

Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü

Dr. Fatih ÇETİN

Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, ANKARA

Doç. Dr. H. Nejat BASIM

Başkent Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, ANKARA

Murat KARATAŞ

Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, ANKARA

ÖZET

Bu çalışma, kişilerin problem çözme becerilerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin ne derece etkili olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın dayandığı araştırma, Ankara ve İstanbul'da bulunan sekiz özel sağlık kuruluşunda görevli 247 hemşireden Problem Çözme Envanteri, Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Ölçeği aracılığıyla toplanan verilerin analiziyle gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, problem çözme becerilerinin oluşmasında örgütsel adalet algısının ve iş tatmin duygusunun önemli rolleri olduğunu göstermiştir. Bunun yanında, özellikle örgütsel etkileşim adaletinin kişilerin problem çözme becerilerine hem doğrudan, hem de çalışanların iş tatmin duygusunu artırarak dolaylı olarak katkılar sağladığı ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Problem çözme becerisi, Örgütsel adalet, İş tatmini*

JEL Sınıflaması: *M19*

The Roles of Organizational Justice Perception and Job Satisfaction on the Problem Solving Abilities of the Employees

ABSTRACT

The aim of this study is to explore the effects of organizational justice perception and job satisfaction on problem solving ability. For this purpose, a survey was conducted with 247 nurses working in the eight private health foundations in Ankara and İstanbul. The Problem Solving Inventory, Organizational Justice Perception Scale and Minnesota Job Satisfaction Scale were used in the research. The results showed that organizational justice perception and job satisfaction have important roles in developing the problem solving ability. Moreover, interactional justice has both direct effects on the problem solving ability and indirect effects on the solving ability with increasing the job satisfaction.

Key Words: *Problem solving ability, Organizational justice, Job satisfaction*

JEL Classification: *M19*

Giriş

Kişiler günlük yaşamda olduğu kadar, örgütsel yaşamda da birçok problemle karşı karşıya kalmaktadır. Örgütsel ortamda ortaya çıkan problemler, örgütsel performansın artmasını ve örgütsel başarının elde edilmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda örgütlerde, problemlerin çözümünde yetenekli ve fırsatları değerlendirebilen, problemlerin fiziksel ya da ruhsal olarak hayatlarını etkilemesine izin vermeyen, karşılaştıkları problemlerle baş etmeyi beceren kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda örgütün her kademesinde

problem çözme becerisi yüksek kişilerin bulunması, örgütsel performans ve başarı açısından önem taşımaktadır.

Diğer yandan problemlerin çözümüne katkı yapan çeşitli örgütsel uygulamaların hayata geçirilmesi, kişilerin problem çözme becerilerine olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu çerçevede kişilerin örgütsel uygulamaların adil olduğuna yönelik algılamaları, örgüte karşı yapıcı ve olumlu tutumlarını etkileyerek, karşılaştıkları problemleri çözme konusunda daha fazla istekli ve azimli olmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca, kişilerin yaptıkları işi sevmesi veya işe yönelik olumlu tutumlar beslemesi, özellikle işle ilgili problemlerin daha etkili biçimde çözümlenmesinde kritik rol oynamaktadır.

Mevcut çalışmanın temel amacı, örgütsel ortamın temel belirleyicilerinden olan örgütsel adaletin ve işe yönelik tutumlar içerisinde adeta ayrıcalıklı önemi bulunan iş tatmininin, çalışanların problem çözme becerilerine olan etkilerinin ortaya çıkarılması olup; söz konusu etkilerin belirlenmesinin, hem ilgili yazına katkı sağlayacağı hem de uygulama noktasında olan yöneticilere etkili yönetim uygulamaları açısından ipuçları sunacağı değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda öncelikle çalışmada ele alınan değişkenlerle ilgili kuramsal çerçeveye yer verilmiş; daha sonra ise söz konusu kuramsal tartışma sonucu oluşturulan hipotezler, araştırma kapsamında toplanan veriler ışığında test edilmiştir.

I. Problem çözme becerileri

Kişisel veya örgütsel yaşamda sıklıkla karşılaşılan problemler; genellikle mevcut durumla istenilen durum arasındaki fark (Hunley ve McNamara, 2010:37; Kruse, 2009:21) veya istenilen bir duruma ulaşmak için takip edilen yol üzerindeki çeşitli engeller (Nezu vd., 2007:18) olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda problem çözme ise, mevcut durumla, olması gereken ya da olması istenen durum arasındaki farkın kapatılması ya da azaltılması için takip edilen yol (Nieuwenhuizen ve Rossouw, 2008:24) veya bir amaca ulaşmak için engelleri aşma ve çare bulma süreci (Morgan, 1999:51) olarak görülmektedir.

Kişiler genel olarak problemlerle karşılaştıklarında, öncelikle daha önceden kullandıkları çözüm yöntemlerine başvurmakta, bu yöntemin başarı getirmeyeceğini düşündüklerinde ise kişisel yeteneklerini kullanarak bir çözüm üretmek için çaba göstermektedirler (Carr ve Steele, 2009:854). Bununla birlikte bazı durumlarda karşılaşılan problemleri çözmek yerine, problemlerden kaçma yolu da tercih edilebilmektedir (Heppner ve Lee, 2009:68). Bu bağlamda birçok faktör kişilerin problemler karşısında başarılı veya başarısız olmasında rol oynamaktadır.

Kişilerin problem çözme sürecinde başarısız olmasına neden olan faktörlerden bazıları; problem çözmeye yönelik isteksizlik, gerekli bilgi ve yetenekten yoksun olmak, problem çözme tekniklerini etkili olarak kullanamamak, çözümü etkili bir şekilde uygulayamamak gibi faktörlerdir (Stevens, 1998:47). Bunlara ilaveten; çözme sürecinde tek bir yol izlemek ve tek cevap aramak, fikirlere ön yargılı bakmak, beklenen cevabı vermek, açık olan cevapla boğuşmak, çok çabuk değerlendirme yapmak, başarısızlık ve küçük

düşme korkusu, belirsizlik, çatışan istekler, duygusal zorluklar, kaynakların azlığı gibi faktörler de bu kapsamda sıralanabilmektedir (D'Zurilla ve Nezu, 2010:41; Nezu *vd.*, 2007:26).

Başarılı problem çözme süreci ise, kişilerin problemleri hayatının bir parçası olarak görmesi ile başlamaktadır. Kişilerin çözdükleri her problem, kendilerine olan güveni ve özsaygısını artırmakta, kendilerini gerçekleştirmesinde ve hayatlarını daha iyi bir hâle getirmesinde cesaretlendirici fırsatlar sunmaktadır. Bu nedenle problemlerden kaçmak yerine problemlerle yüzleşerek çözüme ulaşmak, kişilerde daha yapıcı ve tatmin edici bir durumun gelişmesine yardımcı olmaktadır (Kruse, 2009:42; Schiraldi, 2009:38; Swanson *vd.*, 2010:24).

Kişilerin problem çözmeye başarılı olup olmamaları problemlere nasıl yaklaşıtları ile de ilgilidir. Bu konuda D'Zurilla ve Nezu (2010:56) problem çözme süreçlerini beş boyutta ele almıştır. Bu boyutlardan ikisi problem yönelimi olarak *pozitif* ve *negatif yönelimleri* gösterirken; diğer üç boyut problem çözme yaklaşımları olan, *rasyonel*, *dürtüsel/dikkatsiz* ve *kaçınma* boyutlarından oluşmaktadır. Diğer yandan Heppner ve Petersen (1982:69) ise yaptıkları çalışmada insanların problem çözme davranışına yönelik çeşitli yaklaşımlar sergilediklerini tespit etmişlerdir. Heppner ve Petersen (1982:67) problemi tanımlamada, alternatifler üretmede ve kararlar vermede değişik yetenekler gerektiren ve bilişsel bir süreç olan problem çözme becerisini üç boyutu ile ele almıştır. Bunlar, *problem çözme yeteneğine güven*, *yaklaşma kaçınma* ve *kişisel kontrol* olarak sıralanmaktadır.

Problem çözme süreçlerini geniş çerçevede ele alan ve bu çalışmanın araştırma bölümü için benimsenen Heppner ve Petersen'nin (1982:68) boyutları bu kapsamda öne çıkmaktadır. Bu boyutlardan *problem çözme yeteneğine güven* boyutu, kişilerin problem çözme faaliyetlerine başlarken kendilerine duydukları özgüveni ve problem çözme yeteneklerine olan kişisel inançlarını ifade etmektedir. Bu boyut, bir bakıma problem çözme sürecindeki etkililiğin de bir göstergesidir. Zira problem çözme yeteneğine güven, kişinin ilgisi, merakı ve olumlu etkililiği ile aynı yönlü; sinir, endişe, depresyon ile ters yönlü ilişki içindedir. Diğer boyut olan *yaklaşma-kaçınma*, farklı problemlerin çözülmesinde farklı yaklaşımların tercih edilmesidir. Kişiler, bazı problemlerin çözümünde problemlere yaklaşma ve çözme eğiliminde iken; bazı problemler karşısında kaçınma eğilimlerini tercih etmektedirler. Yaklaşma eğilimi, özellikle problemi tanımlama ve çözüm yolları bulma aşamalarında etkili problem çözme süreçleri açısından önemli bir eğilimdir. Son boyut olarak *kişisel kontrol* ise, problem çözme esnasında duyguların ve davranışların kontrol edilmesidir. Bu bağlamda aşırı duygusal tepki ve davranışların problem çözme süreçlerinde kontrol altına alınması, problemlerin daha etkili çözümlenmesine olanak vermektedir (Heppner ve Baker, 1997:232).

II. Örgütsel adalet algısı

Örgütsel adalet algısı, kişilerin örgütte kendilerine karşı adil davranılıp davranılmadığı konusundaki öznel yargılarını ifade etmektedir (Fortin, 2008:95;

Karriker ve Williams, 2009:114). Kişiler örgütteki çeşitli süreç ve işleyişlerin, kendilerine karşı davranışların veya görev dağılımlarının adaletli olup olmadığı konusunda sürekli bir yargılama süreci içine girmekte ve bu süreç sonucunda örgüte karşı bir tutum geliştirmektedirler (Greenberg, 1990:399). Kişilerin bireysel algılarına dayanan bu tutum, örgüte ve örgütteki çalışanlara yönelik tavır ve davranışların belirlenmesinde büyük önem taşımaktadır (Beugre ve Baron, 2001:320). Bu doğrultuda çalışanların adil bir örgütsel ortama ilişkin algıları arttıkça, örgütsel bağlılık, iş tatmini veya vatandaşlık davranışları da artarken; adalet algısı azaldıkça örgütsel işlevselliği azaltan güvensizlik, kişilerarası çatışma gibi çeşitli üretim karşıtı davranışlar benimsenebilmektedir.

Örgütsel adalet kavramının teorik olarak gelişme sürecinde yapılan çalışmalar, öncelikle örgütsel çıktılarının adaleti ve çıktılarının nasıl elde edildiğine odaklanırken (Greenberg, 1990:405); daha sonraki çalışmalar kişiler arasındaki etkileşimlere odaklanmışlardır (Cropanzano ve Randall, 1993:154). Yazında farklı biçimlerde ele alınan adalet algısı günümüzde genel olarak dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarını içerecek şekilde üç boyutlu (Cohen-Charash ve Spector, 2001:282) veya dağıtım adaleti, süreç adaleti, bireylerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutlu (Colquitt vd., 2001:391) ele alınmaktadır. Bu çerçevede çalışanların örgütten elde ettikleri ücret, ödül, terfi gibi çıktılarının adil dağıtılmış olması ile ilgili olarak algılanan adalet, *dağıtım adaleti* olarak adlandırılmaktadır. Bunun yanında bu çıktılarının dağıtımıyla ilgili süreç ve politikaların adil olarak algılanmasıyla ilgili algılanan adalet ise *işlemsel adalet* olarak tanımlanmaktadır. Son olarak örgütteki kişiler arasındaki ilişkilere odaklanan ve karar vericilerin sergiledikleri tavırların ve verilen kararlarla ilgili açıklamaların kişilerin adalet algılamalarını etkilemesi sonucu gelişen algı *etkileşim adaleti* olarak ifade edilmektedir (Colquitt vd., 2001:391; Karriker ve Williams, 2009:117). Örgütsel adalet genellikle anılan bu üç boyutuyla değerlendirilmektedir. Bununla birlikte *etkileşim adaletini*; diğerlerinden görülen saygın ve duyarlı davranışlara ilişkin adalet olan *kişiler arası adalet*; sosyal sorumluluk, yeterli bilgi ve doğru iletişime ilişkin adalet olan *bilgisel adalet* boyutlarına ayırarak, örgütsel adaleti dört boyutta ele alan çalışmalar da bulunmaktadır (Fortin, 2008:96). Mevcut çalışmada, yazında geniş biçimde kabul gören üç boyutlu örgütsel adalet algısı modeli benimsenmiştir.

III. İş tatmini

İş tatmini, kişilerin yaptıkları işe yönelik; düşünceleri, hisleri, tutumları (Vecchio, 1995:124), tüm olumlu duygusal tepkileri (Feldman ve Arnold, 1983:192) veya sevme ya da sevmeme dereceleri (Spector, 1997:2) biçiminde tanımlanmaktadır. Kişilerin işe yönelik olarak çeşitli bakış açıları doğrultusunda geliştirdikleri bu tutum, yapılan işin ücret, çalışma şartları, iş çevresi gibi içsel ve dışsal çeşitli faktörlerine yönelik olarak olumlu veya olumsuz biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Organ (1988:547) iş tatmininin, duygusal ve bilişsel

içeriğinin olduğunu öne sürmektedir. Duygusal içerik, bireyin hâlihazır duygu durumunu gösterirken; bilişsel içerik mevcut durumların değerlendirilmesi ile beklentiler ve standartların karşılaştırılması anlamına gelmektedir. Tüm bu görüşler sonucunda ortaya çıkan temel düşünce, iş tatmininin hem duygusal bir tepki olduğu hem de tutumsal bir özellik taşıdığıdır.

Örgütsel başarının ve performansın artırılmasında çalışanların üretken olmalarında ve örgütsel devamlılığının sağlanmasında, iş tatmini önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan bazı çalışmalarda iş tatmininin verimlilik, performans, örgüte bağlılık ile aynı yönlü; devamsızlık, işe yabancılaşma, işten ayrılma gibi değişkenlerle ters yönlü olan ilişkileri elde edilmiştir (Wilson, 1995: 142-143; Kim *vd.*, 2009:185; Shalley *vd.*, 2000:216; Witt, 1989:421). Genel olarak iş tatmin duygusu yüksek çalışanlar işine ve örgüte karşı olumlu ve yapıcı olurken; tatmin duygusu düşük olanlar olumsuz bir bakış açısına sahip olmaktadır (Greenberg ve Baron, 2000:43).

IV. Değişkenler arasındaki ilişkiler

Yapılan bazı çalışmalarda örgütsel adalet algısının çalışanların problem çözme davranışlarında etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır (Rahim *vd.*, 2000:10). Özellikle kaynakların ve ödüllerin dağıtımıyla ortaya çıkan dağıtım adaletinin, kişilerin problem çözme konusundaki kurgularını etkileyerek problem çözme davranışlarında rol oynadığı (Ferrin ve Dirks, 2003:20), elde edilen kaynakların beklentiyi karşılayamaması durumunda ise iş tatminini azaltarak problem çözme gayretlerini azaltabildiği belirlenmiştir (Lim *vd.*, 2010:25). Bununla birlikte, örgütten elde edilen süreçle ilgili bilgilerin yeterli olması ve dolayısıyla bilgisel adaletin yüksekliği problem çözme becerisine katkı yapmakta (Morgeson *vd.*, 2006:334), işlemsel adaletin yüksekliği ise, çalışanları bir araya getirerek problem çözme konusundaki gayretlerini artırabilmektedir. Ayrıca, örgütsel adalet algısı sonucunda oluşan olumlu duygular, çalışanların problem çözümünde özellikle stresli durumlar karşısında daha başarılı olmalarını sağlayabilmektedir (Li *vd.*, 2007:207). Bu bulgular ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile problem çözme becerileri arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki vardır.

Problem çözme tecrübesi aynı zamanda çalışanların tutumlarıyla ilgili bir referans olmakta ve problem çözme konusunda verilen eğitimler sonucunda, çalışanların problem çözme becerileri ile birlikte iş tatminleri de artabilmektedir (Ayres ve Malouff, 2007:281). Ayrıca problem çözme davranışları, çalışanların aralarındaki iletişimin yoğunluğu sonucunda ortaya çıkan örgüt amaçları doğrultusunda çalışma isteği, birbirleriyle ilişkileri sonucunda oluşan huzur ve elde ettikleri tatminden de etkilenmektedir. Grup içindeki öğrenme ile artan tecrübe iş tatmini sağlamakta, bu da problem çözme becerisini ve problem çözmeye yönelik çabaları artırabilmektedir (Tjosvold *vd.*, 2004:1224). Bunun tersine çalışma ortamındaki sosyal desteğin azalması, iş yükünün artması, çalışanların çok sık kontrol edilmesi ve duygusal yorgunluk sebebiyle oluşan stres ve sonucunda çıkan tatminsizlik, problemlerle baş etme çabalarını azaltabilmekte

ve problemlerle mücadele etmeyi zorlaştırabilmektedir (Lim vd., 2010:208). Yazındaki bu bulguların ışığında, bu iki değişken arasındaki ilişkinin test edilmesi için şu hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Çalışanların iş tatminleri ile problem çözme becerileri arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki vardır.

Bununla birlikte, bireylerin iş tatminleri örgütsel adaletin tüm boyutlarından etkilenmektedir (Colquitt vd., 2001:391). Özellikle yönetimle ilgili tatmin, dağıtım adaleti ve işlemsel adaletle (Cohen-Charash ve Spector, 2001:280; Konovsky ve Cropanzano, 1991:671), ücret tatmini daha çok dağıtım adaletiyle ve işlemsel adaletle ilişkilidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001:282). Kişinin iletişim açısından kendisine adil davranılıp davranılmadığını değerlendirmesi yani kişilerarası etkileşim adaleti algısı ise, iş tatmini düzeyinin belirlenmesinde temel bir ölçüt oluşturmaktadır (Cropanzano vd., 2002:328). Bu bağlamda iş tatmininin en güçlü açıklayıcılarından birisi, çalışanların yöneticilerinden gördükleri adalete ilişkin algıdır. Algılanan adalet yüksek olduğunda, ayrıca çalışanlara işleriyle ilgili konularda yönetime katılma fırsatı verildiğinde, bu durum bir ödüllendirme olarak görülerek çalışanların iş tatmin düzeylerini yükseltebilmektedir. Buradan aşağıdaki hipoteze ulaşmak mümkündür:

Hipotez 3: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır.

Kişiler örgütlerinden özellikle yöneticilerden, buldukları çevreden ve özellikle iş arkadaşlarından adaletli davranışlar görürlerse ve kaynakların dağıtımının adaletli olarak yapıldığını düşünürlerse, işlerinden tatmin olmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001:284; Colquitt vd., 2001:391; Li ve Cropanzano, 2009:570). Tatminin artması ise kişilerin problemlerle baş etme gayretlerini artırmakta ve çözüme yönelik beceri seviyelerini yükseltmektedir (Lim vd., 2010:25). Bunun yanında örgütsel adaletin problem çözme becerisini etkilediği, yapılan araştırmalarla (Ferrin ve Dirks, 2003:21; Lim vd., 2010:23; Morgeson vd., 2006:353) ortaya konulmuştur. Yukarıda da tartışıldığı gibi, örgütsel adalet algısının artması iş tatminini yükseltecek, böylece çalışanların problem çözme becerilerini de artıracaktır. Bu noktadan hareketle, örgütsel adaletin problem çözme becerisini iş tatmini üzerinden etkilediği değerlendirilerek, test edilmek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 4: İş tatmini, çalışanların örgütsel adalet algıları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.

Buraya kadar sunulan kuramsal gerekçeler çerçevesinde mevcut çalışmanın amacı, daha önce de belirtildiği gibi, çalışanların problem çözme becerilerine örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin bir etkisi olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Değişkenler arasında araştırılacak diğer bir konu ise, iş tatmininin problem çözüme becerileri ile adalet algısı arasında bir aracılık etkisinin olup olmadığıdır.

V. Araştırmanın Tanıtımı

A. Araştırmanın örnekleme

Bu araştırma Ankara ve İstanbul'da konuşlanmış 8 özel sağlık kuruluşunda çalışan toplam 247 hemşireden oluşan bir örneklem üzerinde, ölçekleri içeren soru kağıdının nezaret altında uygulanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Hemşire örnekleme yöneliminin nedeni, bu meslek grubunun, insan hayatının söz konusu olduğu faaliyetlere odaklanmış olması ve görevlerini icra ederlerken ortaya çıkacak çeşitli problemlere karşı önlemler alma ve gelişen problemlere etkili çözümler üretebilme becerilerinin görece yüksek önem taşıdığı konusundaki değerlendirmelerdir. Uygun örneklem (convenience sampling) yönteminin benimsenmiş olduğu bu araştırmaya katılan hemşirelerin yaşları 19 ile 42 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 26,31'dir (Ss=4,67). Hizmet süreleri incelendiğinde, katılımcıların % 40'ı (99 kişi) 1-2 yıl, % 27,5'i (68 kişi) 3-4 yıl, % 14,9'u (37 kişi) 5-6 yıl, % 6,4'ü (16 kişi) 7-8 yıl, % 10,9'u (27 kişi) 9-11 yıl arasında çalışma sürelerine sahiptir.

B. Kullanılan ölçekler

Problem Çözme Envanteri: Kişilerin problem çözme konusunda gösterdikleri genel tepkilerini ölçmek için Heppner ve Peterson (1982) tarafından geliştirilen ve Şahin ve arkadaşları (1993) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek; 6'lı Likert tipinde, 35 maddeden ve problem çözme yeteneğine güven, yaklaşma-kaçınma ve kişisel kontrol olmak üzere toplam 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar, kişinin problem çözme becerileri konusunda kendisini yetersiz algıladığını göstermektedir. Yapılan çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayıları; ölçeğin tamamı için 0,90, problem çözme yeteneğine güven boyutu için 0,85, yaklaşma-kaçınma boyutu için 0,84 ve kişisel kontrol boyutu için 0,72 olarak elde edilmiştir (Heppner ve Peterson, 1982).

Mevcut çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları; problem çözme yeteneğine güven için 0,88, yaklaşma-kaçınma için 0,77, kişisel kontrol için 0,71 ve ölçeğin tamamı için 0,85 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geçerliliği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler ($\chi^2=439,61$, $df=241$, $\chi^2/df=1,83$, $RMSEA=0,043$, $GFI=0,93$, $AGFI=0,92$, $CFI=0,93$) üç boyutlu yapısının geçerliliğini doğrulamaktadır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği: Bu ölçek Colquitt (2001) tarafından geliştirilmiş olup, 5'li Likert tipinde 20 adet ifadeden ve dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişiler arası adalet ve bilgisayarlı adalet olmak üzere toplam 4 boyuttan oluşmaktadır. Yüksek puanlar, algılanan adaletin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Özmen ve arkadaşları (2007) tarafından yapılmış, orijinalinden farklı olarak dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti olmak üzere toplam 3 boyut ortaya çıkarılmıştır. Yapılan uyarlama çalışmasında güvenilirlik katsayıları, dağıtım adaleti için 0,94, işlemsel adalet için 0,86 ve etkileşim adaleti için 0,88 olarak bulunmuştur.

Mevcut çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları işlemsel adalet için 0,82, dağıtım adaleti için 0,83, etkileşim adaleti için 0,91 ve ölçeğin toplam Cronbach Alfa değeri 0,96 olarak bulunmuştur. Ayrıca doğrulayıcı faktör

analizi sonucunda elde edilen uyum indeksleri ($\chi^2=268,51$, $df=136$, $\chi^2/df=1,97$, $RMSEA=0,047$, $GFI=0,96$, $AGFI=0,94$, $CFI=0,96$) ölçeğin üç faktörlü yapısını doğrulamaktadır.

Minnesota İş Doyum Ölçeği: Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen bu ölçek, 5'li Likert tipinde 20 madde içermektedir. Çalışanların içsel, dışsal ve genel tatminlerini ölçmeye yönelik geliştirilen ölçekten alınan yüksek puanlar, çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Yapılan bir çalışmada Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları içsel tatmin için 0,82, dışsal tatmin için 0,79 ve genel tatmin için 0,89 olarak elde edilmiştir (Kaya, 2009).

Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayıları, içsel tatmin için 0,83, dışsal tatmin için 0,82 ve genel tatmin için 0,91 olarak elde edilmiştir. Ölçeğin geçerliliğine yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ($\chi^2=198,52$, $df=112$, $\chi^2/df=1,77$, $RMSEA=0,041$, $GFI=0,96$, $AGFI=0,92$, $CFI=0,96$) ölçeğin iki faktörlü yapısının geçerliliğine ilişkin yeterli kanıtlar sunmaktadır.

C. Bulgular

Çalışmanın amacına yönelik adalet algısı ve iş tatmini değişkenlerinin kişilerin problem çözme becerilerinde bir rolü olup olmadığının ortaya çıkarılması ve oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

Regresyon analizlerinde demografik değişkenlerin etkilerinin kontrol altına alınması için birinci aşamada yaş ve çalışma süresi değişkenleri modele girilmiştir. İkinci aşamada ise bağımsız değişkenler modele alınarak, bağımlı değişken üzerindeki etkiler belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci hipotezinin test edilmesi ve örgütsel adalet algısının kişilerin problem çözme becerilerine olan etkilerinin belirlenmesi için oluşturulan regresyon analizi sonuçları Tablo-1'de sunulmuştur.

Tablo-1'e göre örgütsel adalet algısı boyutlarından yalnızca etkileşim adaletinin kişilerin problem çözme boyutlarından kendine güven ($\beta=0,126$, $p<0,05$), kişisel kontrol ($\beta=0,203$, $p<0,01$) ve genel problem çözme becerilerini ($\beta=0,147$; $p<0,05$) açıkladığı görülmektedir. Bu durum etkileşim adaleti arttıkça, kişilerin kendilerine daha çok güvendiklerini, bu süreçte kendilerini daha fazla kontrol ettiklerini ve genel olarak problem çözme becerilerinin de arttığını göstermektedir. Adalet algısı açısından elde edilen bu bulgular, çalışmanın birinci hipotezini kısmen doğrulamaktadır.

Tablo-1: Problem Çözme Becerileri ile Örgütsel Adalet Algısının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

	Kendine Güven		Yaklaşma Kaçınma		Kişisel Kontrol		Problem Çöz. Bec.	
	B	t	β	t	β	t	β	t
1 Yaş	0,053	0,863	-0,034	-0,681	-0,072	-1,088	0,027	0,422
Çalışma süresi	-0,032	-0,459	0,062	0,398	-0,029	-0,390	-0,027	-0,358
2 İşlemsel adalet	0,036	0,682	0,031	0,168	0,052	0,950	0,050	0,758
Dağıtım adaleti	0,071	1,371	0,040	0,475	0,068	0,838	0,082	1,348
Etkileşim adaleti	0,126	1,999*	-0,022	-0,374	0,203	3,478*	0,147	2,564*
Örgütsel adalet	0,112	1,890	0,002	0,024	0,098	1,138	0,082	1,117
Düzeltilmiş R ²	0,065		0,047		0,067		0,069	
F	2,120*		1,264		2,593**		2,642**	

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

Çalışmanın ikinci hipotezi problem çözme becerilerinde iş tatmin duygusunun etkilerini ortaya çıkarmak için oluşturulmuştur. Bu amaçla yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo-2'de görülmektedir.

Tablo-2: Problem Çözme Becerileri ile İş Tatmininin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

	Kendine Güven		Yaklaşma Kaçınma		Kişisel Kontrol		Problem Çöz. Bec.	
	β	t	β	t	β	t	β	t
1 Yaş	0,053	0,863	-0,034	-0,681	-0,072	-1,088	0,027	0,422
Çalışma süresi	-0,032	-0,459	0,062	0,398	-0,029	-0,390	-0,027	-0,358
2 İç tatmin	-0,042	-0,375	-0,041	-0,703	-0,057	0,847	-0,021	-0,071
Dış tatmin	0,281	2,761**	0,305	2,994**	0,165	1,667	0,334	3,215*
Genel tatmin	0,369	3,596**	0,389	3,674**	0,351	3,352*	0,462	4,487*
Düzeltilmiş R ²	0,056		0,055		0,067		0,079	
F	4,188**		4,159**		5,041**		5,964**	

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

Tabloya göre iş tatmini boyutlarından dış tatminin, kişilerin problem çözme boyutlarından kendine güven ($\beta=0,281$, $p<0,01$), yaklaşma kaçınma ($\beta=0,305$, $p<0,01$) ve genel problem çözme becerilerini ($\beta=0,334$; $p<0,01$); genel tatmin duygusunun ise kendine güven ($\beta=0,369$, $p<0,01$), yaklaşma kaçınma

($\beta=0,389$, $p<0,01$), kişisel kontrol ($\beta=0,351$, $p<0,01$) ve genel problem çözme becerilerini ($\beta=0,462$; $p<0,01$) açıkladığı görülmektedir. Bu bulgular, kişilerin işlerine yönelik dış tatminlerinin ve genel tatminlerinin artmasıyla, kendilerine daha çok güvendiklerini, problemler karşısında daha yaklaşımcı tutumlar takındıklarını, bu süreçte kendilerini daha fazla kontrol ettiklerini ve genel olarak problem çözme becerilerinin de arttığını göstermektedir. İş tatmini açısından elde edilen bu bulgular, çalışmanın ikinci hipotezini kısmen doğrulamaktadır.

Çalışmada ortaya konan diğer bir hipotez, çalışanların iş tatmin duygusunun gelişmesinde adalet algısının bir rolü olup olmadığıdır.

Tablo-3: İş Tatmini ile Adalet Algısının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

		İç Tatmin		Dış Tatmin		Genel Tatmin	
		β	t	β	t	β	t
1	Yaş	-0,067	-0,778	-0,031	-0,391	-0,071	-1,234
	Çalışma süresi	0,083	1,113	-0,028	-0,324	0,067	1,118
2	İşlemsel adalet	0,189	3,540**	0,132	2,457*	0,192	3,465**
	Dağıtım adaleti	0,263	4,760**	0,199	3,758**	0,265	4,849**
	Etkileşim adaleti	0,203	3,680**	0,410	8,365**	0,311	6,360**
	Örgütsel adalet	0,309	4,890**	0,312	4,634**	0,271	4,778**
Düzeltilmiş R ²		0,254		0,358		0,366	
F		19,745**		29,264		30,542**	

* $p<0,05$, ** $p<0,01$

Bu amaçla yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo-3'te sunulmuştur. Tabloya göre adalet algısı boyutlarından işlemsel adalet ($\beta=0,189$, $p<0,01$), dağıtım adaleti ($\beta=0,263$, $p<0,01$), etkileşim adaleti ($\beta=0,203$, $p<0,01$) ve genel adaletin ($\beta=0,309$, $p<0,01$) iş tatmini boyutlarından iç tatmini; işlemsel adalet ($\beta=0,132$, $p<0,05$), dağıtım adaleti ($\beta=0,199$, $p<0,01$), etkileşim adaleti ($\beta=0,410$, $p<0,01$) ve genel adaletin ($\beta=0,312$, $p<0,01$) dış tatmini; işlemsel adalet ($\beta=0,192$, $p<0,01$), dağıtım adaleti ($\beta=0,265$, $p<0,01$), etkileşim adaleti ($\beta=0,311$, $p<0,01$) ve genel adaletin ($\beta=0,271$, $p<0,01$) genel tatmini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu bulgulara göre, örgütsel bağlamda işlemsel adalet, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve genel adalet uygulamalarının artmasıyla, kişilerin işlerine yönelik iç ve dış tatminleri yanında genel tatminleri de artmaktadır. Böylelikle çalışmanın üçüncü hipotezi doğrulanmaktadır.

Çalışmanın son hipotezi iş tatmin değişkeninin örgütsel adalet ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkide bir aracılık rolünün olup olmadığına ortaya çıkarılması için geliştirilmiştir. Bu amaçla yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo-4'te görülmektedir.

Tablo-4: Problem Çözme Becerileri ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Rolü

	Kendine Güven		Yaklaşma Kaçınma		Kişisel Kontrol		Problem Çöz. Bec.	
	β	t	β	t	β	t	β	t
1 Yaş	0,053	0,863	-0,034	-0,681	-0,072	-1,088	0,027	0,422
Çalışma süresi	-0,032	-0,459	0,062	0,398	-0,029	-0,390	-0,027	-0,358
2 İç tatmin	-0,042	-0,375	-0,061	-0,703	-0,057	0,947	0,031	-0,041
Dış tatmin	0,341	3,161*	0,330	2,943*	0,283	2,454*	0,363	3,661*
Genel tatmin	0,411	3,879*	0,417	3,854*	0,313	3,378*	0,435	4,610*
3 İşlemsel adalet	0,006	0,097	0,033	0,495	-0,028	-0,429	0,006	0,095
Dağıtım adaleti	0,108	1,708	0,049	0,773	0,070	1,128	0,103	1,651
Etkileşim adaleti	0,102	1,932	0,024	0,380	0,188	3,116*	0,124	2,231*
Örgütsel adalet	-0,101	-1,851	-0,012	-0,044	0,078	1,098	0,068	0,917
Düzeltilmiş R ²	0,043		0,034		0,072		0,075	
F	2,935**		2,253*		4,379**		4,742**	

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

Buna göre iş tatmini duygusunun problem çözme becerilerinden kişisel kontrol ($\beta=0,188$, $p<0,01$) ve genel problem çözme becerilerinin ($\beta=0,124$, $p<0,05$) açıklanmasında kısmi aracılık; kendine güvenme boyutunda ise tam aracılık rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu açıdan kişilerin kişisel kontrol ve genel problem çözme becerileri, etkileşim adaletinin artmasıyla birlikte doğrudan artarken; etkileşim adaletinin iş tatmin duygusuna yaptığı olumlu katkılar sonucunda da artmaktadır. Bununla birlikte problem çözme sürecinde kişilerin kendine güven duygusu ise, doğrudan etkileşim adaletinin artmasıyla değil; etkileşim adaletinin iş tatmin duygusuna yapmış olduğu olumlu katkılar sonucunda artmaktadır. Bu bulgular çalışmanın dördüncü hipotezini kısmen doğrulamaktadır.

Tartışma ve sonuç

Mevcut çalışmanın amacı, kişilerin problem çözme becerilerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin bir rolü olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Elde edilen sonuçlar, kişilerin problem çözme becerilerinin oluşmasında örgütsel adalet algısının ve iş tatmin duygusunun önemli rolleri olduğunu göstermiştir. Bunun yanında, özellikle örgütsel etkileşim adaletinin, kişilerin problem çözme becerilerine hem doğrudan, hem de çalışanların iş tatmin duygusunu artırarak dolaylı katkılar sağladığı ortaya çıkarılmıştır.

Çalışmada adalet algısı ile problem çözme becerileri arasında aynı yönlü ilişkiler elde edilmiştir. Bu açıdan kişilerin, özellikle örgütteki kişiler arasındaki ilişkiler ve karar vericilerin sergiledikleri tavırlar ile verilen kararlarla ilgili açıklamalara yönelik çeşitli etkileşimler konusundaki adalet algılamaları olumlu oldukça, karşılaştıkları problemleri çözme konusunda kendilerine daha çok güvenmekte, çözme süreçlerinde duygu ve davranışlarını kontrol altına alarak daha fazla problem çözme becerisi gösterebilmektedirler. Elde edilen bu bulgular yazındaki bazı çalışma bulgularıyla paralellik göstermektedir (Rahim *vd.*, 2000; Morgeson *vd.*, 2006; Li *vd.*, 2007).

Çalışmada problem çözme becerileriyle ilişkisi olan diğer bir faktör iş tatmin duygusudur. Kişilerin işlerine yönelik tatmin duygularının artmasıyla birlikte, örgütte karşılaştıkları problemlerin çözümleri konusunda, kendilerine daha fazla güvenmekte, çözüme yönelik daha yaklaşımcı tutumlar sergilemekte, çözme süreçleri için kritik olan kendi duygu ve davranışlarını daha fazla kontrol edebilmekte ve böylelikle çözme becerisi konusunda daha fazla çaba sergilemektedirler. Bu bulgular çeşitli çalışmalarda ortaya çıkan sonuçları desteklemektedir (Ayres ve Malouff, 2007; Tjosvold *vd.*, 2004).

Çalışmada elde edilen bir bulgu da, çalışanların iş tatminlerinin artmasında algıladıkları örgütsel adalet algılarının önemli rol oynadığıdır. Bu bağlamda örgütten elde edilen ücret, ödül, terfi gibi çıktılarla ilişkili dağıtım adaleti, bu çıktılarının dağıtımıyla ilgili süreç ve politikaların adil oluşuyla ilişkili işlemsel adalet, kişiler arasındaki ilişkilere ile karar vericilerin sergiledikleri tavırlara ilişkin etkileşim adaleti ve genel olarak örgütsel ortamın adil olduğuna yönelik düşünceler arttıkça, çalışanların işlerinden daha çok tatmin oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar bazı çalışma bulgularıyla benzerlik göstermektedir (Colquitt *vd.*, 2001; Cropanzano *vd.*, 2002).

Çalışmada araştırılan diğer bir konu iş tatmininin aracılık rolüdür. Özellikle kişilerin kişisel kontrol ve genel problem çözme becerileri, etkileşim adaletinin artmasıyla birlikte doğrudan artarken; etkileşim adaletinin iş tatmin duygusuna yaptığı olumlu katkılar sonucunda da problem çözme becerileri artmaktadır. Bunun yanı sıra, kişilerin kendine olan güven duyguları, etkileşim adaletinin iş tatmin duygusuna yapmış olduğu olumlu katkılar sonucunda artmaktadır. Bu bakımdan örgütteki etkileşim adaletinin artması, bir yandan kişilerin iş tatmin duygularını artırarak, problem çözme becerilerini olumlu yönde etkilerken; diğer yandan kişilerin kendilerine olan güven duygularına, çözme süreçlerindeki duygu ve davranışların kontrolüne ve sonuçta da problem çözme becerilerine olumlu katkılarda bulunmaktadır. Görüldüğü gibi bu süreçte, örgütte artan olumlu yöndeki adalet algısı, kişilerin, işlerine yönelik tatmin duygularını artırarak, karşılaştıkları problemleri çözme yönündeki becerilerinin gelişmesini sağlamaktadır.

Sonuçta örgütsel ortamda ortaya çıkan problemler, etkili biçimde çözülemediği takdirde, örgütsel performansın artmasını ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Problemlerin çözümüne katkı yapan çeşitli yönetsel ve örgütsel uygulamaların hayata geçirilmesi, kişilerin problem

çözme becerilerine olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu çerçevede örgütsel açıdan adil bir ortamın olması; yaptıkları işe yönelik olumlu tutumlarını etkileyerek, kişilerin karşılaştıkları problemleri çözme konusunda daha fazla istekli ve azimli olmalarını sağlayabilecektir. Ayrıca, kişilerin yaptıkları işi sevmeleri ve işe yönelik olumlu tutumlar beslemeleri, problemlerin daha etkili biçimde çözümlenmesinde kritik rol oynamaktadır. Özellikle insan hayatının ön planda olduğu sağlık sektöründe ortaya çıkan bu bulgular, yöneticiler için, özellikle etkileşim adaletine yönelik çeşitli yönetsel ve örgütsel uygulamalarla, çalışanların iş tatminlerinin artırabileceğine ve sonuçta da problem çözme becerilerine olumlu katkılar sağlayabileceğine yönelik ipuçlarını ortaya çıkarmaktadır. Diğer yandan elde edilen tüm bu sonuçlar, çalışmada seçilen örnekleme sınırlı olup; nitelik ve nicelik bakımından farklılaşmış örneklem üzerinde yürütülecek benzer araştırmalar daha genellenebilir sonuçlara ulaşma imkânı sağlayabilecektir. Ayrıca, sosyal beğenilirlik ve ortak yöntem varyansı sınırlılıkları, sonuçların değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKÇA

- AYRES, Jody ve MALOUFF, John M. (2007), "Problem Solving Training to Help Workers Increase Positive Affect, Job Satisfaction and Life Satisfaction", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3), 279-294.
- BAYCAN, Aslı (1985), *An Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BEUGRE, Constant D. ve BARON, Robert A. (2001), "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice", *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339.
- CARR, Priyanka B. ve STEELE, Claude M. (2009), "Stereotype Threat and Inflexible Perseverance in Problem Solving", *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 853-859.
- COHEN-CHARASH, Yochi ve SPECTOR, Paul E. (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- COLQUITT, Jason A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- COLQUITT, Jason A., CONLON, Donald E., WESSON, Michael J., PORTER, Christopher O. ve NG, K. Yee (2001), "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- CROPANZANO, Russell ve RANDALL, Marjorie L. (1993), "Injustice and Work Behavior: A Historical Review", CROPANZANO, Russell (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- CROPANZANO, Russell, PREHAR, Cynthia A. ve CHEN, Peter Y. (2002), "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice", *Group and Organization Management*, 27(3), 324-351.
- D'ZURILLA, Thomas J. ve NEZU, Arthur M. (2010), "Problem Solving Therapy", DOBSON, Keith S. (Ed.), *Handbook of Cognitive-Behavioral Therapies* (3.Baskı), New York: The Guilford Press.
- FELDMAN, Daniel C. ve ARNOLD, Hugh J. (1983), *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, New York: McGraw-Hill Book Co.
- FERRIN Donald L. ve DIRKS, Kurt T. (2003), "The Use of Rewards to Increase and Decrease Trust: Mediating Processes and Differential Effects", *Organization Science*, 14(1), 18-31.

- FORTIN, Marion (2008), "Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context Integration, Time and Links with Morality", *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126.
- GREENBERG, Jerald (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, 16(2), 1990, 399-432.
- GREENBERG, Jerald ve BARON, Robert A. (2000), *Behavior in Organizations*, Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- HEPPNER, Paul P. ve BAKER, Charles E. (1997), "Applications of the Problem Solving Inventory", *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 29(4), 229-241.
- HEPPNER, Paul P. ve LEE, Dong-gwi (2009), "Problem Solving Appraisal and Psychological Adjustment", SNYDER, C. Rick ve LOPEZ, Shane J. (Ed.), *Oxford Handbook of Positive Psychology* (2.Baskı), New York: Oxford University Press.
- HEPPNER, Paul P. ve PETERSON, Christ H. (1982), "The Development and Implications of a Personal-Problem Solving Inventory", *Journal of Counseling Psychology*, 29, 66-75.
- HUNLEY, Sawyer ve McNAMARA, Kathy (2010), *Tier 3 of the RTI Model: Problem Solving through a Case Study Approach*, California: Corwin Pub.
- KARRIKER Joy H. ve WILLIAMS, Margaret L. (2009), "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model", *Journal of Management*, 35 (1), 112-135.
- KAYA, Berna (2009), *Ebelerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Durumlarını Etkileyen Faktörler*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- KIM, Hyun Jeong, TAVITIYAMAN, Pimtungve ve KIM Woo Gon (2009), "The Effect of Management Commitment to Service on Employee Service Behaviors: The Mediating Role of Job Satisfaction", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 369-390.
- KONOVSKY, Mary A. ve CROPANZANO, Russell (1991), "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- KRUSE, Sharon D. (2009), *Working Smart: Problem-Solving Strategies for School Leaders*, Maryland: Rowman and Littlefield Education.
- LI, Andrew ve CROPANZANO, Russell (2009), "Fairness at the Group Level: Interunit and Intraunit Justice Climate", *Journal of Management*, 35, 564-599.
- LI, Haiyang, BINGHAM, John B. ve UMPHRESS, Elizabeth E. (2007), "Fairness from the Top: Perceived Procedural Justice and Collaborative Problem Solving in New Product Development", *Organization Science*, 18(2), 200-216.
- LIM, Joanne, BOGOSSIAN, Fiona ve AHERN, Kathryn (2010), "Stress and Coping in Australian Nurses: A Systematic Review", *International Nursing Review*, 57, 22-31.
- McCONNELL, Charles R. (2006), *Umiker's Management Skills for the New Health Care Supervisor* (5.Baskı), Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers.
- MORGAN, Clifford T. (1999), *Psikolojiye Giriş* (13.Baskı), (Çev. Hüsnü ARICI ve diğerleri), Ankara: Meteksan Yayıncılık.
- MORGESON, Frederick P., JOHNSON, Michael D., CAMPION, Michael A., MEDSKER, Gina J. ve MUMFORD, Troy V. (2006), "Understanding Reactions to Job Redesign: A Quasi-Experimental Investigation of the Moderating Effects of Organizational Context on Perceptions of Performance Behavior", *Personnel Psychology*, 59, 333-363.
- NEZU, Arthur M., NEZU, Christine M. ve D'ZURILLA, Thomas J. (2007), *Solving Life's Problems solving: A 5-Step Guide to Enhanced Well-Being*, New York: Springer Publishing Company.
- NIEUWENHUIZEN, Cecile ve ROSSOUW, Dirk (2008) *Business Management: A Contemporary Approach*, Cape Town: Juta and Co. Ltd.
- ORGAN, Dennis W. (1988), "A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis", *Journal of Management*, 14, 547-557.

- ÖZMEN, Ömür N.T., ARBAK, Yasemin ve ÖZER, Pınar S. (2007), “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- RAHİM, M. Afzalur, MAGNER, Nace R. ve SHAPIRO, Debra L. (2000), “Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors? What Justice Perceptions, Precisely?”, *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9-31.
- ŞAHİN, Nail, ŞAHİN, Nesrin H. ve HEPPNER, P. Paul (1993), “Psychometric Properties of Problem Solving Inventory in a Group of Turkish University Students”, *Cognitive Therapy and Research*, 17(4), 379-396.
- SCHIRALDI, Glenn R. (2009), *The Post-Traumatic Stress Disorder Sourcebook*, New York: McGraw Hill Professional.
- SHALLEY, Christina, GILSON, Lucy ve BLUM, Terry C. (2000), “Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave”, *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- SPECTOR, Paul E. (1997), *Job Satisfaction*, California: Sage Publications Inc.
- STEVENS, Michael (1998), *Sorun Çözümleme* (Çev. Ali ÇİMEN), İstanbul: Timaş Yayınları.
- SWANSON, Helen, POWER, Kevin ve diğerleri (2010) “The Relationship Between Parental Bonding, Social Problem Solving and Eating Pathology in an Anorexic Inpatient Sample”, *Europe Eating Disorders Review*, 8, 22-32.
- TJOSVOLD, Dean, YU, Zi-you ve HUI Chun (2004), “Team Learning from Mistakes: The Contribution of Cooperative Goals and Problem-Solving”, *Journal of Management Studies*, 41(7), 1223-1245.
- VECCHIO, Robert P. (1995), *Organizational Behavior* (3.Baskı), Florida: The Dryden Pres Harcourt Brace College Publishers.
- WEISS, David J., DAWIS, Rene V., ENGLAND, George W. ve LOFQUIST, Lloyd H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII, Minnesota: University of Minnesota.
- WILSON, Patricia A. (1995), “The Effects of Politics and Power on The Organizational Commitment of Federal Executives”, *Journal of Management*, 21(1), 101-118.
- WITT, L. Alan (1989), Sex Differences among Bank Employees in The Relationships of Commitment With Psychological Climate and Job Satisfaction, *Journal of General Psychology*, 116(4), 419-426.