabetten kaynaklanan anlaşmazlıkların çözüldüğü bir temyiz mahkemesi haline getirmektedir. Mekanik örgütlerin yaptığı en esas şey tartışmaktır. Bunların tersine organik örgütlerde anlaşmazlıkları çözen taraf üst yönetim değildir. Bu tarz örgütlerde kontrol ve yönetim kademeleri farklı alanlara dağılmış olduğu için anlaşmazlıklar belli bölümlerle sınırlıdır (Courtright vd., 1989, s. 774).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ İLE ÖRGÜTSEL YAPI BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Örgütsel adalet alanında yapılan araştırmalar son kırk yılda büyük gelişmeler kazanırken, adalet algılamalarını belirleyen ve içinde örgütsel yapı kavramını da barındıran örgütsel bağlam konusunda fazla çalışma yapılmamıştır. Ancak, birçok araştırmacı çalışmalarında örgütsel bağlamın önemini vurgulamıştır. Örneğin Leventhal, farklı durumlarda farklı prosedür kurallarının önem kazandığını vurgulamıştır. Buna ek olarak Lind ve Tyler, bağlamın önemini vurgulayarak bağlam değişkenlerinin araştırılması gerektiğini savunmuşlardır (Ambrose ve Schminke, 2003, s. 296). Dağıtım kararları sosyal çevre içinde değil, farklı yapılara sahip örgütsel sistemler içinde alınmaktadır. Bazı örgütlerin yapısı katılımı destekleyerek herkese uygun bir dağıtım süreci izlerken bazı örgütsel yapılar da çalışanların çıkarlarını göz ardı ederek sadece örgüt karını dikkate alan politikalar izlemektedir (Schminke, vd., 2000, s. 295).

Örgüt yapısının örgütsel adalet uygulamalarına etkisini ele alan bazı kavramsal çalışmalarda bireylerin adalet hissinin bir yönüyle örgütün ve onun yapısının ürünü olduğu belirtilmiştir. Örneğin, Sheppard vd. (1993), çalışanlarının katılımına izin veren bazı örgütlerin sistemli olarak adil uygulamalar geliştirdiğini; Greenberg ise (1993) örgütsel bağlamları prosedür adaletini mümkün kılacak şekilde yapılandırmanın mümkün olduğunu iddia etmiştir. Özetle, örgütlerin kurallar, güç ilişkileri, katılım fırsatları vb. yapısal özelliklerin, adil uygulamaların belirlenmesinde önemli bir rol oynayabileceği belirtilmektedir (Ambrose ve Schminke, 2003, s. 296).

Tyler, örgütsel adalet üzerine yapılacak daha sonraki araştırmalarda adaletin dinamik yapısını etkileyen örgütsel yapıların çalışılması gerektiğini vurgulamıştır. Tyler'a göre erken dönem örgütsel adalet çalışmaları yöneticilerin ve çalışanların klasik iş alanlarına ve çalışma biçimleri üzerinde yoğunlaşmıştır; oysa değişen işgücü ile bugünün örgütleri daha çok hiyerarşiden uzak takımlardan oluşmaya başlamıştır. Ona göre, örgütsel adalet konusuna yeni bir bakış gerekmektedir. Daha önceleri araştırmacılar adaletsizliğin sonuçlarına ve

nedenlerine yoğunlaşırken bundan sonra farklı örgütsel yapıların örgüt içi adalet dinamiklerini nasıl şekillendirdiği ile ilgilenmeleri gerekecektir (Byrne ve Cropanzano, 2001, s. 21).

Ambrose ve Schminke'ye (2003, s. 296) göre, yazılı kurallar, ast üst ilişkileri ya da örgüt içindeki söz hakkı gibi örgütsel yapı özellikleri çalışanların adalet algılamalarında etkili olmakta ve aynı zamanda farklı adalet türleri değişik durumlarda çalışanlar için farklı önem derecelerine sahip olmaktadır:

“Bazı koşullarda belirli kuralların bireylerin prosedür adaletini ne şekilde algıladıklarını belirlemede daha etkili olduğunu savunan Leventhal gibi biz de, bazı koşullarda belirli adalet türlerinin bireylerin örgütlerine karşı olan tutumlarını belirlemede daha etkili olduklarını savunmaktayız. Bazı yapısal koşullar altında prosedür adaleti bireyler için daha önemli iken, bir başka yapısal koşul altında bireylerin etkileşim adaletine verdikleri önemin artmasını beklemekteyiz”

Greenberg'e göre adalet, birebir sosyal etkileşimlerin bir ürünüdür, ancak sosyal etkileşimler adaleti belirleyen etkenlerin sadece biridir. Greenberg'e göre adalet, genellikle örgütlerin biçimsel yapısından ortaya çıktığından, örgütlerin yapısal boyutları örgüt içi adalet algılarını arttırıp azaltmakta önemli bir role sahiptir. Yetkinin bir yerde toplanması, bireysel söz hakkının derecesi, başkalarını etkileyebilme olanağı veya biçimsel kuralların varlığı gibi yapısal boyutların adalet algılarının kapsadığı birçok ortak konuya hitap ettiği bilinmektedir. Keeley, örgütlerde verimlilik hedefi ile ahlaklı davranmak hedefi arasında sürekli bir gerilim olduğunu, bundan dolayı birçok örgütün bu iki hedef arasında hassas denge kurarak kendi yapısını hem sosyal adalete hem de ekonomik hedeflere uygun olacak şekilde belirlemeye çalıştığını vurgulamaktadır (Schminke, vd., 2000, s. 295-296). Aryee vd. de, prosedür adaletinin, karar alma aşamasında etkili olan yapı unsurlarının bireylere ne derece söz hakkı tanıdığı, değerlendirme ölçütlerinin ne derece uygun olduğu ve karara varmak için kullanılan bilgilerin doğruluğunu ne derece yansıttığı ile ilgili olduğunu belirtmektedirler (2004, s. 3). Prosedür adaletinin, içinde geliştiği bağlamdan etkilendiğini ve örgütsel yapının bu yöndeki adalet algılamalarını belirlediğini savunan bir diğer araştırmacı Lazarus'tur. Ona göre, çalışanlar örgütlerinde adaletin var olup olmadığını algılamaya çalışırken sadece karar alma süreçlerini dikkate almazlar, bunların yanında örgütlerinde sürecin ne anlama geldiğini de anlamaya çalışırlar (Spell, 2007, s. 731). Örgütsel yapının adalet algılamaları üzerindeki etkisinin hiyerarşik düzeye bağlı olduğunu iddia eden Schminke ve arkadaşları (2002, s. 886), bu etkinin üst kademelerde daha az iken, özellikle operasyonel düzeyde daha fazla olacağını

ifade etmişlerdir. Araştırmacıların sunduğu bu kavramsal altyapı, bireylerin adalet algılamalarının örgütün ve örgütsel yapının bir ürünü olduğu fikrini güçlendirmekte ve bu yöndeki araştırma sorularını anlamlı kılmaktadır.

2.1. Prosedür ve Etkileşim Adaletini Açıklayan Örgütsel Unsurlar

Birinci bölümde ayrıntılı bir şekilde ele alınan örgütsel yapı boyutları gibi prosedür ve etkileşim adaleti türlerinin de zamanla araştırmacılar tarafından belirlenen ve bu adalet türlerini yansıtan boyutları vardır. Literatür incelendiğinde karşımıza her iki adalet türünü etkileyen sayısız boyut çıkmaktadır. Aşağıda, Leventhal'ın 1980 yılında ve Bies ve Moag'ın 1986 yılında prosedür ve etkileşim adalet algılamalarını açıklamak adına sunmuş oldukları adalet kuralları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

2.1.1. Leventhal'ın Altı Kuralı

Leventhal, 1980 yılında “eşitlik teorisi ile ne yapılmalı?” sorusunu ortaya atarak, 1980 ve 1990'ları kapsayacak olan prosedür adaleti araştırmalarını tetiklemiştir. Bu sorusu ile, kazanımların dağıtılması ile sonuçlanan prosedürleri göz ardı ettiğini savunarak dağıtım adaletinin temelini oluşturan eşitlik teorisini eleştirmiştir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005, s. 21). Leventhal' a göre (1980, s. 34) kazanımların ya da cezaların dağıtılması bir örgütün işleyişindeki en son basamaktır. Bu basamaktan önce dağıtım sürecine yön veren bir çok düzenleyici prosedür mevcuttur. Ancak, eşitlik teorisi ve dağıtım adaleti mantığı, dağıtım süreci ile ilgili adalet algılamalarını yukarıda sözü geçen son basamakla sınırlandırmaktadırlar. Özetle eşitlik teorisi, dağıtım adaleti algılamalarını sadece kazanımların dağıtılması ile sınırlandırmakta ve dağıtımları meydana getiren sosyal sistemi gözardı etmektedir.

Leventhal'a (1980, s. 37) göre, bireyler içinde buldukları sosyal sistemlerin ve etkileşim ortamlarının kavramsal haritalarını çıkarmaktadırlar. Sosyal çevrelerin bu içsel temsili dağıtım süreçlerinin önemli özellikleri ile ilgili yapısal unsurlar içermektedir. Bireyler bu yapısal unsurlardan her birinin adaletini sorgulayabilirler. Aşağıda kısaca değinilen, temsilcilerin seçimi, temel kuralların belirlenmesi, bilgilerin toplanması, karar yapısı, müracaat, teminat ve değişim mekanizmaları gibi prosedür kategorilerinden her birinin bireyler için ayrı önem taşıdığı varsayılmaktadır. Bireyler, prosedürlerin bu yapısal unsurlarından her birinin adaletini kendi kavramsal sosyal çevre haritalarında değerlendirirler.

1. *Temsilcilerin Seçimi:* dağıtım sürecinde karar vericiler ya da bilgi toplayıcılar olarak görev yapacak olan kişilerin seçimi.
2. *Temel Kuralların Belirlenmesi:* olası kazanımların ne olacağını ve onları elde etmek için neler yapılması gerektiğinin bireylere ayrıntılı bir şekilde anlatılması.
3. *Bilgilerin Toplanması:* kazanımların dağıtılacağı kişilerin performansı hakkında ayrıntılı ve doğru bilgilerin toplanması.
4. *Karar Yapısı:* kazanımların ya da cezaların dağıtılması ile ilgili son kararın ne şekilde verildiği ile ilgilidir.
5. *Müracaatlar:* sosyal sistemlerde verilen karara katılmayan bireylere ve onların yandaşlarına bir takım çözümler sunabilecek şikâyet ve müracaat prosedürleri mevcuttur.
6. *Teminat:* mevcut bazı prosedürler karar vericilerin kararları dürüst bir şekilde verdiklerini garanti etmek için belirlenirler.
7. *Değişim Mekanizmaları:* dağıtım sürecini düzenleyen prosedürlerin gerekli zamanlarda değiştirilebilmeleri ile ilgilidir (Leventhal, 1980, s. 37–38).

Leventhal'a göre (1980, s. 39), dağıtım prosedürlerinin adaletini değerlendirmek için bireyler bir takım adalet kuralları kullanmaktadırlar. Dağıtım prosedürlerinin adil olarak algılanabilmesi için gerekli kriterleri tanımlayan altı prosedür adalet kuralının olduğu varsayılmaktadır. Bunlar, tutarlılık kuralı (consistency rule) önyargılı olmamak kuralı (bias suppression rule), doğruluk kuralı (accuracy rule), düzeltilebilme kuralı (correctability rule), temsilcilik kuralı (representativeness rule) ve etik kuralıdır (ethicality rule). Bazı durumlarda bu kurallardan sadece bir tanesi adalet algılamalarını belirlemek için yeterli olurken, bazı durumlarda da adalet algılamalarında çalışanlar bir kaç kuralı birden göz önünde bulundurmaktadırlar.

Tutarlılık Kuralı: Dağıtım prosedürleri farklı çalışanlara karşı ve farklı zamanlarda tutarlılığını kaybetmemelidir. Başka bir deyişle, tutarlılık kuralına göre, kazanımları elde edebilecek tüm çalışanlara karşı aynı prosedürler uygulanmalı ve farklı kişilere avantajlar sunulmamalıdır; belirlenmiş olan prosedürler kısa bir zaman da olsa aynı kalmalıdır. Prosedürdeki tutarsızlık çalışanların prosedür adaletinin ihlal edildiğini düşünmelerine neden olabilir.

Önyargılı Olmamak Kuralı: Kişisel çıkar ve sınırlı fikirlere kör sadakat gibi kişisel saplantıların dağıtım sürecinin her aşamasından çıkarılması gerekmektedir. Dengesiz kişisel çıkarın ve kuramcı görüşlere bağlılığın olduğu her ortamda bireyler prosedür adaletinin ihlal edildiğine inanırlar.

Doğruluk Kuralı: Dağıtım kararları mümkün olduğunca doğru bilgilere göre verilmelidir. Çalışanların performanslarının yetersiz gözlemciler tarafından verilen doğru olmayan bilgilere göre değerlendirilmesi prosedür adaletinin sorgulanmasına yol açmaktadır.

Düzeltilibilme Kuralı: En dürüst ve en iyi niyetli yöneticiler bile hata yapabilir. Bu nedenle dağıtım süreçleri esnasında alınan her kararın yeniden görüşülmesi, gerekirse de değiştirilmesi için bir takım olanaklar sağlanmalıdır. Dağıtım süreçlerinin her aşamasında ilgili kararların yeniden görüşülmesini sağlayan örgüt içi müracaat kanallarının varlığı o örgüt çalışanlarının adalet algılarını pozitif yönde etkilemektedir.

Temsilcilik Kuralı: Dağıtım sürecinin her aşaması o sürece dahil olan bireylerin oluşturduğu önemli alt grupların temel kaygılarını, değerlerini ve fikirlerini yansıtmalıdır. Temsilcilik kuralı aynı zamanda güç bölümü ve katılımcı karar alma teknikleri ile de ilgilidir. Bireyler kendi fikirlerinin de belirleyici rol oynadığı kuralları daha çabuk benimser ve kabul ederler. Bireyler dağıtım süreci üzerinde ne kadar çok kontrol sahibi olurlarsa o kadar çok o sürecin adaletli olduğuna inanırlar (Leventhal, 1980, s. 40–44).

Leventhal'ın temsilcilik kuralı Thibaut ve Walker'ın "söz hakkı" terimi ile benzeşmektedir. Birinci bölümde de ayrıntılı olarak anlatıldığı gibi, Thibaut ve Walker, algılanan prosedür adaleti ile ilgili araştırmalar yapmışlardır. Onlara göre kararların verilme sürecinin ne derece adil olarak algılandığı bu süreç sonunda ortaya çıkan kararlara karşı tepkilerin en temel belirleyicisidir. Bu bulgularını açıklamak için Thibaut ve Walker, prosedür adaletinin kontrol modelini ortaya atmışlardır. Bu modele göre, insanlar prosedürlerin kendilerine çıktılar üzerinde ne derece kontrol sahibi olmalarına izin verdikleri ile ilgilenmektedir. Çıktı kararlarının üzerindeki tam kontrol birçok işletmede mümkün olmadığından çalışanlar çıktılar üzerindeki "söz hakkı" gibi dolaylı kontrol yöntemlerini tercih etmektedirler (Blader ve Tyler, 2003, s. 109–110).

Söz hakkı, çalışanların bir karar alınmadan önce o konu ile ilgili kendi düşüncelerini dile getirmeleri anlamına gelmektedir (Folger, 1977, s. 109). Çalışanlara söz hakkı tanıyan

prosedürler insanların örgütsel kararlara katılımını teşvik ederken çalışanlara söz hakkı tanımayan prosedürler ise çalışanları bu haklarından mahrum bakmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalardan çıkan sonuç ise, kararların sonucunda elde edilen çıktılar kendi çıkarlarına hitap etmese de çalışanların kendilerine söz hakkı tanıyan prosedürleri söz hakkı tanımayan prosedürlere oranla daha adil olarak algıladıklarıdır (Bies vd., 1988, s. 676). Örgüt içi kararlar önyargısız ve adil bir şekilde veriliyor ise çalışanlar o örgüt içinde kendilerine değer verildiğini hisseder ve dengesiz kararlara maruz kalmayacaklarına inanırlar. Bu durum çalışanlara kurumsallaşmış ve itibar gören bir örgütte çalıştıklarını hissettirecektir (Blader ve Tyler, 2003, s. 113).

Etik Kuralı: Dağıtım süreçleri bireylerin ahlaki değerleri ile uyumlu bir şekilde uygulanmalıdır. Dağıtım süreçleri kişisel ahlak standartlarını gözardı ederek uygulandığında bireylerin adalet algıları olumsuz yönde etkilenmektedir (Leventhal, 1980, s. 45–46).

Leventhal bu altı kuralı prosedür adaletini açıklamak amacı ile ortaya atmış olsa bile Folger ve Cropanzano'ya (1998, s. 47) göre, etkileşim adaletinin kökleri Leventhal'ın bu çalışmasına dayanmaktadır. Etik kuralı ahlak standartlarına bağlı olarak davranışların üzerinde durduğundan diğer beş kurala nazaran prosedür adaletinden daha çok etkileşim adaletine yakın durmaktadır.

2.1.2. Bies'in Dört Kriteri

Thibaut, Walker ve Leventhal prosedür adaleti çalışmalarında kişilerarası ilişkilere dolaylı olarak değinmiş olsalar da, etkileşim adaletine karşı araştırmacıların ilgisi ancak Bies ve Moag'ın çalışmaları ile başlamıştır. Bies ve Moag'a göre, prosedürlerin uygulanması sırasında, çalışanlar için uygulayıcıların kendilerine karşı olan davranışlarının kalitesi önemlidir. Bu davranış kalitesi etkileşim adaletini beraberinde getirmektedir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005, s. 29).

Bies ve Moag kişilerarası davranışların adaletini belirleyen dört kriter belirlemişlerdir. Bu kriterler, Doğruluk/dürüstlük, gerekçelendirme, saygı ve uygun/yerinde davranma kriterleridir.

Doğruluk/Dürüstlük: karar verme prosedürlerini uygularken yöneticiler çalışanlar ile olan iletişimlerinde açık, samimi ve açık sözlü olmalı ve her türlü aldatıcı davranıştan

kaçınmalıdırlar. Çalışanların bu dört kritere karşı olan tepkilerini ölçen araştırmaların sonucunda doğruluk/dürüstlük kriterinin çalışanlar tarafından en çok değer verilen kriter olarak algılandığı ortaya çıkmıştır.

Gerekçeleştirme: Karar verme sürecinin sonunda elde edilen kararlar hakkında yöneticiler çalışanlara uygun açıklamalarda bulunmalıdırlar (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005, s. 30). Çalışanlar, üyesi oldukları örgütteki prosedürlerin adil olmasını beklerken karar vericilerin önyargısız ve tarafsız bir şekilde davranmalarını da beklemektedirler. Karar vericinin uygun davranışları hakkında en ufak bir bilgi bile çalışanların prosedür adalet algılarını etkilemektedir. Örgütsel işleyişte bu tür bilgiler karar vericilerin verdikleri kararlar ile ilgili bireysel açıklamalarından ve gerekçe sunmalarından oluşmaktadır (Bies vd., 1988, s. 677). Lamertz'e (2001, s. 20) göre, örgüt içerisinde oluşabilecek herhangi bir belirsizlik ortamında çalışanlar konu ile ilgili karar vericilerin dürüst, ön yargısız ve tarafsız karar verdiklerini gösteren bilgilerin arayışı içerisine girerler. Bu bilgiler karar vericilerin çalışanlarla kurdukları yüz yüze iletişim kanalları ile sağlanmaktadır. Çalışanlar ile bu tarz iletişim içine giren yöneticiler kendi fikirlerinin ve niyetlerinin yanlış anlaşılmasını engellemiş olmakta ve böylece prosedür adaleti algılarını da pozitif yönde etkilemektedirler. Diğer taraftan, çalışanların çıkarlarına aykırı kararlar alındığı zaman karar alıcılar bu konuda sessiz kalırlarsa çalışanlar gerekçelerin ve açıklamaların eksikliğinden dolayı bu tarz kararların kasti olarak verildiğini düşünebilir ve karar verme sürecinin adaletini sorgulayabilirler. Bu mantıksal çerçeveyi izleyerek Bies ve arkadaşları, çalışanların çıkarlarına ters düşen kararlar verildikten sonra sunulan gerekçelerin ve yapılan açıklamaların prosedür adaleti algılamalarını pozitif yönde etkilediğini savunmuşlardır (Bies vd., 1988, s. 677).

Bies ve arkadaşlarının bu düşüncelerinden farklı olarak Folger ve Cropanzano (1998, s. 43), gerekçe ve mazeret sunma işleminin prosedür adaletinden çok etkileşim adaletini etkilediğini belirtmişlerdir. Onlara göre gerekçe sunma ve kararları açıklama işlemi karar alma sürecinden sonra gerçekleştiğinden karar alma sürecinde kullanılan söz hakkı gibi yapısal unsurlardan farklıdırlar. Karar alma sürecinde kullanılan teknikler prosedür adaletini etkilerken, karar alımından sonra çalışanlara karşı kullanılan iletişim teknikleri etkileşim adaletini etkilemektedir. Bies ve Moag'ın etkileşim adaletini açıklamak için belirlemiş oldukları dört kriterin arasında "kararlar hakkında açık ve tutarlı açıklamalarda bulunmak" anlamına gelen açıklama boyutunun var olması da örgüt içinde gelişen olaylar hakkında

gerekçe sunmanın ve açıklamalarda bulunmanın etkileşim adaleti algılarını etkileyeceği görüşünü destekler niteliktedir.

Literatürde ayrı bir adalet boyutu olarak ele alınmasa da, kararlar hakkında açıklamalarda bulunmak ve gerekçeler sunmak gibi kişilerarası iletişim teknikleri yüz yüze iletişim boyutu olarak da algılanabilirler. Etkileşim adaleti örgütle birey arasındaki ilişkilerden ziyade çalışanların birbirleriyle ilişkileri üzerinde durduğundan yüz yüze iletişim boyutu etkileşim adaletinin temelinde yatan bir boyut olarak görülebilir.

Saygı: Yöneticiler çalışanlara karşı saygılı ve samimi bir şekilde davranmalı ve şiddet içerikli kaba davranışlardan kaçınmalıdırlar.

Uygun/Yerinde Davranma: Yöneticiler önyargılı açıklamalarda bulunmaktan ve uygun olmayan sorular sormaktan kaçınmalıdırlar (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005, s. 30).

1989 yılında Folger ve Bies daha önce Bies ve Moag tarafından belirlenmiş olan bu dört etkileşim adaleti kriterini geliştirmiş ve yedi kriter sunmuşlardır. Bu kriterler; doğruluk/dürüstlük, gerekçelendirme, saygı, geribildirimler, çalışanların fikirlerini önemseme, tutarlılık ve önyargıdan uzak durma şeklindedir. Aynı zamanda 1991 yılında Greenberg, kendilerini adil insanlar olarak tanıtmak isteyen yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken altı kriter tanımlamıştır. Bu altı kriterin üçü yapısal kriterler iken (çalışanların fikirlerini önemseme, tarafsızlık ortamı sunma, tutarlı kural uygulamaları), diğer üçü kişilerarası ilişkiler üzerinde durmaktadır (zamanında geribildirimde bulunma, uygun açıklamalarda bulunma, çalışanlara saygılı bir şekilde davranma). Tüm bu kriterlere bakılınca 1986 yılında Bies ve Moag'ın sunduğu gerekçelendirme, saygı ve doğruluk/dürüstlük kriterlerinin dışında Thibaut ve Walker'ın (çalışanların fikirlerini önemseme/söz hakkı) ve Levental'ın (tutarlılık ve tarafsızlık, önyargıdan uzak durma) prosedür adaletini açıklarken sundukları bir takım kriterlerin de mevcut olduğu görülebilir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005, s. 30–31).

Bies'e göre (2001, s. 92–93), kendisi etkileşim adaletini ortaya attıktan sonra adalet algılamalarında kişilerarası ilişkilerin önemini vurgulayan birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan biri Lind ve Tyler'ın 1988 yılında ortaya attığı grup değeri modelidir. Bu modelde en temel unsur bireyin grup içinde sahip olduğu statüdür. Grup değeri ya da ilişkisel

modelin bu temel unsuru, insanların ihtiyaç duyduğu kabul edilme ve aitlik gibi duyguların oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır (De Cremer, 2006, s. 212-213). Bies'e göre (2001, s. 93), bireyin bir grup içinde sahip olduğu statü kavramı etkileşim adaleti ile aynı kavramsal özellikleri taşımaktadır.

Aşağıda verilmiş olan Tablo 2.1'de tezin ikinci bölümünde şimdiye kadar anlatılan adalet boyutları ile o adalet boyutlarının temsil ettiği adalet türleri özetlenmiştir.

Tablo 2.1. Adalet boyutları ve boyutların temsil ettiği adalet türleri

Adalet boyutu	Boyutun bağlı olduğu adalet türü
Doğruluk/Dürüstlük, Saygı, Gerekçelendirme, Uygun/Yerinde Davranma	Etkileşim Adaleti (Bies ve Moag)
Tutarlılık, Önyargılı Olmama, Doğruluk, Düzeltilebilme, Temsilcilik, Etik, Söz Hakkı	Prosedür Adaleti (Levental)

2.2. Örgütsel Adalet Türleri ile Örgütsel Yapı Boyutları Arasındaki İlişkiler

2.2.1. Prosedür Adaleti ve Etkileşim Adaleti ile Mekânsal Uzaklık Arasındaki İlişkiler

Mekânsal Uzaklık boyutu ilk olarak Kerr ve Jermier'in 1978 yılında liderlik üzerine yazdıkları makalelerinde kullanılmıştır. Bu makalede Kerr ve Jermier, aralarında mekânsal uzaklığın da bulunduğu, çalışanları, örgütü, ve örgüt içinde yapılan işleri temsil eden on dört özellikten bahsetmişlerdir. Bu araştırmacılara göre, sözü geçen özellikler lider ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin yerine geçerek lider-çalışan arasındaki ilişkilerin etkisini azaltmaktadır (Dionne, vd., 2005, s. 170).

Mekânsal uzaklık boyutu, örgütsel biçimselleşme ve örgütsel esneksizlik ile birlikte örgütleri temsil eden özellikler arasında yer almakta ve örgüt kurulduğundan beri devam eden liderlik davranışlarından ya da örgütün en yüksek kademesindeki karar verme yetkisinden kaynaklanmaktadır. Bu tarz kararlar ve liderlik davranışları örgütsel çevreyi, kültürü ve yapıyı oluştururken aynı zamanda örgüt içinde var olması gereken liderliğin yerine de geçebilmektedir (Dionne, vd., 2005, s. 182).

Mekânsal uzaklık boyutunu, örgütteki güç mesafesi olarak da değerlendirebiliriz. Hofstede'ye göre, yüksek güç mesafesine sahip toplumlardaki insanlar yöneticilerine itaat etmeyi kabul eder, otokratik bir yönetim şeklini benimsemiş olan yöneticileri tercih eder ve karar aşamasında söz hakkına sahip olmayı tercih etmezler. Bu tarz toplumlarda insanlar yöneticilerinin karar verme aşamasında kendilerine danışmadan karar verebilme yetkisine sahip olduklarını savunurlar. Düşük güç mesafesine sahip çalışanlar ise yöneticilerinin karar alırken kendilerine danışmalarını beklerler. Böylece düşük güç mesafesine sahip insanlar yüksek güç mesafesine sahip insanlara göre yöneticileri ile daha yakın ilişkiler kurabilmektedirler (Begley, vd., 2002, s. 693–694)

İlişkisel bakış açısından bakacak olursak, düşük güç mesafesi çalışanların yöneticileri ile aralarında yakın ilişkiler kurup yardım ve sorumlulukların paylaşılmasına olanak sağlamaktadır. Bu tarz yüksek kaliteli ilişkiler insanlara güven verdiğinden prosedürleri ilgilendiren kararlara fazla dikkat etmemelerine neden olmaktadır. (Begley, vd., 2002, s. 695.) Bu tarz iletişime sahip çalışanlar prosedür adaletinden çok yönetim ile iletişimlerinin kaynağını oluşturan etkileşim adaletine önem vermektedirler. Bunun tam tersine yüksek güç mesafesine sahip çalışanlar yöneticileri ile yakın ilişkiler kurmakta zorlandıklarından prosedürlerin adaleti onlar için fazlasıyla önemlidir. Bu tarz güç ilişkisi içinde olan çalışanlar için prosedür adaleti tatmin, örgütsel vatandaşlık, güven ve örgütte kalmak gibi duyguların temelini oluşturmaktadır (Begley, vd., 2002, s. 695.)

Bazı araştırmaların sonucunda, yöneticilerin çalışanlar arasındaki sürekli varlığının çalışanlarda sürekli izlendikleri hissi verdiği ve onların bireysel motivasyonlarını olumsuz olarak etkileyebildiği ortaya atılmıştır. Ancak buna rağmen Peter ve Waterman'ın ortaya sürdükleri “yönetimin her yerde var olması” düşüncesi, yönetici ile çalışanlar arasında daha iyi bir iletişime ve insan bazlı bir örgütsel kültüre de neden olabilmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993, s. 527–528).

Bir örgütte mekânsal uzaklık boyutu ne kadar fazla ise yöneticiler ile çalışanlar arasındaki birebir ilişkiler o kadar azdır. Aryee ve arkadaşlarına (2004, s. 4–5) göre, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki mekânsal uzaklık ne kadar büyük ise o örgütteki belirsizlik ve anlaşmazlıklar da o kadar büyüktür. Bunun tam tersine, mekânsal uzaklık boyutu azaldıkça yöneticiler çalışanlar ile daha çok birebir iletişime girmekte ve var olan belirsizlikler ve sorunlar kısa sürede dile getirilebilmektedir. Masterson ve arkadaşlarına göre (2000, s. 740), yönetici ile çalışan arasındaki mübadele (leader member exchange) yöneticiler ile çalışanlar

arasındaki ilişkilerin kalitesi olarak tanımlanabilir. Manogran ve arkadaşlarının 1994 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarına göre, yönetici ile çalışan arasındaki mübadele etkileşim adaletinin vasıtası ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını, iş tatminini ve örgütsel bağlılık davranışlarını etkilemektedir.

Yöneticiler sürekli çalışanların içinde bulunup onlarla iletişim kurarak iş hakkında bilgiler edinebilmekte ve çalışanların muhtemel problemlerine birtakım çözümler sunabilmektedirler. Bu tarz iletişim sonucunda yöneticiler çalışanların yüzleştikleri günlük problemleri öğrenebilmekte ve çalışanların sorularına anında cevap verebilmektedirler. Bu, onların adil kararlar alabilmesini sağlamaktadır. Böyle bakıldığında yönetici gözlemlerinin çalışanların adalet algılamaları üzerinde olumlu etkisi olacağı belirtilmiştir (Niehoff ve Moorman, 1993, s. 530–531).

Niehoff ve Moorman'a göre (1993, s. 532) çalışanlar, iş performansları hakkında bilgi toplayarak karar alan yöneticilerin doğru bilgilerle karar aldığına (doğruluk kuralı), iş performanslarını gözlemlenmenin yöneticilere önyargısız karar verme şansı tanıdığına (önyargılı olmamak kuralı) ve insanlara ve zamana göre tutarlılığını yitirmeyen kararlar vermeye yardımcı olduğuna (tutarlılık kuralı) inanmaktadırlar. Böylece yöneticilerin çalışanları gözlemlenmeleri doğrudan Leventhal'ın altı kuralından doğruluk, önyargıdan uzak durma ve tutarlılık kurallarını etkilediği için çalışanların prosedür adaleti algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir. İster izlemlere ister birebir iletişime bağlı olsun, yönetici gözlemleri, çalışanlara yönetici kararlarında adaletin öncelikli olacağı güvenini vermektedir.

Kısaca özetlemek gerekirse, mekânsal uzaklık boyutunun yüksek olduğu örgütlerde yöneticiler çalışanlar tarafından örgüt içinde varlığı hissedilen ancak görünmeyen güç kaynakları olarak algılanmaktadır. Bu tarz örgütlerde, yöneticilerin çalışanlar ile günlük yüz yüze iletişimi minimum düzeyde olmakta ve yöneticiler işin işleyişi ile değil daha çok çıktılar ile ilgilenmektedirler. Bu tarz çalışma ortamlarında alınan kararlara çalışanların katılımı fazla teşvik edilmemekte ve kararlar üst yönetim tarafından verilmektedir. Durum böyle olunca, bu tarz örgütlerde çalışanlar prosedür ve etkileşim adaletini sorgularlar. Bunların tam tersine çalışanlar ile yönetim arasındaki mekânsal uzaklık boyutunun az olduğu örgütlerde yöneticiler ile çalışanlar arasında yüz yüze iletişimin seviyesi yüksektir. Bu tarz örgütlerde yöneticiler sürekli çalışanların arasında bulunarak onların günlük ihtiyaç ve problemlerinden anında haberdar olabilmektedir. Bunların dışında sürekli çalışanlar arasında olan yöneticiler onların iş performanslarını da değerlendirebilmekte ve çalışanlar ile ilgili verilen kararlarda daha

doğru ve önyargıdan uzak bilgilere dayanabilmektedirler. Bu tarz örgütlerde çalışan bireylerin prosedür ve etkileşim adaleti algılamaları olumlu yönde etkilenmektedir.

2.2.2. Prosedür Adaleti ve Etkileşim Adaleti ile Biçimselleşme Arasındaki İlişkiler

Biçimselleşme boyutu, bir örgütteki kuralların, prosedürlerin, kişilerarası iletişimlerin ve komutların ne derece yazıya döküldüğü ile ilgilidir. Biçimselleşme derecesinin yüksek olduğu örgütlerde prosedürler ve kazanımlar kurallar ile belirlendiğinden çalışanların kararların verilme sürecini ya da çıktılarını etkilemesi oldukça zordur. Kuralların düzgün bir şekilde yazılmış olması her çalışana eşit davranıldığı ile ilgili güven oluşturmaktadır. Leventhal, tutarlılığın prosedür adaletinin önemli bir yapısal boyutunu oluşturduğunu savunmuş ve birçok araştırmacı tarafından yapılan çalışmalar bu tezi doğrulamıştır. Çalışanlar, üyesi oldukları örgütte herkese eşit seviyede davranıldığını düşündükleri zaman o örgütün sistemini prosedür adaleti açısından adil olarak algırlar. Yüksek derecede biçimselleşmiş örgütler tutarlı örgütlerdir; bu yüzden de yüksek biçimselleşme düzeyi yüksek prosedür adaleti algılarına sebep olmaktadır (Schminke, vd., 2000, s. 296).

Yazılı dokümantasyon sistemi örgüt şemalarının, görevlerin, sorumlulukların ve karar alma yetkisinin tanımlanmasını sağlamaktadır. Biçimselleşme, bir örgütteki işlerin standartlaşma derecesi olarak da tanımlanmaktadır. İşlerin biçimselleşme derecesi arttığında işi yerine getirmekle sorumlu kişiler neyin, ne zaman ve kim tarafından yapılacağına karar vermede minimum zaman harcamaktadırlar. Bu nedenle biçimselleşmenin amacı, çalışanların iş davranışlarını öngörmek ve kontrol etmektir (Altıntaş, 2007, s. 155).

Örgütte yaygın bir şekilde uygulanan biçimsel politika ve süreçler, karar alma sürecine ilişkin önceden belirlenmiş birtakım prosedürleri içerdiğinden yöneticilerin daha objektif kriterlere dayanarak karar almalarını sağlar. Dolayısıyla yüksek düzeyde biçimselleşmiş örgütlerde belirsizlik en aza indirildiği için bireylerin kişisel çıkarlarını gerçekleştirebilmesi de en aza indirgenmiş olur (Aryee vd., 2004, s. 4).

Örgütsel tutarlılığı ortaya çıkarmak açısından biçimselleşme boyutunun varlığı ne kadar isteniyorsa da çok yüksek biçimselleşme derecesine sahip örgütler herkes tarafından kabul edilmiş olan prosedürler ile yönetilen ve süreç kontrolü ile karar kontrolünün olmadığı örgütler haline gelmektedirler. Yüksek biçimselleşme derecesine sahip örgütler kurallara o kadar bağımlı hale gelebilirler ki, yöneticiler adalet algılamalarını pozitif yönde

etkileyebilecek günlük iletişimler gibi bir takım etkileşim adalet unsurlarını yerine getiremez hale gelebilirler. Tutarlılığın çalışanların adalet algılamaları üzerindeki zıt etkileri biçimselleşmenin doğrudan adaleti etkilediğini göstermektedir. Bundan çıkarak şunu söyleyebiliriz ki, ancak uygun/optimum biçimselleşme düzeyi olumlu prosedür adaleti algılamaları yaratabilir (Schminke vd., 2000, s. 296-297).

Kısaca özetlemek gerekirse, biçimselleşme boyutunun yüksek olduğu örgütlerde örgüt işleyişini belirleyen birçok kural önceden belirlenmiş, yazıya dökülmüş ve çalışanlara bildirilmiş olduğundan, çalışanlar yöneticilerin alacakları kararlarda nasıl bir yol izleyeceklerini ve kararların sonuçlarını büyük oranda tahmin edebilmektedirler. Biçimselleşme düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde yöneticiler çalışanlar ile ilgili kararları alırken belirli kuralları izlemeleri, o örgütteki prosedürlerin adil olduklarına dair çalışanlar arasında bir güven oluşturmaktadır. Ancak tüm prosedür ve davranışların önceden belirlenmiş yazılı kurallara göre uygulanması yöneticiler ile çalışanlar arasında görünmez bir duvar örmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar yazılı kurallara göre hareket ederken aralarında birebir paylaşımlarını sağlayan yüz yüze günlük iletişim, gerekçelendirmeler ya da açıklamalar gibi etkileşim unsurlarını da yok etmiş olurlar. Böylece biçimselleşme derecesinin yüksek olduğu örgütlerde yöneticiler ile çalışanlar arasında olması gereken günlük iletişim en aza indiği için etkileşim adaleti algılamaları da olumsuz olarak etkilenmektedir.

2.2.3. Prosedür Adaleti ve Merkezileşme/Ademi Merkezileşme Arasındaki İlişkiler

Yetkinin örgütün üst kademelerinde toplandığı ve alt kademelere devredilmediği örgütler merkezileşme derecesi yüksek örgütler, yetkinin alt kademelere devredildiği örgütler ise merkezileşme derecesi düşük örgütler olarak adlandırılır (Altıntaş, 2007, s. 156). Hage ve Aiken merkezileşmeyi iki boyut açısından tanımlamışlardır: karar alım sürecine katılım ve yetki kademesi. Karar alım sürecine katılım boyutu *örgüt kurallarının belirlenme sürecindeki karar alma yetkisinin bir yerde toplanmasını ifade ederken, yetki kademesi boyutu da görevlerin yapılmasındaki karar alma yetkisinin bir yerde toplanmasını ifade etmektedir*. İlk boyut işe alınma, yükselme ve departman kurallarını belirleme konularında çalışanların katılım derecesinin ne olduğunu ele alırken ikinci boyut ise çalışanların kendi işlerini yürütürken ne derece serbest oldukları ile ilgilenmektedir (Schminke, vd., 2000, s. 296). Buna göre, kararlara katılım, örgütün bütününe ilgilendiren konulara ilişkin çalışanlara söz hakkı tanınmasını ifade etmekte iken, yetki kademesi çalışanlara yaptıkları işle ilgili konularda söz hakkı tanınmasını ifade etmektedir (Altıntaş, 2007, s. 156). Karar alım sürecine düşük katılım

ve yetki kademesinin yüksek olması bir örgütün merkezileşmiş bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir (Schminke, vd., 2000, s. 296).

Thibaut ve Walker, prosedür adaletinin iki yapısal özelliğini tanımlamışlardır. Bu özellikler merkezileşmenin iki boyutu ile örtüşen *süreç kontrolü* ve *karar kontrolü*dür. Karar alım sürecine katılım boyutu süreç kontrolünün temel unsuru olan **söz hakkını** yansıtmaktadır. Karar alım süreçlerine yüksek katılım derecesi çalışanlara prosedürler ve kararlar hakkında daha fazla söz hakkı tanıdığından, prosedürlerin adaletine yönelik algılamaları olumlu yönde etkilemektedir. Buna benzer olarak yetki kademesi boyutu çalışanların yaptıkları işle ilgili karar verme derecesini yansıtmakta ve prosedür adaletinin **karar kontrolü** unsuru ile örtüşmektedir. Bir örgütte karar kontrolü ne derece yüksek ise prosedür adaletine yönelik algılamalar da o kadar olumlu olmaktadır. Schminke ve arkadaşlarına göre, bir örgütün merkezileşme derecesi prosedür adaleti algılarını etkilemektedir (2000, s. 296; 2002, s. 884).

Yetkiyi merkezileştiren, kuralları biçimselleştirmeyen, gereksiz bir şekilde büyüyen, şirket içerisindeki kademeleri arttıran yöneticiler kaçınılmaz bir şekilde şirket içi adaletsizlik algılamaları ihtimalini yükseltmektedirler. Bu tarz adaletsizlik algılamaları daha çok en az yetkiye sahip alt kademe çalışanlarında oluşmaktadır. Yöneticilerin örgüt yapısının alt kademe çalışanların iş hayatlarına yaptığı etkinin farkında olmaları ve onların karar alma süreçlerindeki katılımlarını teşvik etmeleri onların olası adaletsizlik algılamalarını azaltabilir (Schminke vd., 2002, s. 901). Bunların yanında, yetki kademesinin düşük olduğu örgütlerde grup bazlı bir yönetim hâkim olmaktadır. Çalışanlar kendi kararlarını bireysel olarak alabilmekte ve böylece içinde buldukları grubun onların kararlarını önemseyişinin farkında olmaktadır. Bu durum çalışanların örgütlerine karşı aitlik duygusunu ortaya çıkarmaktadır.

Özetle, örgütteki karar alma yetkisinin komuta zincirindeki üst kademe mevkilerde çalışan insanlarda toplanması yüksek düzeyde bir yetki kademesinin varlığına işaret eder. Buna karşılık karar alma yetkisinin komuta zincirindeki tüm çalışanlarda toplanması örgütte düşük düzeyde bir yetki kademesinin göstergesidir. Buna göre kararlara katılımın düşük, yetki kademesinin yüksek olduğu örgütler, merkezileşme derecesinin yüksek olduğu örgütler olarak nitelendirilmektedir (Altıntaş, 2007, s. 157). Kararlara katılım prosedür adaletini olumlu yönden etkilerken örgüt içerisindeki yetki kademesi prosedür adaletini olumsuz yönde etkilemektedir (Aryee, vd., 2004, s. 4).

2.2.4. Etkileşim Adaleti ve Merkezileşme/Ademi Merkezileşme Arasındaki İlişkiler

Schminke ve arkadaşları 2002 yılında merkezileşme boyutu ile dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletleri arasındaki ilişkiyi konu alan bir araştırma yayınlamışlardır. Araştırmanın sonucunda dağıtım ve prosedür adaletleri ile merkezileşme boyutu arasında yüksek seviyede bir ilişki tespit edilirken etkileşim adaleti ile merkezileşme arasında ancak düşük seviyede bir ilişki saptanabilmiştir (Schminke vd., 2002, s. 899). Bu araştırmaya göre, yetki hiyerarşisinin düşük seviyede olması alt kademe çalışanlarının etkileşim adaleti algılarını doğrudan etkilerken, kararlara katılım derecesi ile etkileşim adaleti arasında orta düzeyde bir ilişki vardır (Schminke vd., 2002, s. 896).

Yukarıda da belirtildiği gibi, kararlara katılım boyutu örgütün bütününe ilgilendiren konulara ilişkin çalışanlara söz hakkı tanınmasını ifade ederken yetki kademesi çalışanlara yaptıkları işle ilgili konularda söz hakkı tanınmasını ifade etmektedir. Her iki boyut da çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimle doğrudan bağlantılıdır. Çalışanların örgüt içi kararlara katılımlarının ve yaptıkları iş ile ilgili sorumluluk almalarının teşvik edilmediği örgütlerde çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişim emirler ve komutlar gibi formel iletişim kuralları gereğince oluşmakta ve çalışanların bu emir ve komutları sorgulamalarına fırsat verilmemektedir. Bu tarz örgütlerde çalışanların yöneticiler ile yüz yüze iletişim olanakları kısıtlandığından alınan kararlara da itiraz etme ya da yöneticilerden herhangi bir açıklama bekleme hakları da ellerinden alınmış olmaktadır. Böyle bir işleyiş tarzını benimsemiş örgüt çalışanlarının etkileşim adaleti algılamaları olumsuz olarak etkilenmektedir.

2.3. Organik ve Mekanik Örgütler ve Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel yapı, mekanik ve organik formlardan oluşmaktadır. Mekanik örgütler, geleneksel bürokratik örgütlerin kesin ve katı kurallarını benimsemektedir. Bu tarz yapılarda merkezileşmiş yönetim hakimdir, örgüt içi iletişim katı hiyerarşik kanallar aracılığı ile yapılmakta ve iş tanımları ile karar alma süreçleri yüksek derecede formel ve tekdüzedir. Bir diğer tarafta da organik örgütler açık iletişim kanallarına sahip, esnek, serbest ve ademi merkezileşmiş bir yönetim yapısını benimsemiş örgütlerdir. (Spell ve Arnold, 2007, s. 733).

Ambrose ve Schminke'ye (2001) göre, örgütsel yapı kavramı bireylerin Leventhal'ın altı prosedür adalet kuralını algılama derecesini belirlemektedir. Örneğin, esnek yapıya sahip organik örgütlerde bazı kuralların önemi azalırken bazıları ise artmaktadır. Hızlı teknolojik

gelişmeler birçok sektörü geleneksel kuralcı yaklaşımları bırakıp daha serbest ve esnek yeni örgütsel yapılar benimsemeye itmiştir. Hızlı değişen teknolojiye ayak uydurabilmek için örgütler gerektiğinde örgütsel politikaları ve kuralları değiştirebilmektedirler. Böyle bir ortamda tutarlılık, doğruluk, temsilcilik ve düzeltilebilirlik kuralları çalışanlar için eski değerlerini yitirebilmektedir (s. 235–237). Ancak, önyargılı olmama kuralı örgütsel yapıdan bağımsız olarak her zaman çalışanların prosedür adaleti algılarını belirlemede önemini korumaktadır. En hızlı değişen çevresel durumlarda bile çalışanlar yöneticilerin aldıkları kararlarda önyargıdan uzak olmalarını beklerler. Son olarak, tutarlılık, doğruluk, temsilcilik ve düzeltilebilirlik kuralları hızlı değişen çevresel koşullarda çalışanlar için değerlerini yitirseler de ahlaki kurallara uygunluk kuralının tam tersine çalışanlar için önemi artmaktadır. Değişken ve karmaşık çevresel koşullarda çalışanlar için temel ahlaki kurallar ve davranış kuralları ciddi bir önem kazanmaktadır. Geleceğin belirsiz çevresel koşullarında faaliyet gösterecek olan örgütlerin davranışlarını belirlemede etik ve ahlaki kurallar önemli bir rol oynayacaktır. Ahlaki kuralların artması ile çalışanlar davranışlarının kalitesini arttırmakta ve örgütler de bu durumdan istifade etmektedirler (s. 238).

Leventhal'ın altı kuralı ve örgütsel yapılar üzerine yaptıkları çalışmaların sonucunda Ambrose ve Schminke (2003, s. 296–297), prosedür adaletinin organik örgütlerden çok mekanik örgütlerin yapısına uygun olduğunu savunmuşlardır. Mekanik örgütlerin temel amacı formel kurallara ve prosedürlere bağlı kalarak karar verme sürecinde insan faktörünü en aza indirmektir. Bu yüzden de mekanik örgütlerde formel prosedürler adaletin varlığını değerlendirmek için kullanılan bir takım standartlar olarak görülmekte ve bireylerin adalet algıları prosedür adaleti üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Mekanik örgütlerin tersine organik örgütler kişilerarası ilişkilere dayanmaktadırlar. Bu tarz örgütler, yüz yüze iletişime, tartışmalara, durum değerlendirmelerine, enformel kontrol sistemlerine ve kişilerarası etkileşime bağlıdır. Organik örgütlerde kişilerarası ilişkilere verilen önem, adaletin kişilerarası yönünü ve böylece etkileşim adaleti algılamalarını arttırmaktadır. Buna bağlı olarak mekanik örgütlere nazaran organik örgüt çalışanları daha çok etkileşim adaleti algılamaları üzerinde durmaktadırlar (Ambrose ve Schminke, 2003, s. 297).

Özetlemek gerekirse, sistemin hedefleri ile uyumlu adalet türü bireysel ilişkilerin değerlendirilmesinde etkilidir. Yüksek derecede formel kuralları olan, prosedürlerin günlük işleyişin içinde sürekli var olduğu, katı ve bürokratik örgütlerde çalışanlar prosedür adaletine

daha çok önem vermektedirler. Organik örgütlerin işleyişlerinde de prosedür adaletinin belirli bir rolü olsa bile bu tarz formel yaklaşımların olmadığı sistemlerde prosedür adaletinin varlığı ile eksikliği çalışanların adalet algılarında çok büyük bir etki yaratmamaktadır. Esneklik ve yüz yüze iletişimlerin yoğun yaşandığı organik örgütler örgüt için kişilerarası etkileşimleri daha olanaklı ve uygun kılmakta ve böylece bu etkileşimlerin adaletinin önemini yükseltmektedir. Organik örgütlerde etkileşim adaleti algılamaları olumlu olduğu zaman mekanik örgütlere nazaran çalışanlar yöneticilerine karşı daha çok güven duygusu beslemektedirler. Ancak organik örgütlerde etkileşim adaleti algılamaları olumsuz yönde olduğunda mekanik örgütlere nazaran çalışanların güven seviyeleri daha düşük olmaktadır. (Ambrose ve Schminke, 2003, s. 300–301).

Tablo 2.2’de mekanik ve organik örgüt türlerinin içinde barındırmış oldukları adalet boyutları ile boyutların bağlı oldukları adalet türleri verilmiştir.

Tablo 2.2. Mekanik ve organik örgüt türlerinin içinde barındırmış oldukları adalet boyutları ile boyutların bağlı oldukları adalet türleri

Yapı türü	Adalet boyutu	Boyutun bağlı olduğu adalet türü
Mekanik örgütler	Tutarlılık, Önyargılı Olmama, Doğruluk, Düzeltilebilme, Temsilcilik, Etik, Söz Hakkı	Prosedür adaleti
Organik örgütler	Doğruluk/Dürüstlük, Saygı, Uygun/Terinde Davranma, Gereçlendirme, Statü/Aitlik	Etkileşim adaleti

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARI VE ÖRGÜT YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE ANTALYA SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI İLE YAPILAN ARAŞTIRMA

3.1. Nitel Araştırma Yöntemi

Nitel araştırma yöntemi, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel (kalitatif) bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinin en sık kullanılan veri geliştirme tekniği olan gözlem ve derinlemesine görüşme, sosyal olguların çeşitliliğinin ve hareketliliğinin bir an da olsa yakalanmasını sağlamaktadır. Bu tekniklerin çalışmalara en önemli katkısı araştırılan konuyu, ilgili bireylerin bakış açılarından görebilmeye ve bu bakış açılarını oluşturan sosyal yapıyı ve süreçleri ortaya koymaya olanak vermesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 39–40).

Belli bir sosyal yapının bir parçası haline gelerek gözlem ve görüşmeler yolu ile veri elde etmenin en önemli katkısı, o sosyal yapının işleyişi hakkında araştırmacıya sağladığı bilgilerdir. Bu düşünceden yola çıkarak sağlık kuruluşlarındaki yapısal farklılıkların çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlayan bu çalışmada bir nitel araştırma yöntemi olan içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmacının bu araştırma tekniğini tercih etmesinin nedeni, örgütsel adalet gibi somut verilerle kolay açıklanamayan soyut bir kavramın ancak araştırmacının araştırılan ortama birebir katılımı ve gözlemleri ile doğru bir şekilde açıklanabileceği düşüncesidir.

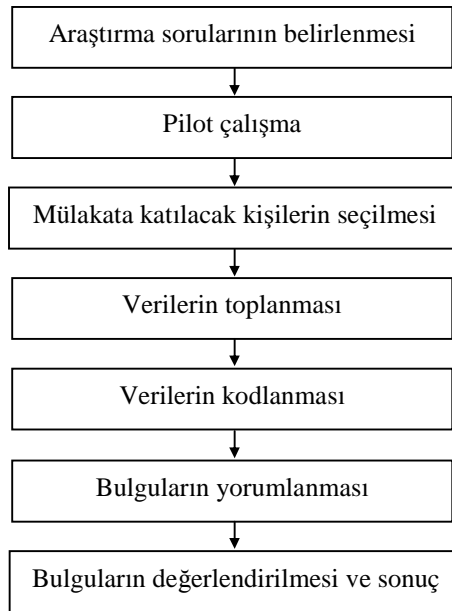
3.2. Araştırmanın Alanı

Bu araştırma Antalya ilinde faaliyet gösteren üçü özel üçü devlet hastanesi olmak üzere toplam altı hastanedeki çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Hem devlet hem de özel hastanelerin ele alınmasındaki amaç aynı sektörde faaliyet göstermelerine rağmen bu kurumlarda farklı uygulamaların olabileceği düşüncesidir. Antalya, son yıllarda açılan çok sayıdaki özel hastane ve belirli uygulamaları ile ülke genelindeki itibarı yüksek kamu hastaneleri ile sağlık sektörü

açısından önemli gelişmelere tanık olunan bir ildir. Sektördeki örgütler, kuruluş yılları ve personel sayıları açısından örgütsel adaletle ilgili bir çalışmanın yürütülmesi için uygun bulunmuştur. Araştırmacının Antalya’da ikamet etmesi, derinlemesine görüşmelerin yapılmasını kolaylaştırmış; birçok hastanede sektörün işleyişini yakından izleyecek düzeyde bağlantılarının olması, toplanan verilerin yorumlanmasında katkı sağlamıştır.

3.3. Araştırmanın Aşamaları

Araştırmanın yürütülmesinde izlenen aşamalar aşağıdaki akış diyagramı ile gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma aşamaları

3.3.1. Araştırma Sorularının Belirlenmesi

Derinlemesine görüşmelerde kullanılan sorular detaylı bir literatür araştırması sonucunda belirlenmiştir. Kullanılan soruların uyarlanmış oldukları kaynaklar Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Derinlemesine görüşmelerde kullanılan soruların derlendiği kaynaklar

Konular	Yararlanılan kaynaklar
Örgütsel Adalet Türleri	
Prosedür Adaleti	NIEHOFF, Brian P. ve Robert H. Moorman, (1993).
Etkileşim Adaleti	NIEHOFF, Brian P. ve Robert H. Moorman, (1993).
Örgütsel Yapı Boyutları	
Biçimselleşme	İÇERLİ, Leyla, (2009).
Merkezileşme	HAGE, Jerald ve Michael Aiken, (1967).
Mekânsal uzaklık	Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Örgütsel adalet türleri olan prosedür ve etkileşim adaleti ile ilgili mülakatta kullanılan sorular Niehoff ve Moorman'ın geliştirmiş oldukları adalet ölçeğinden (justice scale) esinlenilerek hazırlanmıştır. Örgütsel yapı boyutlarından merkezileşme boyutu ile ilgili sorular Hage ve Aiken'in ölçeğinden ve biçimselleşme ile ilgili sorular Leyla İçerli'nin yayınlanmamış doktora tezi incelenerek derlenmiştir. Mekânsal uzaklık ile ilgili mülakat soruları araştırmacının kendisi tarafından geliştirilerek araştırmada kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan mülakat soruları Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Çalışmada kullanılan mülakat soruları

1. Örgütsel adalet kavramı hakkında şimdiye kadar herhangi bir bilginiz var mıydı?
2. Çalıştığımız iş yerinizdeki adalet konusunda genel algınız nasıl?
3. İşiniz ile ilgili kararlar çalıştığımız hastanedeki hangi merci tarafından verilmektedir?
4. Bu tarz kararlar verilirken karar verenler çalışanlara da bu konu ile ilgili fikirlerini sorarlar mı? Çalışanların karar alma aşamasında söz hakları ve karar üzerindeki etkileri var mıdır?
5. Alınan kararlar yöneticiler tarafından çalışanlara ne şekilde bildirilmektedir?
6. Çalışanların alınan kararlara itiraz etme hakları var mıdır? İtiraz etme yöntemleri nelerdir? Çalışanlardan kararlar ile ilgili itiraz gelince o kararlar yeniden gözden geçiriliyor mu, itirazlar dikkate alınıyor mu?
7. Çalışanlar ile ilgili kararlar alınırken konunun uygunluğu ile ilgili detaylı araştırma yapılıyor mu?
8. İş ile ilgili alınan kararlar her çalışana aynı şekilde mi uygulanıyor, yoksa çalışandan çalışana değişiyor mu?
9. Yöneticiler çalışanların kendileri ile iletişim kurmaları için teşvik ediciler mi?

10. Alınan kararlar çalışanlara açık ve net bir şekilde izah ediliyor mu?
11. Yöneticiler çalışanlar ile iletişimlerinde etik ve nezaket kurallarına dikkat ediyorlar mı?
12. Çalışanlar yöneticilerin kendilerine karşı bireysel davranışlarının ne şekilde olmasını beklerler? Yöneticinizin davranışları sizin bu beklentilerinizi karşılıyor mu?
13. Hastane çalışanları arasında toplu olarak yapılan etkinlikler düzenleniyor mu? Düzenleniyorsa hangi sıklıkla?
14. Yöneticiniz ile aranızda günlük iletişiminiz hangi seviyededir? Yöneticiniz ile her gün düzenli olarak yüz yüze iletişim kurabiliyor musunuz? Kuramıyorsanız hangi sıklıkla iletişim kurabiliyorsunuz? Yöneticiniz ile yakın bir arkadaşlık ilişkisi içerisinde olmak ister miydiniz yoksa işyerindeki ilişkilerin formal bir şekilde devam etmesinden mi yanasınız?
15. Çalıştığınız zaman yöneticiniz yanınıza gelip sizinle işiniz hakkında konuşuyor mu? Gerekirse size yaptığımız işle ilgili bazı direktifler ya da öneriler veriyor mu? Sizi kontrol ediyor mu?
16. İşiniz ile ilgili yöneticinize günlük, haftalık raporlar sunuyor musunuz? Yoksa yaptığımız iş tamamen sizin kontrolünüz altında mı?
17. Yaptığımız işle ilgili açık olarak yazılmış amaçlar ve hedefler bulunuyor mu?
18. İş tanımınız ve iş planınız yazılı olarak tarafınıza verildi mi?
19. Görevleriniz, yetki ve sorumluluklarınız iş tanımınızda ya da başka bu tarz bir belgede yazılı olarak belirlenmiş mi?
20. Hastanedeki çalışanların performans değerlendirmeleri yazılı standartlara dayandırılmış mı?
21. İşe alınırken sizinle yazılı sözleşme yapıldı mı? Sözleşmenizde iş tanımınız, sorumluluklarınız ve görevleriniz ile ilgili yazılı maddeler var mıydı?
22. Hastaneyi ilgilendiren yeni politikalar ve programların kabul edilmesi ile ilgili karar verme süreçlerine hangi sıklıkla katılırsınız? Örneğin hastanede yeni bir birimin açılması ya da yatak kapasitesinin yükseltilmesi gibi konularda yöneticiniz tarafından sizden fikir alınıyor mu?
23. İşiniz ile ilgili kendi başınıza kararlar alıp onları yöneticinize bildirmeden uygulayabiliyor musunuz? Yoksa işiniz ile ilgili aldığımız kararları uygulamadan önce mutlaka üstünüze bildirmeniz mi gerekiyor?
24. Yönetim çalışanların kendi işlerini ilgilendiren kararları kendilerinin almalarını teşvik ediyor mu?
25. Hangi tarz kararlarda yöneticinize danışmak zorundasınız?

3.3.2. Pilot Çalışma

Ana çalışmadan üç ay öncesinde araştırmacının tematik algılamasını pekiştirmek, nitel araştırma mantığına yatkınlığını artırmak ve mülakat tekniğini geliştirmek amacı ile iki farklı sağlık örgütünde çalışan hastane yöneticisi, doktor ve hemşireden oluşan dokuz kişi üzerinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Ana çalışmadakine kıyasla daha rafine bir soru seti ile ve daha kısa sürelerde yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, daha sonra ana araştırmadan elde

edilen veri setine dâhil edilmemiş; yalnızca araştırmacının sektörle ilgili gözlemlerini pekiştirmek ve mülakat tekniğine hâkimiyetini artırmak amacıyla kullanılmıştır.

3.3.3. Mülakata Katılacak Kişilerin Seçilmesi

Araştırma altı hastanede çalışan on altı kişi ile yürütülmüştür. Sağlık sektörünün yedi gün yirmi dört saat çalışan yoğun bir sektör olması, özellikle doktorlara ulaşmak ve onlarla görüşmekte zorluklara karşılaşılmamasına neden olmuştur. Önceden alınmış olan randevulara rağmen dört doktorun bu randevuları mülakatlara çok az zaman kala çeşitli sebeplerden dolayı reddetmesinden dolayı araştırmaya on altı mülakat dâhil edilmiştir.

Hastane içerisindeki adalet algılamalarının kişilerin çalıştıkları bölüm ve konuma göre değişebileceğini de göz önünde bulundurarak doktorların yanında hemşireler ile de mülakatlar yapılmıştır. Araştırma için seçilen doktorların mümkün olduğunca farklı bölümlerde çalışmalarına dikkat edilmiştir.

Mülakatların dokuzu özel hastane çalışanları ile, yedisi ise kamu hastanesi çalışanları ile yapılmıştır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarından yedi tanesi hemşire, dokuz tanesi de doktordur. Görüşmelerde hemşirelerin doktorlara oranla daha tutuk ve genel cevaplar verdiği, doktorların daha rahat, ayrıntılı ve net cevaplar verdiği gözlemlenmiştir. Ayrıca kamu hastanelerinde çalışanlar sorulara daha şüpheli ve korkarak cevap vermiş; özel hastane çalışanları ise daha cesur ve samimi cevaplar verebilmişlerdir. Kamu hastanelerinde çalışanlar, mülakatların kayıt edilmesini tercih etmemiş onun yerine araştırmacının not almasını istemişlerdir. Özel hastanelerin hiç birinde böyle bir durum yaşanmamıştır. Özel hastane çalışanları mülakatlar süresince özel cep telefonlarını sessize alıp daha rahat ve sessiz bir ortamda mülakatın geçmesini sağlamak için ayrı bir odada görüşme yapmayı önerirken devlet hastane çalışanlar bu tarz davranış ve önerilerde bulunmamışlardır. Bu gözlemlere dayanarak devlet hastanesi çalışanlarının özel hastane çalışanlarına oranla daha fazla baskının ve güvensizliğin hissedildiği bir ortamda çalıştıkları ve bu tür araştırmalara daha az duyarlı oldukları düşüncesi akla gelmektedir. Tablo 3.3'te görüşme yapılan doktor ve hemşirelerin bilgileri verilmiştir.

Tablo 3.3. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bilgileri

Mülakat No	Hastane ismi	Sektör	Çalışma süresi	Daha önce çalıştığı sektör	Branş
M1	An-Deva Yıldız Hastanesi	Özel	5 sene	9 sene devlet hastanesine çalışmış	Aile hekimi/ Mesul müdür yardımcısı
M2	An-Deva Yıldız Hastanesi	Özel	3 sene	Devlet hastanesinden emekli	Ameliyathane sorumlu hemşiresi
M3	An-Deva Yıldız Hastanesi	Özel	2 sene	Devlet hastanesinden emekli	Radyoloji uzmanı/ Radyoloji bölüm sorumlusu
M4	An-Deva Yıldız Hastanesi	Özel	10 sene	—	Yoğun bakım birimi sorumlu hemşiresi
M5	Meditalya Tıp Merkezi	Özel	5 sene	1 sene devlet hastanesinde çalışmış	Diyetisyen
M6	Uncalı Meydan Hastanesi	Özel	4,5 sene	Devlet hastanesinden emekli	Başhemşire
M7	Uncalı Meydan Hastanesi	Özel	3 sene	Devlet hastanesinden emekli	Kadın doğum uzmanı/ Mesul müdür yardımcısı
M8	Uncalı Meydan Hastanesi	Özel	6 sene	12 sene devlet hastanesinde çalışmış	Radyoloji uzmanı/ Radyoloji bölüm sorumlusu
M9	Uncalı Meydan Hastanesi	Özel	12 sene	—	Hemşire
M10	Atatürk Devlet Hastanesi	Devlet	25 sene	—	Göğüs hastalıkları uzmanı
M11	Atatürk Devlet Hastanesi	Devlet	8 sene	3 sene özel sektörde çalışmış	Göğüs hastalıkları uzmanı
M12	Atatürk Devlet Hastanesi	Devlet	16 sene	—	Hemşire
M13	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Devlet	18 sene	—	Başhemşire yardımcısı
M14	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Devlet	24 sene	—	Hemşire
M15	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Devlet	6,5 sene	—	Radyoloji uzmanı
M16	Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi	Devlet	5 sene	5-6 ay kadar devlet hastanesinde çalışmış	Diyetisyen

3.3.4. Verilerin Toplanması

Sağlık çalışanları işleri gereği fazlası ile yoğun bir tempo içinde çalıştıkları için veri toplama aşamasında bu durum araştırmacıyı fazlası ile zorlamıştır. Mülakatlar ortalama yirmi beş dakika sürdüğü için hem mülakatların bölünmemesi adına hem de doktorların işlerini aksatmalarına neden olmamak adına doktorlar ile mülakatları yapma zamanı olarak gündüz iş temposunun yoğun olduğu zamanların yerine genellikle gece nöbetleri tercih edilmiştir. Ancak hastane içi işleyişi de görebilmek adına hemşireler ve yoğun olmayan bazı branşlarda çalışan doktorlar ile yapılan mülakatlar gündüz mesaisinde yapılmıştır.

Veri toplama aşamasında özel hastane çalışanlarının devlet hastane çalışanlarına oranla mülakatlara daha fazla ilgi gösterdikleri gözlemlenmiştir. Örneğin, özel hastane çalışanlarından bir kaçı çalışmanın sonucunu merak ettiklerini ve mümkün olursa araştırmanın bitiminde çıkacak olan sonuçtan haberdar olmak istediklerini belirtmişlerdir.

3.3.5. Verilerin Kodlanması

Bu araştırma ile farklı örgütsel yapılar içinde farklı örgütsel adalet boyutlarının çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığı ve bu boyutların çalışanların örgütsel adalet algılamalarını ne yönde etkilediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Yorumlara, mülakat metinlerine ek olarak araştırmacının izlenim ve gözlemleri de eklenmiştir. Mülakatlarda verilen cevaplar araştırmacının daha önce belirlemiş olduğu adalet türlerine ve bu türleri etkileyen adalet ve yapı boyutlarına göre belli kodlar altında ayrılıp yorumlanmıştır. Tablo 3.4'te çalışanların adalet algılamalarını etkileyen örgütsel yapı boyutları ve örgütsel adalet unsurlarına ilişkin kodlar yer almaktadır.

Tablo 3.4. Örgütsel adalet ve örgütsel yapı boyutlarına ilişkin kodlar

ÖRGÜTSEL ADALET		ÖRGÜTSEL YAPI
Prosedür Adaleti	Etkileşim Adaleti	
Tutarlılık	Doğruluk/Dürüstlük	Biçimselleşme
Önyargılı Olmama	Gerekçeleştirme	Mekânsal uzaklık
Doğruluk	Saygı	Kararlara katılım
Düzeltililebilme	Uygun/Yerinde Davranma	Yetki hiyerarşisi
Temsilcilik/Söz hakkı		
Etik		

3.3.6. Bulguların Yorumlanması

3.3.6.1. Örgütsel Yapı

3.3.6.1.1. Biçimselleşme

Çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedildiği gibi, bir örgütteki biçimselleşme düzeyi, o örgüt içinde var olan kuralların, prosedürlerin ve komutların ne derece yazılı olduğuna ve ne derece değiştirilebilir olduğuna işaret etmektedir. Sağlık sektöründe diğer sektörlerden farklı

olarak Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen ve her hastanenin ve tıp merkezinin uyması gereken belli yönetmelikler, kanunlar ve yasalar vardır. Özel hastane yöneticileri ile yapılan ek görüşmelerden sağlık sektöründe faaliyet gösteren özel kuruluşlar üzerinde hiçbir sektörde olmadığı kadar devletin varlığının hissedildiği anlaşılmıştır:

“Ben hastaneme istediğim hekimi alamam. Norm kadro uygulaması var. Özel hastaneler maaşını, giderlerini devletten karşılamayan veya kendi imkânları ile karşılayan, ama bunun dışındaki bütün uygulamalarda kurallara, yani SGK’nın, Sağlık Bakanlığı’nın, Çalışma Bakanlığı’nın koyduğu kurallara tabi olarak çalışan özel devlet hastaneleriyiz. Benim hastanemde kardiyojji uzmanı yok ve 2008’de yayınlanan bir tebliğe göre, o günden itibaren, yani yayınlandığı günden itibaren öncesinde o kadroya sahip olmayan bir hastane daha sonra yeni bir kadro açamıyor, alamıyor” (Özel Hastane Ortağı ve Mesul Müdürü)

Sağlık sektörü hata kabul etmez bir sektör olduğundan ister devlet hastanesi ister özel hastane olsun sürekli kontrol altında tutulan bir sektördür. Bakılacak hasta sayısı, her doktorun ve hemşirenin uzmanlığına göre belirlenmiş görev, yetki ve sorumlulukları, iş tanımları, iş planları, performans değerlendirme kriterleri ve buna benzer formel belgeler, kanunlar ve yönetmelikler tarafından belirlenen kurallar doğrultusunda her hastanede mevcuttur. Özel hastaneler ortakların kendi sermayeleri ile kurulan kuruluşlar olmalarına rağmen aynen devlet hastaneleri gibi işleyişlerinde fazlasıyla katı ve yazılı kurallara bağlı biçimselleşmiş mekanik yapıları benimsemek zorunda bırakılmışlardır.

Ancak araştırma süresince hem özel hem de devlet hastanelerinde yapılan gözlemler ve mülakatlar doğrultusunda, çalışan doktor ve hemşirelerin bu tarz katı ve yazılı iş tanımları ve kurallardan fazla rahatsız olmadıkları, bazılarının bunlardan haberdar bile olmadıkları gözlemlenmiştir. Bazı özel hastane çalışanları, devletin belirlemiş olduğu iş tanımı, yetki ve sorumluluk kriterlerinin yaptıkları meslek için yetersiz olduğunu ve kendilerinin o kriterlere ek olarak bazı kriterler ekleyerek onları da çalışma esnasında uyguladıklarını vurgulamışlardır.

Tablo 3.5’te araştırmadan elde edinmiş örneklerle hem özel hem de devlet hastanelerinin biçimselleşme dereceleri gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 3.5. Biçimselleşme boyutu ile ilgili soru ve cevaplar

Araştırma sorusu	Cevaplar
Yaptığımız işle ilgili açık olarak yazılmış amaçlar, hedefler, yetki ve sorumluluklar, iş tanımları ve planlar bulunuyor mu?	<ul style="list-style-type: none"> • Görev ve yetki talimatları ve kuralları zaten belirlenmiş görev tanımları, prosedürler belli, talimatnameler belli, hepsi yazılı olarak bildiriliyor dolayısıyla yanlışlığa düştüğümüz bir nokta olmuyor. (M4) • Yataklı tedavi kurumları işletme yönetmeliği madde 124. Tamamen Sağlık Bakanlığının belirlediği bir kriter, hastane bu kritere uyuyor tabii. (M5) • Tabii bunların hepsi yazılı olarak var.(M6) • Sadece bu kuruma değil evrensel bir prosedür var, onu yerine getiriyoruz. Muhakkak idarede uzman hekimlerin yapması ve yapmaması gerekenler diye yazılı olarak kurallar vardır. (M7) • Devletin belirlediği belli görev ve sorumluluklar var bunları biliyoruz zaten, kanunlarda belirlenmiştir. (M10) • Bu tarz şeyler bakanlıkta belirlenen şeylerdir. Her alanda farklı görev ve sorumluluklar yazılı olarak bakanlık tarafından belirlenir. Hastanenin özel olarak kendi belirlemiş olduğu ve yazıya döktüğü herhangi bir şey yoktur. (M11)
İşe alınırken sizinle yazılı sözleşme yapıldı mı? Sözleşmenizde iş tanımınız, sorumluluklarınız ve görevleriniz ile ilgili yazılı maddeler var mıydı?	<ul style="list-style-type: none"> • Yapıldı. Genel değerlendirme vardı yani görev ve vasıflarına söz konusu olarak yönetmeliklerde belirlenmiş tarzda ve iş kanununa uygun olarak çalışmakla yükümlüdür gibi süresi belli olmayan sözleşme yaptık. (M5) • Hastanede uzman hekim olarak çalışmak için de sözleşme yaptık. Hepsini tamamlanmış durumda. Bizim ne yapacağımız belli, ne yapmamız gerektiği, sorumluluklarımız yazılı. (M7)

3.3.6.1.2. Mekânsal Uzaklık

Mekânsal uzaklık, yönetim ile alt kademe çalışanlarının arasındaki ikili mesafe anlamına gelmektedir. Mekânsal uzaklık boyutu yöneticileri ile alt kademe çalışanlarının arasındaki günlük iletişimin bütününe bakarak tespit edilmektedir. Mekânsal uzaklık boyutunun yüksek olduğu örgütlerde yöneticiler çalışanlar tarafından örgüt içinde varlığı hissedilen ancak görünmeyen güç kaynakları olarak algılanmaktadır. Bu tarz örgütlerde yöneticilerin çalışanlar ile gün içinde yüz yüze iletişim düzeyi minimum seviyede olmakta ve yöneticiler işin işleyişi ile değil daha çok çıktılar ile ilgilenmektedirler. Bu tarz çalışma ortamlarında alınan kararlara çalışanların katılımı fazla teşvik edilmez ve kararlar üst yönetim tarafından verilir. Çalışanlar ile yönetim arasındaki mekânsal uzaklık boyutunun az olduğu örgütlerde yöneticiler ile çalışanlar arasında yüz yüze iletişimin seviyesi yüksektir. Bu tarz örgütlerde yöneticiler sürekli çalışanlarla birlikte bulunarak onların günlük ihtiyaç ve problemlerinden anında haberdar olabilmekte; iş performanslarını değerlendirebilmekte; verdikleri kararlarda daha doğru ve önyargıdan uzak bilgilere ulaşabilmektedirler.

Sağlık sektöründe faaliyet gösteren örgütler, ortaya koydukları iş gereği hem dışarıdan hem de içeriden sürekli denetlenmektedirler. Kanun ve yönetmelikler ile Sağlık Bakanlığı temel denetleme organıdır. Örgüt içinde de doktorlardan sorumlu olan kişiler başhekim ve bölüm sorumluları iken hemşirelerden sorumlu kişiler başhemşire ve başhemşire yardımcılardır.

Sağlık sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlarda yapılan bu araştırmada, çalışanların üst yönetim ile fazla görüşmek istemedikleri görülmüştür. Özellikle doktorlar yöneticiler ile görüşmelerin ancak bir takım sorunlar çıktığı zaman yapılması gerektiğini ve yöneticileri ile görüşme gereğinin olmamasının işlerin sorunsuz yürüdüğüne bir göstergesi olduğunu savunmuşlardır. Devlet hastanelerinde çalışanlar yöneticileri ile randevu sistemi ile görüşmektedirler; özel hastanelerde ise çalışanlar yöneticileri ile istedikleri zaman görüşebilmektedirler. Bu durum, özel sağlık kuruluşlarında çalışanlarla üst yönetimin yüz yüze görüşmelerinin biraz daha esnek kurallara göre uygulandığını göstermektedir.

Mülakatlarda hem doktor hem de hemşireler ciddi, hata kabul etmeyen ve zamanın fazlası ile değerli olduğu bir sektörde çalıştıklarının altını çizerek bu tarz bir ortamda yöneticileri ile daha formel ve mesafeli ilişkiler içinde olmanın en uygun davranış olduğunu savunmuşlardır. Mülakata katılan kişiler yöneticileri ile iş yerinde arkadaşlık ilişkisi içinde olmanın bazı işleri aksatacağını, dikkat gerektiren işlerde ciddiyetin bozulacağını ve ekstra işler yapmaları gerekeceğini savunarak bu tarz ilişkilere iş hayatlarında yer vermediklerini belirtmişlerdir.

Doktorlar, üstlerinin sürekli etraflarında varlığını hissettirip işlerini denetlemelerinden ve onlara işleri ile ilgili konularda karışmalarından fazlası ile rahatsız olduklarını ve bunun olmasına izin vermediklerini savunmuşlardır. Hastanede herkesin kendi uzmanlık alanında faaliyet göstermesi gerektiğini; kendileri nasıl yöneticilerin yönetim işlerine karışmıyorlarsa yöneticilerin de onların işlerine saygı duyup karışmamaları gerektiğini belirtmişlerdir. Doktorlar, farklı tıp branşlarından gelen başhekimlerin işlerini gözetleyip onlara direktif vermelerinden çok kendi branşlarından gelen bölüm sorumlularının öneri ve tavsiyelerine önem vermektedirler. Doktorların bu düşüncelerine zıt olarak hemşireler üstlerinin sürekli yanlarına gelip kendilerini denetlemesinin çalışma sürecinin bir parçası olduğunu ve bunun iş düzenini sağlamak için olması gerektiğini savunmuşlardır.

Sağlık sektöründe yönetim kademesinde olmayan çalışanlardan her hangi bir raporlama yapmaları beklenmemektedir. Birim sorumluları ya da yönetici yardımcıları gerekli gözlemler

ve veriler doğrultusunda belirli aralıklarla ve belirli standartlar doğrultusunda üstlerine faaliyet ve gözlem raporları sunmaktadırlar.

Tablo 3.6’da araştırmadan elde edilmiş örneklerle hem özel hem de devlet hastanelerinin mekânsal uzaklık düzeyleri gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 3.6. Mekânsal uzaklık boyutu ile ilgili soru ve cevaplar

Araştırma sorusu	Cevaplar
<p>Yöneticiniz ile aranızda günlük iletişiminiz hangi seviyededir? Yöneticiniz ile her gün düzenli olarak yüz yüze iletişim kurabiliyor musunuz? Kuramıyorsanız hangi sıklıkla iletişim kurabiliyorsunuz?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerektiği sıklıkla iletişim kuruyoruz. İşimiz gereği görüşmek isterim daha fazla değil. (M2) • Her gün görüşmemiz gerekmiyor, aksamalarda o beni arayabilir ya da ben onu danışmak için arayabilirim. (M3) • Evet yani istediğimiz zaman ister telefonla ister direkt yanına çıkarak rahatlıkla irtibata geçebiliyoruz. (M5) • Kendisi çok yoğun olduğundan dolayı her gün yüz yüze görüşemiyorum ama gerektiği zaman kendisine her saatte ulaşabiliyorum. (M6) • İstedğim her zaman görüşebiliyorum, ama her gün yüz yüze görüşüyorum diyemem. Gerektiği zaman görüşebiliyorum. (M7) • Hiç görüşmüyoruz. Bu bence en güzel olay, demek ki sorun olmadığını gösterir. Ama iletişim kurmak istediğimiz anda da görüşebiliriz. (M8) • Evet. Her gün servise girdiğimde başhemşire hanım bizden önce gelmiş olur. Halimizi hatırımızı, bir sıkıntımızın olup olmadığını sorar. (M9) • Çok yüz yüze görüşmemize gerek yok, bazen aylarca görüşmediğimiz oluyor. İhtiyaç duyduğumda ama her zaman ulaşabilirim. (M10) • Her gün yüz yüze görüşmüyoruz, her gün zorunlu olarak görüşmek de istemem doğrusu. Ama ne zaman istersem kendisi ile iletişim kurabilirim. (M11) • Her gün yüz yüze olmasa bile çalıştığımız ortamda herhangi bir problemimiz olursa her an görüşebiliriz. İşler tıkırında işleyince pek görüşme nedenimiz olmuyor. (M12)
<p>Yöneticiniz ile yakın bir arkadaşlık ilişkisi içerisinde olmak ister miydiniz yoksa işyerindeki ilişkilerin formel bir şekilde devam etmesinden mi yanasınız?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arkadaşlıktan yana değilim. Dışarıda arkadaş olurum ama işyerinde hayır. (M1) • Formel iletişim bence bizim sektör için daha sağlıklı. (M2) • İş yerinde arkadaşlık ilişkisinden pek hoşlanmıyorum, bu da bana sergilenmiyor bende sergilemiyorum ve bu durumdan da memnunum açıkçası. (M4) • Arkadaş olmak istemezdim hayır. Ama güvenmek isterdim, kesinlikle güvendiğim bir insan olmalı. (M6) • Yakın bir arkadaşlık istemiyorum ben, mesafeli olmak istiyorum. Yakın arkadaşlık ilişkisi içinde bulunduğu zaman işyeri ilişkisi bozuluyor. (M7) • Uzak ve formel ilişkilerden yanayım. Yakın ilişkiler oldu mu ekstra istekler ortaya çıkar ve ekstra işler de bir şekilde üzerinize yıkılır. (M8) • Resmi olsun daha iyi. İnsan samimi olduğu için bazı şeyleri görmezden gelebilir çalışma esnasında. İş aksatabilir. (M9) • Formel olsun isterim. İş yerinde çok samimiyetin gereği yok diye düşünüyorum ben.(M15)

Tablo 3.6'nın devamı

Araştırma sorusu	Cevaplar
<p>Çalıştığımız zaman yöneticiniz yanınıza gelip sizinle işiniz hakkında konuşuyor mu? Gerekirse size yaptığımız işle ilgili bazı direktifler ya da öneriler veriyor mu? Sizi kontrol ediyor mu?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direk gelip kontrol etmesini gerektirecek bir şey olmuyor çünkü birimim ile ilgili işleri ben yürüttüğüm için onun beni gelip kontrol edeceği bir durum oluşmuyor. (M2) • İşimin özelliği ve yoğunluğu dolayısı ile böyle bir olay söz konusu değil. Böyle bir şeyin olmasını da istemezdim. (M3) • İş ile ilgili evet, düzenli olarak ayda bir, üç ayda bir müsait oldukça birimleri geziyorlar. (M4) • Böyle bir şeye izin vermiyorum. Benim işimi benden daha iyi kimse yapamaz. (M5) • Evet tabii. Benim yönetimimde olan kişilerle ilgili herhangi bir aksaklık, herhangi bir sıkıntı veya yolunda gitmeyen bir şey olup olmadığını bana sorarak kontrol ediyor. Normal, olması gereken o zaten. (M6) • Ben çalışırken bana direktif verilmesi beni rahatsız eder. Bir başka zaman görüşmek istediğini söyleyebilir ve görüşürüz; ama çalışırken yapılması doğru değil. (M7) • Tabii ki veriyor. Bence olması gereken odur. Emekli olmuş, bizden daha tecrübeli biri. Tecrübelerine güvenirim. (M9) • Yok. Sorun çıkmadığı sürece yönetim bizim çalışma düzenimize karışmaz. (M10) • Şimdiye kadar hiç böyle bir şey olmadı. İşimle ilgili direktif yada emir tarzında yaptırımlar zaten söz konusu değil ama konsültasyon ya da fikir alışverişi neden olmasın. (M11) • Lazım olursa. Bana göre bu durum normal, çünkü onlar sonuçta bu işyerinde uygulanan prosedürlere bağlı bazı şeyleri yürütüyorlar, bu yüzden de olması gereken budur bence. (M12) • Tabi ki.: Söyleniş tarzı öneri şeklinde olduğu zaman bir sorun teşkil etmiyor benim için. Ama tabi ki herkes bir birini kontrol etmek zorunda ki işleyiş yürüsün. (M13)
<p>İşiniz ile ilgili yöneticinize günlük, haftalık raporlar sunuyor musunuz? Yoksa yaptığımız iş tamamen sizin kontrolünüz altında mı?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Günlük haftalık sunmuyorum ama, kararları genelde idarenin bana verdiği platform doğrultusunda ben yönetiyorum. (M3) • Şu anda sunmuyorum ama daha önce çalıştığım yerde yönetici pozisyonunda olduğumdan dolayı sunuyordum. (M5) • Tabii ki sunuyoruz ve sunmak zorundayız. Belli yerlere karşı sorumluyuz, bunu belli prosedürler içinde zaten yapıyoruz. (M7) • Yaptığım bütün işler tamamen benim kontrolüm altında, yöneticime herhangi bir rapor sunmak zorunda değilim. (M11) • Yaptığımız iş tamamen bize ait. Ama işte bir problem oluyor, diyelim malzememiz bitiyor o zaman yazılı olarak üstümüze bu durumu bildiriyoruz. (M12) • Ben sunmuyorum, ama birim olarak şefimiz üst yönetime faaliyet raporları sunuyor. (M16)

Yapılan mülakatların ve gözlemlerin sonucunda hastanelerde doktorların, sürekli başlarında bulunmayan ama herhangi bir sorunlarında her zaman danışabilecekleri bölüm sorumluların, hemşirelerin de başında sürekli yanlarında bulunan ve onları gerektiğinde denetleyen gerektiğinde de sorularına cevap veren sorumluların mevcut olduğu görülmüştür. Bu sorumlular bölümleri ve bölüm çalışanları ile ilgili faaliyetleri ve gereksinimleri periyodik olarak üstlerine raporlamak zorundadırlar. Her bölümde gerektiği anda çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilecek ve onları gözlemleyip gerektiğinde bir takım önerilerde

bulunabilecek bir sorumlunun bulunması sağlık sektörü içinde çalışanlar ile yöneticileri arasındaki mekânsal uzaklık boyutunun az olduğunu düşündürmektedir.

3.3.6.1.3. Merkezileşme

Bir örgütün üst yönetimi alt kademede çalışan personelinden bağımsız olarak örgütü ilgilendiren ana kararları veriyor ise o örgüt merkezileşmiş yönetim ile yönetilmektedir. Bunun tersine alt kademe personel ne kadar çok karar alma sürecine katılırsa o örgüt o kadar ademi merkezi bir yönetim tarzına sahiptir. Ademi merkezi örgütlerde problem çözümü için gerekli önlemler daha hızlı alınmakta, kararlar alınırken daha fazla kişinin görüşü alınmakta ve alt kademe çalışanlar iş hayatlarını etkileyecek olan kararları alan yönetime daha yakın olabilmektedirler (Robbins, 1993, s. 189). Literatürde merkezileşme çalışanların kararlara katılım derecesi ve örgüt içi yetki hiyerarşisi olarak iki boyut altında tanımlanmaktadır. Kararlara katılım, örgütün bütünü ilgilendiren konulara ilişkin çalışanlara söz hakkı tanınmasını ifade etmekte iken yetki kademesi çalışanlara yaptıkları işle ilgili konularda söz hakkı tanınmasını ifade etmektedir (Altıntaş, 2007, s. 156).

3.3.6.1.3.1. Kararlara Katılım

Bir örgüt içerisinde çalışanların kararlara katılım derecesini alt kademe çalışanlara kararlarda verilen söz hakkı belirlemektedir. Alt kademe çalışanları örgütü ilgilendiren kararlara ne kadar çok katılıyorlar ise o örgütte merkezileşme düzeyi o kadar azdır. Bunun tam tersine, örgüt içi kararları çalışanlarından bağımsız üst yönetim vermekte ise o örgüt fazlası ile merkezileşmiş bir yapıyı benimsemiş demektir.

Katılımcıların mülakatlara vermiş oldukları cevaplar ve araştırmacının gözlemleri doğrultusunda sağlık örgütlerinde oldukça hiyerarşik bir yönetim şekli olmasına rağmen belirli kararlarda yönetimin alt kademede çalışan ve konunun uzmanı olan kişilere danıştıkları gözlemlenmiştir. Örneğin, belli bir bölüm ile ilgili karar verilecek ise toplantıya üst yönetimin dışında sözü geçen bölümün sorumlusu da çağrılmakta ve karar öncesi onun da bilgi ve deneyimlerine başvurulmaktadır. Ancak son sözü söyleme hakkı her zaman üst yönetimin, yani başhekimindir. Kararlara katılım hakkı sorumluların dışında diğer bölüm çalışanları ya da hemşireler için geçerli değildir. Bu konuda çalışanlar kararların sonucundan karar alındıktan ve uygulamaya konulduktan sonra haberdar olmakta ve kabul edildiği gibi uygulamak zorunda bırakılmaktadırlar. Ancak, sağlık sektörünün yoğun ve yorucu bir sektör

olmasından dolayı kararlara katılmayan alt kademede çalışanlar bu durumu olduğu gibi kabul ettiklerini ve farklı yönetim toplantılarına katılmak yerine işlerini yapmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Tablo 3.7’de araştırmadan elde edilmiş örneklerle hem özel hem de devlet hastanelerinin kararlara katılım dereceleri gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 3.7. Kararlara katılım boyutu ile ilgili soru ve cevaplar

Araştırma sorusu	Cevaplar
Hastaneyi ilgilendiren yeni politikalar ve programların kabul edilmesi ile ilgili karar verme süreçlerine hangi sıklıkla katılırsınız? Örneğin hastanede yeni bir birimin açılması ya da yatak kapasitesinin yükseltilmesi gibi konularda yöneticiniz tarafından sizden fikir alınıyor mu?	<ul style="list-style-type: none"> • Bu tarz kararlar yönetim tarafından verilir ve bize ihtiyaç duyulduğu zaman bu toplantılara çağırılır. (M2) • Uygulayıcıların gerek duyduğu sıklıkta katılım. Benim birimimi ilgilendiriyor ise katılım. (M3) • Açıkçası bu konularda biz çok şey yapmıyoruz, biz daha çok hemşirelik süreci ile ilgili şeylerde karar veriyoruz. (M4) • Davet edildiğim sürece katılıyorum. Belli bir idari görevim var, eğer benim de ilgilenmem gerekiyorsa ayda bir haftada bir duruma göre katılıyorum. (M7) • Genelde ayda 2 defa toplanırız, toplantılarda fikirlerimizi söyleriz ama daha çok idareyi ilgilendiriyor o tarz kararlar. (M8) • 3 ayda bir yapılan doktor toplantılarında bizi ilgilendiren konularda karar verilecek ise istek üzerine o toplantılara katılırız. Bu durum her toplantı için söz konusu değildir, zaten her toplantıya katılmak gibi bir durumumuz olsaydı burada doktorluk değil yöneticilik yapıyor olurduk. (M11) • Onlar başhekimliğin işidir. Biz hemşireler, hastalar ve verilen hizmetten sorumluyuz. (M13) • Biz bu tarz konulara hiç karışmıyoruz. (M15)

3.3.6.1.3.2. Yetki Hiyerarşisi

Merkezileşmenin yetki hiyerarşisi boyutu, görevlerin yapılmasındaki karar alma yetkisinin bir yerde toplanmasını ifade etmekte ve çalışanların kendi işlerini yürütürken ne derece serbest olduklarına işaret etmektedir (Schminke, vd., 2000, s. 296).

Veriler, herhangi bir yönetim kademesinde bulunmayan alt kademe çalışanlarının herhangi bir kararı alma durumlarının olmadığını göstermektedir. Çalışanlar ile ilgili kararlar yöneticiler tarafından alınır ve çalışanlar da bunu uygularlar. Belirli bir mevkide olan çalışanlar ise kararları alırken üstlerine danışmalar bile uygulamaya koyarken mutlaka uygulamaya konulan kararlar hakkında üstlerine gerekli açıklamaları vermekte ve olurlarını almaktadırlar.

Çalışanlar bu durumu normal işleyişin bir gereği olarak algıladıklarını ve böyle bir uygulamanın olmaması durumunda hastane içi karmaşıklığa neden olunacağını belirterek böyle bir uygulamadan rahatsız olmadıklarını söylemişlerdir. Tablo 3.8’de araştırmadan elde edilmiş örneklerle hem özel hem de devlet hastanelerinin yetki hiyerarşisi dereceleri gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 3.8. Yetki hiyerarşisi boyutu ile ilgili soru ve cevaplar

Araştırma sorusu	Cevaplar
İşiniz ile ilgili kendi başınıza kararlar alıp onları yöneticinize bildirmeden uygulayabiliyor musunuz? Yoksa işiniz ile ilgili aldığınız kararları uygulamadan önce mutlaka üstünüze bildirmeniz mi gerekiyor?	<ul style="list-style-type: none"> • Evet yapabiliyorum. Yaptıktan sonra da paylaşıyorum fikir sormak açısından. (M1) • Yönetimi ilgilendiren bir karar ise yönetime bildiriyoruz ama direkt bizim ile ilgili bir kararı kendim uygulamaya koyabiliyorum. (M2) • Konumum gereği işimin %50sini ben yaparım, %50sini danışmam gereklidir. (M3) • Her hangi bir karar aldığımda kendi isteğimle yöneticimin önerisini ve fikrini alırım. (M4) • Ben karar alıyorum, uygulatıyorum, bilgilendiriyorum. (M6) • Çok standart dışı bir şey yapmamız gerekiyorsa bildiririz tabii, ama rutin çalışmalarımızda kendimiz karar veriyoruz. (M7) • Uygulamadan önce mutlaka bildirmemiz gerekiyor. Sorumlumuz bunu bizden talep eder. (M9) • Belirli prosedürler gereğince farklı kararlarda idareden görüş alınmaz beklenir. (M10) • Tamamen benim meslek alanımı ilgilendiren ve benle hasta arasında olan kararların benden sorulur ve hiç kimseye bildirmeme gerek yoktur onları. (M11) • Hayır yönetime mutlaka bildirmemiz gerekiyor. Burada bunu bize yaptıran belli kural ve prosedürler var. (M12) • Kararları kendi başıma alsam da bunun adaletli olmadığını düşünürüm. Çünkü, herkes kendi başına, bireysel olarak tek tek kararlar alırsa karmaşa oluşur. Aldığım kararlarda üstüme bildirerek daha rahat olacağımı düşünüyorum. (M14) • Mutlaka danışıyoruz tabii, böyle olmazsa herkes kafasına göre bir şey yapar çünkü. (M15) • Kendi başımıza hareket etmiyoruz. Genelde her karar bir bütünlük olması için üst yönetime iletilir. Yöneticinin böyle bir talebi yok, ama bu bizim çalışma işleyişimiz. (M16)
Yönetim çalışanların kendi işlerini ilgilendiren kararları kendilerinin almalarını teşvik ediyor mu?	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim çalışanların hareketlerinden haberdar olmak istiyor ve bence bunda haklılar. (M3) • Bazı kurallar için evet ama bazı işleyiş etkileyecek ileriye yönelik bizleri sıkıntıya sokabilecek bazı şeyler için hayır. (M4) • Genelde her şeyden haberdar olmak istiyorlar. (M5) • Çalışanın bulunduğu pozisyona göre değişir bence. Yani kendi sorumluluk alanını yürütebilecek liyakatte iseniz o zaman müdahale edilmez zaten. (M7) • Ufak tefek şeyleri kendi başımıza karar verip uygulayabiliyoruz. (M14)
Hangi tarz kararlarda yöneticinize danışmak zorundasınız?	<ul style="list-style-type: none"> • Sonuçlarından emin olmadığım kararlarda. (M1) • Yönetimi günlük ilgilendiren kararlarda. (M2)

Hastanelerde sağlık sektörünün hata kabul etmeyen yapısından dolayı oldukça merkezi bir karar mekanizması izlenmektedir. Hastane içi işleyişler ile ilgili yetkili kişilerden fikir alınmasına rağmen son söz her zaman üst yönetim tarafından söylenmekte ve kararlar o şekilde uygulamaya konulmaktadır. Aynı şekilde farklı bölümlerde faaliyet gösteren çalışanlar kendi işlerini ilgilendiren kararları alırken dahi hastane işleyişine zarar vermemek adına sorumlularına danışma ihtiyacı duymaktadırlar. Çalışanlar yönetimin bu taleplerinin yerinde olduğunu düşünmekte ve bu tarz uygulamaların sektörün gereklerinden dolayı benimsendiğini savunmaktadırlar. Böylece, mülakatların sonucunda merkezileşmenin kararlara katılım boyutunda bazı esneklikler tanınmasına karşın sağlık sektörünün fazlası ile merkezileşmiş bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

3.3.6.2. Örgütsel Adalet

3.3.6.2.1. Prosedür Adaleti

Prosedür adaleti, kararların güvenilir bilgilere dayanılarak verildiğini, kararların tüm çalışanlara her zaman tutarlı bir şekilde uygulandığını, karar alımı sırasında başkalarına söz hakkı tanındığını, çalışanlara yanlış kararlara itiraz hakkı verildiğini, karar verici mercilerin önyargılı davranmadığını ve kararların ahlak ve etik kurallara uygun verildiğini garanti altına alan formel prosedürlerin bütünüdür (Rahim ve Shapiro, 2000, s. 13).

Tezin ikinci bölümünde, zamanla araştırmacıların ortaya çıkardığı prosedür adaletini etkileyen bir takım boyutlar detaylı ele alınmış ve o boyutların prosedür adaleti üzerindeki etkileri anlatılmıştır. Prosedür adaleti ile ilgili araştırma sorularını ve aynı zamanda araştırmacının gözlemlerini de bu boyutlar belirlemiştir. Sözü geçen prosedür adaleti boyutları, tutarlılık, önyargılı olmama, doğruluk, düzeltilebilme, temsilcilik/söz hakkı ve etikdir.

3.3.6.2.1.1. Temsilcilik ve Söz Hakkı Boyutu

Örgütsel yapının kararlara katılım boyutuna benzer olarak prosedür adaletinin temsilcilik ve söz hakkı boyutu da çalışanların örgüt içerisinde alına kararlara ne derece katıldıklarını ve ne derece söz hakkına sahip olduklarını göstermektedir. Kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutlarında daha önce söylenmiş olduğu gibi sağlık bakanlığının ortaya koymuş olduğu

prosedürler gereğince sağlık sektörü fazlası ile merkezi bir yönetim biçimi altında faaliyet göstermektedir. Temsilcilik ve söz hakkı boyutları ile ilgili sorulara gelen cevaplar da araştırmacının bu gözlemlerini desteklemektedir. Bu çalışmaya dâhil olan ve hekimlik mesleği dışında aynı zamanda sorumlu hekim/hemşire, ya da mesul müdür yardımcıları gibi unvanlara sahip olan kişiler dışında kalan sekiz kişi hastane içerisinde alınan kararlara katılmadıklarını ve alınmış olan kararlardan uygulanma aşamasında haberdar olduklarını belirtmişlerdir. Bu sekiz kişinin dışında kalan ve yönetim kademesinde yer alan kişiler de sadece kendi bölümlerini ilgilendiren kararlarda yönetimin kendilerine danıştığını, fikirlerinin dinlendiğini ve ona göre kararların alındığını belirtmişlerdir.

Bunların dışında, araştırmacının kişisel gözlemlerine dayanarak söz hakkı ve temsilcilik boyutunun özel ve devlet sağlık kuruluşlarında farklı uygulandığı söylenebilir. Özel sağlık kuruluşlarında alınan kararlar, bölüm içinde sorumlu doktor/hemşire ve diğer çalışan doktorlar/hemşireler arasında değerlendirilip uygulanmaktadır. Kamu sağlık kuruluşlarında doktorlar ile sorumluları arasında kararlar hakkında bilgilendirme toplantıları yapılırken, hemşirelerde bu tarz uygulamaların yapılmadığı anlaşılmıştır. Hemşireler, kararlar uygulamaya koyulduktan sonra uygulama aşamasında haberdar olmaktadır. Aşağıda, aynı devlet hastanesinde aynı poliklinikte çalışan bir doktor ve bir hemşirenin temsilcilik ve söz hakkı boyutu ile ilgili sorulara verdikleri cevaplara yer verilmiştir.

Karar verme aşamasında toplantılar yapılır ve hekimlere o kararlar ile ilgili fikirleri ve görüşleri sorulur mutlaka. (Göğüs Hastalıkları Uzmanı)

Kararlar verilir, bize son hali ile iletilir ve biz onları uyguluyoruz. Herhangi bir söz hakkı söz konusu olmaz. (Göğüs Hastalıkları Polikliniği Hemşiresi)

Tablo 3.9'da prosedür adaletinin temsilcilik ve söz hakkı boyutları ile ilgili katılımcılardan alınan cevaplara yer verilmiştir.

Tablo 3.9. Temsilcilik ve söz hakkı boyutları ile ilgili soru ve cevaplar

Araştırma sorusu	Cevaplar
<p>Kararlar verilirken karar verenler çalışanlara da bu konu ile ilgili fikirlerini sorarlar mı? Çalışanların karar alma aşamasında söz hakları ve karar üzerindeki etkileri var mıdır?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kademeli olarak çalışanların fikirleri sorulur. (M1) • Çalışanların her konuda olmasa da kendi meslekleri ile ilgili konularda söz hakları vardır. (M2) • Her kararda danışılmaz, idarenin kendi alması gereken kararlar da vardır, onu ayırmak lazım. (M3) • Karar alınır, değerlendirilir, gerekli her çalışma yapılır ondan sonra çalışma sahasında bizim karşılaştığımız şeyleri değerlendirmek için karşılıklı fikir alışverişine gireriz. (M4) • Karar alım aşamasına sorumlular katılıyorlar. Daha alt kademe çalışanlarına karar sadece tebliğ ediliyor. (M5) • Ben yardımcı sağlık personelinin amiriyim, mümkün olduğunca kararları hep birlikte almaya çalışıyoruz tabii ki, ama bu her zaman mümkün olmayabilir. (M6) • Kararlar verilir, bize son hali ile iletilir ve biz onları uygularız. Her hangi bir söz hakkı söz konusu olmaz. (M12) • Karar verme aşamasında toplantıları yapılır ve hekimlere o kararlar ile ilgili fikirleri ve görüşleri sorulur mutlaka. (M11) • Bize bazı konularda söz hakkı verilse de bizim haberimiz olmadan birden tepeden inme kararlarla da karşılaşabiliyoruz. (M15)

Sonuç olarak, her kararda olmasa da kendi bölümlerini ilgilendiren kararlarda bölüm sorumluları üst yönetimin yanında bölümlerini temsil etmekte ve kendi fikirlerini sunmaktadırlar. Ancak bu tarz kararların bölüm çalışanlarına iletilmesi prosedürlerinde özel hastaneler ile devlet hastaneleri uygulamalarında farklılıklar gözlemlenmiştir.

3.3.6.2.1.2. Düzeltilebilme Boyutu

Prosedür adaletinin düzeltilebilme boyutu, kararların alınmasından sonra çalışanlar tarafından gelen itirazlar doğrultusunda düzeltilebilir olması ile ilgili bir boyuttur. Belli standartlara sahip olan kuruluşlar gibi sağlık sektöründe de çalışanların haklarını gözeten kurallar ve yaptırımlar vardır. Bunlardan biri de itiraz etme hakkıdır. Ancak mülakat verilerine bakılarak sağlık sektöründe çalışanların bu hakların varlığına rağmen fazla kullanılmadığı ve kullanılsa bile yönetimden ret cevabının gelme olasılığının büyük olduğu anlaşılmıştır.

Yukarıda da bahsedildiği gibi, hastane içi kararların alınması sürecine ilgili bölüm sorumluları da dâhil edildiğinden sorumluların uygun olmayan kararlara itiraz etme hakları kararlar alınması aşamasında doğmaktadır. Ancak, kararlar alındıktan sonra kararlara katılmayan daha alt kademede çalışanlar tarafından gelebilecek herhangi bir itirazın

değerlendirilip ilgili kararın değiştirilmesi sağlık sektöründe pek uygulanmayan bir durumdur. Tablo 3.10'da düzeltilebilme boyutu ile ilgili sorulara çalışanların verdikleri cevaplara yer verilmiştir.

Tablo 3.10. Düzeltilebilme boyutu ile ilgili soru ve cevaplar

Araştırma sorusu	Cevaplar
Çalışanların alınan kararlara itiraz etme hakları var mıdır? Çalışanlardan kararlar ile ilgili itiraz gelince o kararlar yeniden gözden geçiriliyor mu, itirazlar dikkate alınıyor mu?	<ul style="list-style-type: none"> • Düşüncelerini söyleme hakları vardır. Ne kadar etkili oluyor o ayrı. (M1) • Mantık çerçevesinde bir itiraz olduğu sürece tekrar görüşülür gerekirse de kararlarda değişiklikler yapılır. (M2) • Bence hakları var ama kullanmada Türk insanına özgü bir çekingenlik olduğunu düşünüyorum. (M3) • Bireysel alınan kararlar olmadığı için insanların daha karar alınırken itiraz hakları doğuyor. (M4) • Haklar var ama sonuçta huzursuzluk oluyor. (M5) • Eğer gerekçeniz makulse, haklıysa belirli bir tıbbi nedeni varsa mutlaka dikkate alınır ve o konuda gerekli düzenleme yapılmaya çalışılır. (M7) • Sen itiraz edersin ama ciddiye alınıp alınmayacağı meçhuldür. (M8) • Tabi ki itiraz edebilirsiniz ancak son karar yine de başhekim tarafından verilir. (M11) • (gülümseyip susuyor) (M12) • Bu durumlarda, itiraz sebebinin mantıklı olması ön plana gelir. (M14) • Tabi bazı şeylere itiraz etme hakkımız var ama sonucun ret gelme olasılığı yüksektir. (M15) • Genelde çoğunluk aynı yöndeysen bir şekilde dikkate alınıyor, ama azınlıktaysanız yapılacak bir şey olmuyor. (M16)

Sonuç olarak, hastanede alınan kararlara çalışanların itiraz hakları prosedür gereği olmasına rağmen, bu tarz itirazların iş ilişkilerini bozacağı endişesi ve olumlu bir sonuç elde edecekleri hakkındaki şüpheleri çalışanların o haklarını kullanmamalarına neden olmaktadır.

3.3.6.2.1.3. Önyargılı Olmamak ve Doğruluk Boyutları

Prosedür adaletinin önyargılı olmamak boyutu, yöneticilerin çalışanlar ile ilgili kararlarında kişisel çıkar ve sınırlı fikirlere, kör sadakat gibi kişisel saplantılara yer vermemesi gerektiğini savunurken, doğruluk boyutu da yöneticilerin aldıkları kararların mümkün olduğunca doğru bilgilere ve gözlemlere dayanması gerektiğini savunmaktadır.

Soruda örnek olarak verilen cezai yaptırımların çalışanların ifadelerine göre sağlık sektöründe pek uygulanmadığı anlaşılırken bölüm yöneticileri ile yapılan mülakatlarda hastane içinde disiplin komitelerinin kurulduğu ve gerektiğinde orada çalışanların yazılı ve sözlü ifadelerine başvurulduğu anlaşılmıştır. Durum böyle olunca, soruya bir bölümün içinde

farklı bir birimin açılması örneği de eklenmiştir. Bu değişiklik sonucunda daha uygun ve net cevaplar alınmıştır. Mülakatlara verilen cevaplar neticesinde hastane içi değişikliklerde belli başlı bütçeler belirlenmesi nedeniyle bu bütçeleri aşmamak ve verimlilik sağlamak adına oldukça detaylı araştırmaların ve saha çalışmalarının yapıldığı anlaşılmıştır. Tablo 3.11’de önyargılı olmamak ve doğruluk boyutu ile ilgili soru ve cevaplara yer verilmiştir.

Tablo 3.11. Önyargılı olmamak ve doğruluk boyutu ile ilgili soru ve cevaplar

Araştırma sorusu	Cevaplar
Çalışanlar ile ilgili kararlar alınırken konunun uygunluğu ile ilgili detaylı araştırma yapılıyor mu? Örneğin cezai yaptırımlarda ya da bölüme yeni bir birimin açılması gibi konularda gerekli araştırmalar yapılıyor mu?	<ul style="list-style-type: none"> • Böyle durumlarda detaylı bir araştırma yapılır. (M2) • Bir insan hakkında doğru bilgiler verilmiş ise doğru kararlar verildiği kanaatindeyim. Bilgilerin doğruluğunun ölçüldüğünü pek zannetmiyorum. (M3) • Yapılmaya çalışılıyor diyelim. (M6) • Bazen çok yeterli araştırma yapılmadığını düşünüyorum bazı konularda. (M7) • Yöneticilerin uygun bir araştırma yapmadan herhangi bir yatırıma gireceklerini sanmıyorum. (M8) • Danışılıyor. Saha araştırması yapılıyor. (M9) • Sonuçta alınan kararlar hastanenin verimli çalışmasını amaçladığından dolayı bu verimliliği sağlamak adına her türlü alan araştırması yapılır kararlar uygulanmadan önce. (M11) • Disiplinle ilgili bir kurulumuz var, orda ifadeleri alınır; orda kararlar verilir. (M13) • Yani onu bilemiyorum tabi başhekimlikten gelen her yazıda yapılıyordur mutlaka, ama çok araştırmadan da yapılan şeyler de vardır diye düşünüyorum. (M15) • Yapılıyor mesela şuan bir mutfak yapımı var onunla ilgili detaylı bir araştırma yapılıyor. (M16)

Sonuç olarak, sağlık sektörü çalışanları bu tarz uygulamalarla fazla karşılaşmadıklarından yöneticilerin çalışanlara karşı cezai yaptırımlarda önyargısız ve doğru kararlar verebilmek için detaylı araştırma yapıp yapmadıkları net olarak anlaşılmasa da hastane içi yapılan değişikliklerin uygunluğu hakkında oldukça detaylı saha araştırmaları yapılarak ön yargılı ve yanlış uygulamaların önüne geçilmeye çalışıldığı anlaşılmıştır. Bu bulgular doğrultusunda çok net olmamakla birlikte hastaneler içerisinde çalışanlar ile ilgili alınan kararlarda önyargılı ve doğruluğu araştırılmamış kararlardan uzak durulmaya çalışıldığı düşünülebilir.

3.3.6.2.1.4. Tutarlılık

Tutarlılık kuralı, örgüt içi alınan kararların tüm çalışanlara karşı aynı şekilde uygulanması ve farklı kişilere avantajlar sunulmaması gerektiği anlamına gelmektedir. Yapılan mülakatlar ve gözlemler doğrultusunda sağlık örgütlerinde tutarlılık boyutunun yüksek olduğu görülmüştür.

Hastane içinde alınan kararlar bölümler arasında değişiklik gösterirken aynı bölüm çalışanları için kişiden kişiye göre değişmeden uygulanmaktadır. Mülakatlar süresince verilen bazı cevaplardan, kararların kişilerin hastane içinde sahip oldukları mevkilerine göre değişebileceği de anlaşılmıştır. Örneğin, bölüm başkanı ile o bölüm içerisinde çalışan herhangi bir hekim arasında alınan kararların uygulanma şekli değişiklik gösterebilmektedir. Ancak hastane içerisinde farklı yeteneklere, mevkilere ve tecrübelere sahip olan kişilere alınan kararların farklı uygulanmasını hastane çalışanları gayet normal karşılamakta ve bu durumun adil olduğunu savunmaktadırlar.

Bazı özellikli çalışanlarımız vardır, onlar diğerlerinden ayrılır; ameliyathane çalışanları, yoğun bakım çalışanları, diyaliz çalışanları. Buralarda çalışan kişiler özelliklidir, o nedenle orada çalıştırılıyorlardır zaten. Hastane içerisinde alınan bütün genel kurallar tabii ki onlara da uygulanır ama, bir parça özgürlük illa ki vardır, bırakılır. Diğerlerinden daha rahat çalışmalarını sağlanmaya çalışılır. (Başhemşire)

Genel anlamda eşit davranılmaya çalışılıyor, ama tabii ki özel konumları olan kişiler var mutlaka çünkü her insanın bilgisi, becerisi, mesleki konumu aynı değil. Dolayısıyla her insana farklı davranış gerekebilir Bunun adaletsiz olduğunu düşünmüyorum, olması gerektiği için öyledir diye düşünüyorum. (Kadın Doğum Uzmanı ve Mesul Müdür Yardımcısı)

Tablo 3.12’de tutarlılık boyutu ile ilgili devlet ve özel hastanelerde sorulan sorulara ve cevaplarına yer verilmiştir.

Tablo 3.12. Tutarlılık boyutu ile ilgili soru ve cevaplar

Araştırma sorusu	Cevaplar
İş ile ilgili alınan kararlar her çalışana aynı şekilde mi uygulanıyor, yoksa çalışandan çalışana değişiyor mu?	<ul style="list-style-type: none"> • Hayır değişmiyor. Aynı şekilde uygulanıyor. (M1) • Çalışandan çalışana pek bir şey değişmez. (M2) • İş ile ilgili alınan kuralların tamamı her çalışan için geçerli. Kurumsal bir yer olduğu için bireysel uygulamalar yapılmıyor. (M4) • Kişiden kişiye göre değişiyor. En basitinden mesai saatleri ya da giriş çıkışlarda imza atma veya girip çıkmak. Ben mesela imza atmıyorum. Benim bir alt kadememdeki insanlar atmak zorunda. (M5) • Bizde adalet duygusu önemli, eşitlik ilkesine ben kendi adıma çok önem veriyorum. (M6) • Genel anlamda eşit davranılmaya çalışılıyor, ama tabii ki özel konumları olan kişiler var. Bunun adaletsiz olduğunu düşünmüyorum, olması gerektiği için öyledir diye düşünüyorum. (M7) • Çalışandan çalışana pozisyonuna göre değişiyor. (M9) • Herkes belli kurallara uymak zorunda. Tolerans varsa herkese vardır. (M10)

Sonuç olarak, çalışanların bazı mevki ve yetenek farklılıkları gözetilerek uygulanan kararlarda değişiklikler ya da esneklikler yapılsa dahi sağlık sektörü, çalışanlarına karşı tutarlı bir karar uygulama sistemine sahiptir.

3.3.6.2.2. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, kişilerarası iletişim üzerine kurulmuş ve örgütsel prosedürlerin uygulanması esnasında kişilerarası davranışların kalitesi ile ilgilenen bir örgütsel adalet türüdür. Bies ve Moag'ın yaptığı araştırmalara göre, dürüst, uygun ve saygılı davranışlar etkileşim adaleti algılarını etkilemektedir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005, s. 50).

Bu düşüncelerinden yola çıkarak Bies ve Moag, kişilerarası davranışların adaletini belirleyen dört kriter belirlemişlerdir. Bu kriterler, doğruluk/dürüstlük, gerekçelendirme, saygı ve uygun/yarında davranma kriterleridir. Araştırmanın etkileşim adaleti kısmında bu dört kriteri tanımlayan sorular sorulmuş ve bu kriterlerin sağlık sektöründeki varlığı test edilmiştir.

Daha önce de söylendiği gibi, etkileşim adaleti diğer adalet türlerinde farklı olarak kişilerarası iletişim kalitesi üzerine kurulduğundan bu adalet türü ile ilgili soruların başında çalışanlar ile yöneticiler arasındaki genel iletişim boyutlarını ölçen “yöneticiler çalışanların kendileri ile iletişim kurmaları için teşvik ediciler mi?” sorusuna yer verilmiştir.

Bu soruya alınan cevaplar sonucunda daha önce de belirtildiği gibi sağlık sektöründe hem iletişim hem de prosedürlerin uygulanmasında oldukça merkezi bir yapının izlendiği gözlemlenmiştir. Bölüm çalışanları ve sorumluları arasında sürekli bir bilgi alış verişi söz konusu iken alt kademe çalışanları her hangi bir sorunlarında kolaylıkla sorumlularını aşp bir üst kademe ile görüşmemektedirler. Hastane politikalarına göre çalışanlar herhangi bir sorunları ya da beklentilerini dile getirecekleri zaman bunu ancak sorumluları aracılığı ile yapabilmektedirler. Üst yönetimle birebir görüşebilmeleri oldukça zordur. Ancak bu durum hastane ortamının oldukça yoğun ve stresli bir ortam olmasından dolayı üst yönetimin yükünün fazla olması ile bağlantılıdır. Üst yönetimin birebir her çalışan ile görüşmeye kalkması hastane işleyişinde büyük aksaklıkların oluşmasına neden olabilir. Bunun farkında olan çalışanlar ise bu işleyişi gayet normal kabul etmekte ve zaten gerekli iletişimi sorumluları ile kurabildikleri için üst yönetim ile bizzat görüşme talepleri olmamaktadır.

Sorumluların çözemediği konularda çalışanların mutlaka üst yönetimle görüşmeleri gerekirse özel hastane çalışanlarının üst yönetime devlet hastane çalışanlarına oranla daha kolay ve hızlı ulaşabildikleri gözlemlenmiştir. Devlet hastanesinde çalışanlar üst yönetim ile görüşebilmek için önceden randevu alarak ancak bir hafta içerisinde görüşebilirken özel hastane çalışanları aynı gün içinde görüşebilmektedirler. Tablo 3.13'te hastane çalışanlarının hastane içi iletişim kurmalarının yönetim tarafından ne derece teşvik edildiğini belirlemek amacı ile sorulan soru ve cevaplara yer verilmiştir.

Tablo 3.13. Yöneticiler ve çalışanları arasındaki iletişim ile ilgili soru ve cevaplar

Araştırma sorusu	Cevaplar
Yöneticiler çalışanların kendileri ile iletişim kurmaları için teşvik ediciler mi?	<ul style="list-style-type: none"> • Her şekilde evet. Her an her şekilde iletişim kurabiliyoruz yöneticimiz ile. (M1) • Kendi birimimle zaten hep iç içeyiz ama daha üstlerle sürekli görüşemiyoruz.(M2) • Yani çok katı değiller o konuda daha çok kişilerin kendi kişisel çekincelerinden dolayı iletişimsizlik ortaya çıkabiliyor ama genel gözlemim itibari ile rahat rahat herkes yöneticilerle gidip konuşabiliyor. (M5) • Özellikle teşvik ediyoruz, çünkü çalışanlarımızın benden bir şey saklamalarını istemiyorum. Bir şeyi sonradan arkadan duymak istemiyorum. (M6) • Tabii ki görüşebiliyorlar, benimle görüşmelerinde bir sorun olduğunu düşünmüyorum. Ben de benim üstümdeki yöneticilerle kolaylıkla görüşebiliyorum.(M7) • Teşvik edici değil ise bile en azından engelleyici değiller. (M8) • Yanına gitmeden önce telefon ediyoruz ve müsaitse gidiyoruz yanına. Başhemşire ile üstümüzü atlamadan görüşemiyoruz. İlk önce üstümüz ile görüşmemiz lazım. (M12) • Bizim başhemşiremiz 4 aydır görevde kendisini ben 2 defa gördüm. Bir sorunum olduğu zaman hiyerarşiyi takip etmem lazım, sorumluma söylemem lazım ilk önce. (M13) • Evet yani istediğimiz an gidip istediğimiz şeyi söyleyebiliyoruz randevu alıyoruz. Randevu alıp o hafta içerisinde görüşebiliyoruz. (M15)

Hastane çalışanlarının her an sorumlu hekimleri ile iletişim kurabilmelerinden dolayı hastane içinde iletişim eksikliğinden kaynaklanan problemlerin fazla olmadığı gözlemlenmiştir

3.3.6.2.2.1. Gerekçelendirmeler ve Doğruluk/Dürüstlük Boyutu

Çalışanlar, yöneticilerin karar verme prosedürlerini uygularken kendileri ile olan iletişimlerinde açık, samimi olmalarını ve her türlü aldatıcı davranışlardan kaçınmalarını beklemektedirler. Çalışanların bu beklentileri yöneticilerin kararlar ile ilgili çalışanlara sundukları açıklamalar ve gerekçeler yolu ile karşılanmaktadır. Etkileşim adaletinin

gerekçelendirme kriterine göre karar verme sürecinin sonunda elde edilen kararlar hakkında yöneticiler çalışanlara uygun açıklamalarda bulunmalıdırlar (Colquitt Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005, s. 30).

Genel olarak katılımcıların cevaplarına bakılırsa hastane içerisinde alınan kararların çalışanlara daha çok formalite gereği yazılı yollarla bildirildiği anlaşılmaktadır. Bölüm sorumluları ile birlikte üst yönetimin aldıkları kararlar çalışanlara bazen mail yolu ile bazen de yazılı belge olarak gelmekte ve çalışanlardan o karardan haberdar olduklarına dair imzalar toplanmaktadır. Kararların uygulanmasında fazla sorun yaşanmaması için alınan kararların yöneticiler tarafından çalışanlara yeterince izah edildiği de anlaşılmıştır. Ancak, daha önce devlet sektöründe çalışmış olan özel hastane çalışanları özel hastanelerin bu tarz açıklamalara devlet hastanelerine göre daha fazla önem verdiklerini savunmuşlardır.

Kamuda izah etmeye gerek yok, alınan kararlar emirdir. (Devletten Emekli Radyoloji Uzmanı)

Tablo 3.14'te gerekçelendirmeler ve doğruluk/dürüstlük boyutu ile ilgili soru ve cevaplara yer verilmiştir.

Tablo 3.14. Gerekçelendirmeler ve doğruluk/dürüstlük boyutu ile ilgili soru ve cevaplar

Araştırma sorusu	Cevaplar
Alınan kararlar yöneticiler tarafından çalışanlara ne şekilde bildirilmektedir?	<ul style="list-style-type: none"> • Sorumluları vasıtasıyla yazılı olarak bildiriliyor. Hem sözel, toplantılarla ifade ediliyor aynı zamanda daha sonradan bir problem çıkmaması için kararı okudum anladım diyerekten yazılı olarak da veriyoruz. (M1) • Telefon ile ya da kurumun yetkilileri tarafından bildiriliyor. Benim üstümde olan başhekimin verdiği bir karar bana ya enteraktif olarak telefon ile bildirilir ya da radyoloji teknikerlerin yöneticisi olan aynı zamanda koordinasyondan sorumlu olan tekniker tarafından bildiriliyor. (M3) • Hem yazılı hem de sözel olarak bildirilir. Sözel olarak sorumlu arkadaşlara bildirilir ondan sonra da periferi yayılabilmesi için yazılı olarak da duyuru yapıyor. (M4) • Personellerden bir tanesi arkasında imza fönü olan bir kağıdı dolaştırıyor. Sağlık müdürlüğünden olabilir, valilikten olabilir, bakanlıktan olabilir. Bir tebliğ gelmiştir, bir yönetmelik değişikliği vardır, bir vaka ile alakalı bir şeydir, resmi veya gizli bir yazıdır. Bu ilgili personel elinde dosyasıyla dolaşır arkasındaki imza fönüne okudum kabul ediyorum diye imzamızı atarız. (M5) • Bazen yazılı olarak bazen sözlü olarak. (M7) • Yazılı olarak, doküman halinde geliyor bize ya da sorumlumuz aracılığıyla. Sorumlumuzu çağırıyor kendi yanına, görüşüyorlar daha sonra sorumlumuz bize bildiriyor. (M9) • Yeri geliyor sözlü olarak sorumlumuzdan haber alıyoruz, yeri geliyor yazılı olarak elimize geliyor. (M12) • Yüz yüze iletişimle çok az bildirilir. Başhekimlikten bize gelenler yazıyla bildiriliyor genellikle. (M15)

Tablo 3.14'ün devamı

Araştırma sorusu	Cevaplar
Alınan kararlar çalışanlara açık ve net bir şekilde izah ediliyor mu?	<ul style="list-style-type: none"> • Kararları uygulayacak olan onlar olduğu için mecburen açıklanmak zorunda. (M2) • “Bu sebepten dolayı böyle yapacağız.” gibi bir açıklama oluyor ama daha çok genel haliyle ilgili bir açıklama yok. “bundan sonra böyle olacak” deniliyor. Özel bir birimle alakalı veya özel bir grupta alakalı veya kişiyle alakalı ise o zaman birebir açıklama oluyor. (M5) • Evet gerekçesiyle birlikte açıklanıyor. Şu kararı aldık, şu nedenle aldık, şu tarihten itibaren de uygulamaya başlayacağız. (M6) • Hemen hemen her zaman izah edilir. Toplantılarla bildirilir. (M10) • Orta şekerli diyelim. (M12) • Yok hayır izah edilir, ikna edilir. İkna olmazsa da başka bir çözüm yolu var mı onun kararı verilir konuşulur. (M13) • Genelde ediliyor. Gerekçesiyle birlikte yazılı olarak bildiriliyor öyle bir karar alındığında. (M16)

Sonuç olarak, hastane içinde alınan kararlar yanlışlığa sebebiyet vermemek adına çalışanlara genellikle yazılı olarak bildirilmesine karşın kararlar ile ilgili yeterli açıklamalara ve gerekçe sunmalara yer verilmediği anlaşılmaktadır.

3.3.6.2.2.2. Etik, Saygı ve Uygun/Yerinde Davranma Boyutları

Araştırmanın bu kısmında, etkileşim adaletini sağlamak için yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı ve samimi bir şekilde davranmasını, şiddet içerikli kaba davranışlardan, önyargılı açıklamalarda bulunmaktan ve çalışanlara uygun olmayan sorular sormaktan kaçınmaları gerektiğini savunan Bies ve Moag'ın belirlemiş oldukları saygı ve uygun/yarinde davranma boyutlarının yanında konunun benzerliği açısından Leventhal'ın belirlemiş olduğu etik boyutuna da yer verilmiştir.

Şirket içi alınan kararların bireylerin ahlaki değerleri ile uyumlu olması gerektiğini savunan etik boyutu prosedür adaleti boyutları arasında yer almasına rağmen Folger ve Cropanzano'ya (1998, s. 47) göre, etkileşim adaletinin kökleri Leventhal'ın bu boyutu ile ortaya atılmıştır. Bu ayrıntıyı göz önünde bulundurarak etik boyutuna araştırmada etkileşim adaleti boyutlarının arasında yer verilmiştir.

Sağlık sektöründe çalışan insanlar belli bir eğitimden geçerek o kademeye geldikleri için ahlak ve saygı kurallarını aşan davranışlara yer verilmemeye çalışılmaktadır. Hastane yöneticileri çalışanların kişiliklerini, onur ve gururlarını zedeleyecek davranışlardan kaçınılmaktadırlar. Hatta özel hastanelerde ahlak ve saygı kurallarını ihlal eden yöneticilere

uyarı cezaları gelebilmektedir. Ancak, mülakatlardan çıkan bazı sonuçlara göre özel hastanelerin devlet hastanelerinden bu konuda daha dikkatli olduklarını göstermektedir. Çalışanlara göre devlet hastanelerinde emir tarzı davranışlara özel hastanelere oranla daha sık rastlanmaktadır. Çalışanlar bu durumun devlette çalışan yöneticilerin herhangi bir şikâyet üzerine işten atılmaları gibi bir durumun olmamasına bağlamaktadırlar.

Kamuda öyle olmuyor. Daha sert ve emir tarzında oluyor. Memur zihniyetiyle herhalde. (Aile Hekimi)

Kamuda %60 gibi bir oran var, etik ve nezaket kuralları bazen arka plana itilebiliyor olabilir. Kamuda işten atılma ya da çıkarılma diye bir şey yok, bu yüzden daha rahatlar orada çalışanlar. (Ameliyathane Sorumlu Hemşiresi)

Özel sektörde hiç olmaz ise yaptırımcı kurallar pek fazla değil. Devlette yapılan her şey emir üzerine yapılıyor, burada rica üzerine yapılıyor, fark budur. (Radyoloji Uzmanı)

Tablo 3.15'te etik, saygı ve uygun/yerinde davranma boyutlarını açıklayan soru ve cevaplara yer verilmiştir.

Tablo 3.15. Etik, saygı ve uygun/yerinde davranma boyutları ile ilgili soru ve cevaplar

Araştırma sorusu	Cevaplar
Yöneticiler çalışanlar ile iletişimlerinde etik ve nezaket kurallarına dikkat ediyorlar mı?	<ul style="list-style-type: none"> • Evet. Ediyoruz. Özel sektörde daha dikkatli, temkinli olmak gerekiyor. Burada en azından böyle bir şeye fırsat verilmiyor. Uyarılıyorsunuz hemen. (M1) • Hakaret etmeden, konuşmalarına oldukça dikkat ederek, önemseyerek, önyargısız olarak davranırlar. Bu hastanenin yönetim anlayışında aksi bir şey yok. (M4) • Elbette, çünkü öncelikli olan insanın onuru gururu. Burada bir şekilde uyarılarımız da oluyor, işten çıkarmalar da oluyor. Ama bunları yaparken insanların onur ve gururlarını incitmeyecek şekilde hem etik hem de ontolojik davranarak bu kararları bile o şekilde bildirmeye özen gösteriyoruz. (M6) • O konuda çok dikkatli bence. Kırıcı olmamaya çok dikkat ediyorlar, özen gösteriyorlar. (M7) • Hastane dışından kaynaklanan bir şeyden mesela sağlık bakanlığından gelen bir emirle 3 haftalığına başka bir hastanede görevlendirilebiliyorsunuz. Orada seçme hakkınız yok gider ve çalışırsınız. Ama hastane içerisinde mümkün mertebe tepki çekmeyecek eşit bir ortam vardır. (M10) • Bana göre ediyorlar. Ben hiç sert çıkışlarla ve bu tarz davranışlar ile karşılaşmadım. (M12) • Dikkat ediliyor. (M13) • Ben bu tarz bir sorun yaşamıyorum. Ben şahsen hiçbir şekilde yaşamadım ama çok yaşayan kişileri de gördüm, yaşıyor. (M14)

Hastanelerde yöneticiler ile çalışanlar fazlası ile formel ilişkileri tercih ettiklerinden, yöneticiler ile çalışanlar arasında saygısızca davranma, uygun olmayan sorular sorma ya da ahlaki ve etik kuralları aşan davranışlarda bulunma gibi durumlar yaşanmamaktadır. Ancak zel hastanelerde devlet hastanelerine oranla emir tarzı tutumların daha az yaşandığı da anlaşılmıştır.

BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE SONUÇ

Bu çalışmada örgütlerin merkezileşme, biçimselleşme ve mekansal uzaklık gibi örgütsel yapı boyutlarının çalışanların prosedür ve etkileşim adaleti algılamalarını nasıl etkilediği araştırılmaya çalışılmıştır. Uygulama alanı olarak Antalya’da faaliyet gösteren sağlık örgütleri seçilmiş ve altı hastaneden on altı çalışan ile görüşmeler yapılmıştır. Mülakatlar ve gözlemler yolu ile toplanan veriler farklı boyutlar altında kodlanmıştır. Prosedür adaletini belirlemek adına tutarlılık, düzeltilebilme, önyargılı olmamak, temsilcilik/söz hakkı ve doğruluk boyutları kullanılırken etkileşim adaleti için gerekçelendirme, doğruluk/dürüstlük, saygı, uygun/yerinde davranma ve etik boyutları kullanılmıştır. Bunların yanında örgütsel yapıyı belirlemek için biçimselleşme, mekânsal uzaklık ve merkezileşmenin kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutları kullanılmıştır. Mülakatlar ve gözlemler yolu ile on altı hastane çalışanından toplanan veriler yukarıdaki boyutlar aracılığı ile değerlendirilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Sağlık örgütleri faaliyet gösterdikleri iş alanının gerekleri doğrultusunda oldukça katı, değişmez ve disiplinli bir işleyişe sahiptirler. İster devlet ister özel sermaye ile kurulmuş olsun, diğer sektörlerden farklı olarak sağlık sektöründe faaliyet gösteren örgütler devlet tarafından fazlası ile denetlenmekte ve Sağlık Bakanlığı’nın belirlemiş olduğu kanunlar, yönergeler ve hükümler doğrultusunda çalışmak zorunda kalmaktadır. Çalışanların yaptıkları işler, kararlar, performans değerlendirmeleri ve buna benzer uygulamalar baştan sona yazılı dokümanlar halinde üst yönetime sunulmaktadır. Bunların yanında üst yönetimden gelen farklı kararlar da çalışanlara yazılı yöntemler ile bildirilmekte ve çalışanlardan imzalar toplanmaktadır. Kısacası, sağlık örgütleri fazlası ile biçimselleşmiş bir örgütsel işleyiş içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Bunların yanında, sağlık örgütleri fazlası ile hiyerarşik bir yönetim yapısı izlemektedirler. Merkezi karar yapısının hâkim olduğu hastanelerde başhekimin altında başhemşire, yardımcıları, bölüm sorumluları ve çalışanlar yer almaktadır. Kararlarda bölüm sorumlularına söz hakkı verilmesine rağmen çıkabilecek herhangi bir itirazın fazla değerlendirilmeye alınmadığı ve son sözün her zaman üst yönetim, yani başhekim tarafından söylendiği gözlemlenmiştir. Orta ve alt kademe çalışanlar alacakları her kararda üstlerine danışma gereği duymakta ve kendi başlarına kararlar alıp uygulamaya koyamamaktadırlar. Merkezi yapıdan

dolayı hastane çalışanları kolaylıkla üst yönetim ile iletişime geçememektedir ancak istedikleri her zaman bölüm sorumlularına ulaşabilmekte ve her türlü istek ve sorunlarını dile getirebilmektedirler. Bölüm sorumluları ile sürekli iletişim halinde olduklarından çalışanlar üst yönetim ile iletişim kurmayı gerekli görmemekte ve iş ilişkilerinde oldukça formel ve mesafeli ilişkileri tercih etmektedirler.

Fazlası ile merkezileşmiş ve biçimselleşmiş bir örgüt yapısına sahip sağlık örgütlerinde mekanik yapılara özgü bir işleyiş olan fonksiyonel departmanlaşmanın hakim olduğu gözlemlenmiştir. Hastane içerisinde farklı alanlara hitap eden birçok bölüm bulunmakta ve bu bölümlerin her birinde bölüm sorumluları bulunmaktadır. Bölüm sorumluları kendi bölümlerini üst yönetim karşısında temsil ederken aynı zamanda bölüm içerisinde çalışan sağlık personelinin de her türlü ihtiyacına da cevap vermektedirler. Çalışanlar istedikleri her an bölüm sorumluları ile yüz yüze iletişim kurup gerekli bilgileri alabilmekte ve kendi fikirlerini bildirebilmektedirler. Alt kademe çalışanlar sürekli sorumluları ile iletişim içerisinde olduklarından üst yönetim ile görüşme ihtiyacı duymamaktadırlar. Tam tersine üst yönetim ile görüşmemelerinin her şeyin yolunda olduğunun bir göstergesi olduğunu savunmaktadırlar.

Yukarıda özetlenmeye çalışılan ve mülakatlar ve gözlemler yolu ile elde edilen verilerden yola çıkarak sağlık örgütlerinin büyük oranda mekanik yapı özellikleri taşımalarına karşın literatürde vurgulanan sonuçlara ters olarak çalışanlar örgütlerindeki uygulamaların adil olmadığını düşünmemektedirler. Adaletsiz gibi görünen üst yönetimden beklenen gerekçelendirme uygulamalarının yetersizliği ya da alt kademe çalışanlarına kararlarda fazla söz hakkının tanınmaması gibi unsurların çalışanlar tarafından sağlık sektöründe olması gereken uygulamalar olarak kabul edilmekte ve bu tarz uygulamalar adaletsiz olarak algılanmamaktadır.

Çalışanlar hastane yönetiminin işlerin yoğunluğundan dolayı her çalışana söz hakkı tanıyamayıp her çalışana ayrı ayrı kararlar ile ilgili açıklamalarda bulunamayacaklarını bilmekte ve bunu olduğu gibi kabul etmektedirler. Aynı zamanda sağlık sektörünün çalışanlardan beklediği yüksek ciddiyet ve disiplinin ancak hiyerarşik ve kuralların net olarak belirlenmiş olduğu bir yapı ile sağlanabileceğini savunmaktadırlar.

Kısaca özetlemek gerekirse, faaliyet gösterdikleri alanın fazlası ile ciddiyet ve disiplin gerektirmesinden dolayı sağlık örgütleri fazlası ile merkezileşmiş ve biçimselleşmiş bir yapıyı

benimsemişlerdir. Ancak, bu yapı içerisinde çalışan hekim ve hemşireler, içinde çalıştıkları yapıyı adaletsiz olarak algılamamakta tam tersine faaliyet gösterdikleri sektörde olması gereken bir yapı olarak kabul etmektedirler. Üst yönetim ile iletişime kolaylıkla geçememelerine rağmen bölüm sorumluları ile kurdukları iletişim ve etkileşimlerinin oldukça yeterli olduğunu savunan çalışanların örgüt içi prosedür ve etkileşim adalet algılamalarının olumlu yönde olduğu hem gözlemler hem de mülakatlara verilen cevaplar yolu ile anlaşılmaktadır.

Literatürde örgütsel yapı unsurlarının örgütsel adalet algılamalarını ne yönde etkilediğine ilişkin araştırmalar az sayıdadır. Bu çalışma, sektörel farklılıkların örgütsel yapı-adalet ilişkisi için göz önünde bulundurulması gereken bir faktör olduğuna ilişkin ipuçları taşımaktadır. Çalışmada kullanılan ve her iki kavramın tüm boyutlarının ilişkilendirildiği araştırma soruları, gelecek araştırmalar için anlamlı sorular olacaktır. Bunların yanında, çalışmanın sonucunda ortaya çıkan özel ve kamu hastaneleri arasındaki ciddi farklılıklar gelecek araştırmalarda bu konu ile ilgili araştırma soruları geliştirilip sağlık sektörlerine uygulanmasına bir ışık tutacaktır.

KAYNAKÇA

ALEXANDER, S. and RUDERMAN, M. 1987. The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1: 177–198.

ALTINTAŞ, F.Ç. 2007. Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2): 151–168.

AMBROSE, M.L. 2002. Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 803–812.

AMBROSE, M.L. and SCHMINKE, M. 2001. Are Flexible Organizations the Death Knell for the Future of Procedural Justice? In: R. Cropanzano (Editor), *Justice in The Workplace: From Theory to Practice 2*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 229–244, New Jersey.

AMBROSE, M.L. and SCHMINKE, M. 2003. Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2): 295–305.

ARYEE, S., CHEN, Z.X. and BUDHWAR, P.S. 2004. Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94: 1–14.

BEGLEY, T.M., LEE, C., FANG, L. and LEE, J. 2002. Power Distance As a Moderator of the Relationship Between Justice and Employee Outcomes in a Sample of Chinese Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (8): 692-711.

BEUGRE, C.D. and BARON, R.A. 2001. Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (2): 324–339.

BIES, R.J. and SHAPIRO, D.L. 1987. Interactional Fairness Judgments: The Influence of Casual Accounts. *Social Justice Research*, 1 (2): 199–218.

BIES, R.J. and SHAPIRO, D.L. 1988. Voice and Justification: Their Influence on Procedural Justice. *The Academy of Management Journal*, 31 (3): 676-685.

BIES, R.J. 2001. Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane. In: J. Greenberg R. Cropanzano (Editors), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, pp. 89–118, California.

BIES, R.J. 2005. Are procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct? In: J. Greenberg J.A. Colquitt (Editors), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 85–112.

BLACKBURN, R.S. 1982. Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal. *The Academy of Management Review*, 7 (1): 59–66.

BLADER, S.L. and TYLER, T.R. 2003. What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four-Component Model of Procedural Justice. *Human Resource Management Review*, 13: 107–126.

BRASS, D.J. 1984. Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. *Administrative Science Quarterly*, 29(4): 518–539.

BROCKNER, J. 2002. Making Sense of Procedural Fairness: How High Procedural Fairness Can Reduce or Heighten The Influence of Outcome Favorability. *Academy of Management Review*, 27(1): 58–76.

BROCKNER, J. and SIEGEL, P. 1996. Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice. In: R.M. Kramer T.R. Tyler (Editors), *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, pp. 401–414, California.

BRYNE, Z.S. and CROPANZANO, R. 2001. The History of Organizational Justice: The Founders Speak. In: R. Cropanzano (Editor), *Justice in The Workplace: From Theory to Practice 2*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 3–26, New Jersey.

BUCHANAN, D. and HUCZYNSKI, A. 1997. *Organizational Behaviour: Integrated Readings*. Prentice Hall. London, 349 pp.

CHAN, M. 2000. Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1): 68–88.

CHORY, R.M. and HUBBELL, A.P. 2008. Organizational Justice and Managerial Trust as Predictors of Antisocial Employee Responses. *Communication Quarterly*, 56(4): 357–375.

COLQUITT, J.A., CONLON, D.E., WESSON, M.J., PORTER, C.O.L.H. and YEE NG, K. 2001. Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 425–445.

COLQUITT, J.A. and SHAW, J.C. 2005. How Should Organizational Justice Be Measured. In: J. Greenberg J.A. Colquitt (Editors), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 113–152, New Jersey.

COLQUITT, J.A., GREENBERG, J. and ZAPATA-PHELAN, C.P. 2005. What is Organizational Justice? A Historical Overview. In: J. Greenberg, J.A. Colquitt (Editors), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 3–56, New Jersey.

COLQUITT, J.A., GREENBERG, J. and SCOTT, B.A. 2005. Organizational Justice: Where Do We Stand? In: J. Greenberg, J.A. Colquitt (Editors), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 589–614, New Jersey.

CROPANZANO, R., BYRNE, Z.S., BOBOCEL, D.R. and RUPP, D.E. 2001. Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58: 164-209.

CROPONZANO, R., BOWEN, D.E. and GILLILAND, S. W. 2007. The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 34-48.

ÇOLAK, M. ve ERDOST, H.E. 2004. Organizational Justice: A Review of the Literature and Some Suggestions for Further Research. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2): 51–84.

COURTRIGHT, J.A., FAIRHURST, G.T. and ROGERS, L.E. 1989. Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems. *Academy of Management Journal*, 32(4): 773–802.

DALTON, D.R., TODOR, W.D., SPENDOLINI, M.J., FIELDING, G.J. and PORTER, L.W. 1980. Organization Structure and Performance: A Critical Review. *The Academy of Management Review*, 5(1): 49–64.

DE CREMER, D. 2006. Why Do People Care About Procedural Fairness? The Importance of Belonginess in Responding and Attending to Procedures. *European Journal of Social Psychology*, 36: 211–228.

DIONNE, S.D., YAMMARINO F.J.I., HOWELL, J.P. and VILLA, J. 2005. Theoretical Letters: Substitutes for Leadership, or Not. *The Leadership Quarterly*, 16: 169–193.

ELLIS, S. and DICK, P. 2003. Introduction to Organizational Behavior. McGraw-Hill Education, London, 485 pp.

FOLGER, R. 1977. Distributive and Procedural Justice: Combined Effect of Voice and Improvement on Experienced Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2): 108-119.

FOLGER, R. 1987. Distributive and Procedural Justice in the Workplace. *Social Justice Research*, 1(2): 143- 159.

FOLGER, R. and CROPANZANO, R. 1998. Organizational Justice and Human Resource Management, Sage Publications, USA, 278 pp.

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. and DOONELLY, J.H. 2000. Organizations: Behavior, Structure, Processes. Irwin McGraw-Hill, Boston, 522 pp.

GOLDMAN, B.M., SLAUGHTER, J.E., SCHMIT, M.J., WILEY, J.W. and BROOKS, S.M. 2008. Perceptions of Discrimination: A Multiple Needs Model Perspective. *Journal of Management*, 34: 952–977.

GREENBERG, J. 1987. A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12: 9–22.

GREENBERG, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2): 399–432.

GREENBERG, J. 2001. The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice. In: J. Greenberg, R. Cropanzano (Editors), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, pp. 245-271, California.

GREENBERG, J. 2001b. Response: Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions About ‘What, Why and How’. *Journal of Vocational Behavior*, 58: 210–219.

HAGE, J. and AIKEN, M. 1967. Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1):72–92.

HALL, R.H., JOHNSON, N.J. and HAAS, J.E. 1967. Organizational Size, Complexity and Formalization. *American Sociological Review*, 32(6): 903–912.

HUBBELL, A.P. and CHORY-ASSAD, R.M. 2005. Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship With Managerial and Organizational Trust. *Communication Studies*, 56(1): 47–70.

İÇERLİ, L. 2009. Örgütsel Yapı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi (basılmamış), Dokuz Eylül Üniversitesi, 200 ss.

IRAK UYSAL, D. 2004. Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13): 25–43.

JOHNS, G. and SAKS, A. M. 2008. *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*. Prentice Hall, Toronto, 654 pp.

KONOVSKY, M.A. 2000. Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3): 489–511.

LAMBERT, E.G., CLUSE-TOLAR, T. and PASUPULETI, S. 2005. The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social Service Workers. *Social Justice Research*, 18(4): 411–427.

LAMERTZ, K. 2002. The Social Construction of Fairness: Social Influence and Sense Making in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 19–37.

LEVENTAL, G.S. 1980. What Should Be Done With Equity Theory?: New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In: K.J. Gergen M.S. Greenberg R.H., Willis (Editors), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum Press, pp.27-55, New York.

MASTERSON, S.S., LEWIS, K., GOLDMAN, B.M. and TAYLOR, M.S. 2000. Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *The Academy of Management Journal*, 43(3): 738-748.

MOORHEAD, G. and GRIFFIN, R.W. 2010. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South Western Cengage Learning, Australia, 568 pp.

MOSSHOLDER, K.W., BENNETT, N. and MARTIN, C.L. 1998. A Multilevel Analysis of Procedural Justice Context. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 131–141.

NIEHOFF, B. and MOORMAN, R.H. 1993. Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.

NOWAKOWSKI, J.M. and CONLON, D.E. 2005. Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward. *The International Journal of Conflict Management*, 16(1): 4–29.

ÖZDEVECİOĞLU, M. 2003. Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21: 77–96.

ÖZMEN, Ö.N.T., ARBAK, Y. ve SÜRAL ÖZER, P. 2007. Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına ilişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1): 17–33.

PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, C.R. and TURNER, C. 1968. Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1): 65–105.

RAHIM, M.A. and SHAPIRO, D.L. 2000. Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1): 9–31.

RANSON, S., HININGS, B. and GREENWOOD, R. 1980. The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, 25: 1–18.

ROBBINS S. P. 1993. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Prentice Hall, New Jersey, 750 pp.

ROBBINS S. P. 2000. *Essentials of Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey, 303 pp.

SCANDURA, T.A. 1997. Mentoring and Organizational Justice: An Empirical Investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 5: 58–69.

SCHMINKE, M., AMBROSE, M.L. and CROPANZANO, R.S. 2000. The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85: 294–304.

SCHMINKE, M., CROPONZANO, R. and RUPP, D.E. 2002. Organization Structure and Fairness Perceptions: The Moderating Effects of Organizational Level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 881–905.

SPELL, C.S. and ARNOLD, T. 2007. An Appraisal Perspective of Justice, Structure, and Job Control As Antecedents of Psychological Distress. *Journal of Organizational Behavior*, 28: 729–751.

STECHEER, M.D. and ROSSE, J.G. 2005. The Distributive Side of Interactional Justice: The Effects of Interpersonal Treatment on Emotional Arousal. *Journal of Managerial Issues*, 17(2): 229–246.

TYLER, T.R. 1994. Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5): 850–863.

UMPHRESS, E.E., LABIANCA, G., BRASS, D.J., KASS, E. And SCHOLTEN, L. 2003. The Role of Instrumental and Expressive Social Ties in Employees' Perceptions of Organizational Justice. *Organization Science*, 14(6): 738–753.

WILLEM, A., BUELENS, M. and DE JONGHE, I. 2007. Impact of Organizational Structure on Nurses' Job Satisfaction: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 44: 1011–1020.

YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. 2008. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 366 ss.

ZHENG, W., YANG, B. and McLEAN, G.N. 2009. Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 1-9.

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=adalet&ayn=tam> 22.10.2010

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı: Aida KAYNOVA EMSEN

Doğum Tarihi ve Yeri: 18.09.1983- Tataristan/RUSYA

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce, Rusça, Tatarca

ÖĞRENİM DURUMU

Lisans: Hacettepe Üniversitesi, Amerikan Kültürü ve Edebiyatı Bölümü, 2006.

Yüksek Lisans: Akdeniz Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, 2010.

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adres: Öğretmenevleri Mah., 908 Sok, Şimşek Apt., 16/8, Konyaaltı/Antalya/TÜRKİYE.

Tel. : 0505 402 84 47

E-posta: aida1983@yahoo.com