

KAMU SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: BİR DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ*

Sabahattin TEKİNGÜNDÜZ**

Muazzez AYDIN***

Hatice POLAT****

Özet

Çalışmanın amacı; çalışanların, iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel adalet düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Katılımcılar Siirt Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde görev yapan 170 çalışandan oluşmaktadır. Çalışmada ilgili değişkenleri ölçmek amacıyla kişisel bilgi formu, örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların kişisel özelliklerine ilişkin bilgilerinin analizinde frekans ve yüzde analizi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkide Korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel güveni ve iş tatminini yordayan değişkenleri belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine göre, değişkenler arasında pozitif anlamlı ilişkiler gözlenmiştir. Regresyon Analizi sonuçlarına göre örgütsel güven ve örgütsel adalet, iş tatminindeki toplam varyansın % 12'sini; iş tatmini ve örgütsel adalet, örgütsel güvendeki varyansın % 43'ünün açıklamaktadır.

Anahtar Sözcükler: İş Tatmini, Örgütsel Güven, Örgütsel Adalet, Hastane, Hastane Çalışanları

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIPS AMONG ORGANIZATIONAL JUSTICE, ORGANIZATIONAL TRUST AND JOB SATISFACTION IN THE PUBLIC SECTOR: THE EXAMPLE OF A STATE HOSPITAL

Abstract

The purpose of this study is to examine the relationships among employees' levels of job satisfaction, organizational trust and organizational justice. Sample consists of 170 employees serving in Siirt Maternity and Children Hospital. Personal information form, organizational trust inventory, job satisfaction scale and organizational justice scale

* 20-22 Kasım 2014 tarihleri arasında yapılan V. Uluslar arası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi'nde poster bildiri olarak sunulmuştur.

** Yrd. Doç. Dr. Mersin Üniversitesi, Sağlık Yüksekokulu, Sağlık Yönetimi, stekingunduz@mersin.edu.tr, stekingunduz@gmail.com

*** Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü, Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi, Siirt, muazzez.aydin@hotmail.com

**** Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yardımcısı, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, muazzez.aydin@hotmail.com

were used in order to measure related variables in the study. Frequency and percentage analysis were used to analyze the information related to the participants' individual traits. Correlation analysis was carried out with respect to the relationships among the variables. Multiple regression analysis was performed to determine the predictors of organizational trust and job satisfaction. According to the correlation analysis, positive and significant relations were observed among the variables. According to results of multiple regression analysis, organizational trust and organizational justice explained 12 % of total variance at job satisfaction while job satisfaction and organizational justice explained 43 % of total variance at organizational trust.

Key Words: Job satisfaction, organizational trust, organizational justice, Hospital, Hospital workers

GİRİŞ

Hizmet sektörü, yirmi birinci yüzyıl için dünyanın gayri safi milli hâsılasının yaklaşık üçte ikisini üretmektedir. Hizmet sektörünün bir parçası olan sağlık sektörü de bu gelişmelere paralel olarak büyümekte ve toplam hizmetler içindeki payı gün geçtikçe artmaktadır. Sağlık sektörü içerisinde yer alan hastaneler yapısal, teknolojik ve çevresel faktörler dolayısıyla yüksek düzeyde uzmanlaşmaya sahip örgütlerdir (Rezaiean vd., 2010: 112; Tekingündüz, 2012: 1). Çok sayıda farklı meslek mensubu kişilerin bir arada çalıştığı ender hizmet birimlerinden olan hastanelerde, insan kaynakları yönetimi komplike bir hal almakta ve zorlaşmaktadır. Hastanelerde gerek yatarak gerek ayaktan bakım almaya gelen bireyler, hizmet süreçlerinde bu meslek gruplarının büyük bir kısmı ile iletişime geçmek durumundadırlar. Hastane çalışanları ile hasta ve yakınlarının hizmet buluşmaları yani hizmetin sunulması ve hizmetin alınması aşamasındaki karşılaşmalarda, çalışanların hastaneyi hastalara, hasta yakınlarına ve örgüt dışındaki çevreye karşı temsiliyet rolleri bulunmaktadır. Çalışanların bu rolleri yerine getirirken, iş tatminleri, örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları önem kazanmaktadır. Çalışanların bu değişkenlere yönelik algısı, hastalarla olan iletişimini ve bakım kalitesini etkileyebilmektedir. Örgütsel hedeflere ulaşma noktasında insan kaynaklarının etkili ve verimli değerlendirmesi bir zorunluluk haline gelmiştir.

Yapılan çalışmada, Siirt Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinde görev yapan çalışanların örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerini incelemek; örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri analiz etmek amaçlanmıştır. Çalışmada konu ile ilgili genel bir giriş yapılmış, ardından birinci bölümde kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. İkinci bölümde metodolojiye; üçüncü bölümde bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünü oluşturan olan sonuç kısmında ise araştırmada elde edilen bulgular ile literatürde elde edilen bulgular karşılaştırılmış ve kuruma yönelik önerilere yer verilmiştir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1 Örgütsel adalet

Çalışanların tutum ve davranışlarının belirleyicisi olması nedeniyle akademisyenler tarafından yoğun bir şekilde ele alınan (Colquitt ve Rodell, 2011: 1183); iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, stres, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı ve güven gibi birçok değişkeni etkileyen örgütsel adalet; son yirmi beş yıldır ekonomi, psikoloji, hukuk, ve örgütsel bilim de dâhil olmak üzere, farklı disiplinlerden araştırmaların büyük ilgisini çekmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278-279; Judge ve Colquitt, 2004: 395; Mohamed, 2014: 1).

Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgüt dâhilinde kendilerine karşı adil olup olunmadığına yönelik bir yargıya varmasıdır. Bireylerin örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışların adil olup olmadığını değerlendirmesi ve bir yargıya varması örgütsel adalet kavramı içerisinde değerlendirilmektedir (Yeşiltaş vd., 2012: 21). Literatürde çalışanların, hem kendi hem de diğer çalışanların organizasyona sundukları katkıları ve aldıkları ödülleri sürekli olarak kıyasladıklarını belirtmektedirler (Judge ve Colquitt, 2004: 395; Tekingündüz, 2012: 30). Araştırmacılar, çalışanların bu kıyaslamada, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algılarına dayalı olarak örgüte, yöneticilere ve işe yönelik çeşitli tutumlar geliştirdiklerini belirtmektedirler. Bu bağlamda, çalışanların kararların adil yöntemlerle alındığına inanmaları doğrultusunda, örgütsel bağlılıklarının artması, yöneticilerine daha fazla güven duymaları, daha az işten ayrılma niyetine ve daha fazla iş doyumuna sahip olmaları ve yüksek performans göstermeleri söz konusu olmaktadır (Örücü ve Özavşarlıoğlu, 2013: 336).

Örgütsel adalet, dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Dağıtım adaleti; Adams'ın eşitlik teorisine dayanan, dağıtım adaletinde kazanımların paylaşılmasına odaklanılmaktadır. Kazanımların adilliklerinin söz konusu olduğu bu boyuta elde edilen sonuçların, girdilere uygun biçimde dağıtılması önem kazanmaktadır (Cohen, 1987: 20, Folger ve Konovsky, 1989: 115, Aryee ve ark., 2002: 271; Colquitt ve ark., 2012: 3). Adams'ın teorisine göre dağıtımsal adalet, çalışanın örgüt için harcadığı çaba miktarı ile bu çabasının karşılığında aldığı ücret, fayda ve ödüllerini, aynı nitelikte bir başkasınıkiyle karşılaştırması sonucu ortaya çıkan adalet algısı ile ilgilidir (Özer ve Günlük, 2010: 462). Kazanımların dağıtımında adaletsizlik olması, kişilerin duygusal, bilişsel, davranışsal durumlarını etkileyebilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280). Araştırmalar, dağıtım adaletinin, örgütsel bağlılık ve devir hızı gibi örgütsel sonuçlardan ziyade iş tatmini gibi spesifik kişisel sonuçların bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir (Ertürk, 2007: 40). İşlem adaleti; işgörenlerin gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, çıktılarının dağıtımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin işgörenlerce ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir kavramdır (Colquitt

ve Rodell, 2011: 1183; Aryee vd., 2002: 271; Polat ve Kazak, 2014: 77). Çalışan-yönetici ilişkisindeki güven kaynaklarından biri işlem adalettir. Uygulamaların adilliği, çalışanların onuru ve haklarına olan saygıyı yansıtmaması nedeniyle işlem adaleti, çalışanların sisteme bağlılık ve yönetime güven gibi önemli konuları etkilemektedir (Konovsky ve Pugh, 1994: 658). Lind ve Tyler (1988'den aktaran Folger ve Konovsky, 1989: 116), işlem adaletinin, spesifik kararların sonuçları ile ilgili olan iş tatmininden ziyade, örgütsel bağlılık gibi uzun dönemli perspektif gerektiren kurumsal değerlendirme ile daha yakından ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Etkileşim adaleti; karar alma süreçlerinde kişilerarası yaklaşımı konu alan etkileşim adaletinde (Colquitt ve Rodell, 2011: 1183) yöneticilerin, çalışanlara süreçler boyunca, saygı duymaları, değer vermeleri, olumsuz yorum ve sözlerden kaçınmaları halinde gelişebileceği ileri sürülmektedir. Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Çalışan, etkileşimsel adaletsizlik algıladığında, olumsuz tepkiyi örgütünden ziyade yöneticisine gösterir. Örgüte karşı daha az negatif tutum geliştirilirken, yöneticisine karşı daha fazla negatif tutum geliştirilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281; Özdevecioğlu, 2003: 79).

1.2 Örgütsel güven

Bromiley ve Cummings (1996'den akataran Çetinel, 2008: 85) örgütsel güveni, "bir kişinin veya bir grubu oluşturan kişilerin diğer kişi veya gruba karşı açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti, ne olursa olsun, görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlerde dürüst olma ve uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çıkar sağlamama inancı veya grubun ortak inancı" olarak tanımlamaktadır.

Yapıcı insan ilişkilerinde temel bir unsur olan güven (Tan ve Tan, 2000: 241), bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği olarak tanımlanmaktadır (Mayer ve ark., 1995: 712). Güvenin, örgütsel verimliliğin ve etkinliğin artırılmasında, rekabet avantajı elde edilmesinde, uzun dönemli istikrarın sürdürülmesinde, çalışanların moral ve mutluluğunda ve iş tatminlerinde kritik bir öneme sahip olduğu ve örgüt içi ilişkileri önemli şekilde etkilediği ileri sürülmektedir. Ancak güvenin önemli olduğu gerçeği yanında, yöneticiler ile çalışanlar arasında güven boşluğunun da giderek arttığı belirtilmektedir (Straiter, 2004: 7; Callaway, 2006: 1; Yeh, 2007: 53; Gibson, 2011: 5). Morgan ve Hunt (1994), güven yaratan işbirliği sayesinde çalışma ilişkilerinde, çatışmaların ve örgütte ayrılma eğiliminin azaldığını, örgütte bağlılığın arttığını belirlemişlerdir (Costa, 2003: 610). Callaway (2006: 2-3) yüksek düzeyde örgütsel güvenin, kurumdaki işlem maliyetlerini ve gereksiz çatışmaları azalttığını, gereksiz bürokratik denetimleri ve gereksiz idari harcamaları ortadan kaldırdığını belirtmektedir.

Çok tanımlı bir kavram olan güven, kimi araştırmacılar tarafından iki bileşenli bir yapı, kimi araştırmacılar tarafından üç bileşenli bir yapı olarak ifade edilmektedir.

McAllister güven kavramının oluşumunu bilişsel güven ve duygusal güven olarak ayırtılmakta ve tanımlamaktadır. Bilişsel güvenin temelinde; öngörülebilirlik, geçmiş davranış kalıpları, doğruluk ve adil olma gibi kavramlar bulunmaktadır. Kişiler karşı tarafa güvenmek için rasyonel nedenler aramaktadırlar ve bilişsel güven, karşı tarafın yükümlülüklerini yerine getirmesinde rasyonel değerlendirmeye dayanır. Bilişsel güven, teknik yetkinliği ve yükümlülükleri yerine getirme durumunu yansıtır. Duygusal güvende ise iki taraf arasındaki etkileşim yoğun olduğu zamanlarda güven ilişkisi derinleşir ve ilgili taraflar ilişkilerine karşılıklı ve duygusal bir yatırım yaparlar. Güvenin duygusal boyutunu ilgi, endişe, cömertlik, yardımseverlik sergileme tutumları en iyi şekilde ifade eder. Bu iki farklı güven biçimi bir arada olabilir ve bilişsel güvenle başlayan ilişki duygusal güvene dönüşebilir. Birçok yazar, duygusal güvenin, bilişsel güvene göre, daha derin düzeyde bir güveni temsil ettiğini belirtmektedir (Öğütveren, 2007: 17).

1.3 İş tatmini

İş tatminini, insanların işlerini ve işlerinin farklı yönleri hakkında ne düşündüğüdür (Rowden, 2002: 412). Tanner (2007: 25), iş tatminini, kişinin “işimden memnunum” demesine yol açan psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin birleşimi olarak tanımlarken; Çetin (2011: 74), çalışanların yaptıkları işi sevmeye derecesi olarak tanımlamaktadır. İş tatmini, hastalara kaliteli sağlık hizmeti sunulması ve çalışmaya devam etmeyi etkilemesi bakımından hem kurum hem de sağlık çalışanı açısından oldukça önemli bir konudur (Acker, 2004: 65-66). Çağdaş yönetim kuramcıları, yönetimin birbirini tamamlayan iki amacından birinin hizmetlerin etkinliğini artırmak, diğerinin ise çalışanların iş tatminini sağlamak olduğu konusunda birleşmektedirler (Tengilimoğlu, 2005: 24). 1900’lerin başından beri, birçok çalışmanın odak noktası haline gelen iş tatmini (Handsome, 2009: 39), yaş, cinsiyet, çalışma süresi, meslek ve eğitim düzeyi, kişilik, zekâ, statü, hizmet süresi, medeni durum, bireylerin davranışlarının açıklayıcı mekanizmaları olan kişilik özellikleri, inanç, değerler ve temel yetenek düzeyi (Tengilimoğlu, 2005: 28; Çetin, 2011: 81; Gibson, 2011: 32) gibi kişisel; ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim (Telman ve Ünsal, 2004: 39; Budak ve Budak, 2004: 491-492; Çekmecelioğlu, 2005: 27; Keleş, 2006: 38; Tanner, 2007: 26; Şişman, 2007: 79-83; Aşan ve Erenler, 2008: 205-206) gibi örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Spector (1997), iş tatminin etkileyen örgütsel faktörleri; ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim boyutları olarak belirtmektedir.

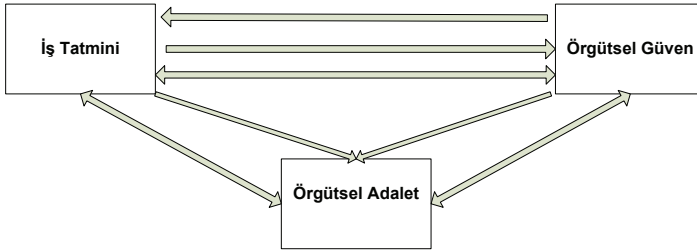
Jones (2000), hemşirelerde iş tatmini etkileyen faktörleri; **işin yapısı veya özellikleri**; kararlara katılım, eğitim olanakları, hemşirelik uygulamaları üzerinde kontrol, hasta hemşire ilişkisinin sürekliliği, hemşirelik faaliyetlerinde özerklik, klinik sonuçlar için bireysel sorumluluk, **örgütün özellikleri**; ücret, ek imkânlar, yükselme fırsatları, örgütsel yapı, kontrol alanı, çalışma saatleri, değerleri olarak sıralarken;

Hinshaw ve Atwood çalışmalarında, **Kişisel özellikler**; yaş, cinsiyet, zekâ, eğitim, hemşirelik deneyimi, kıdem ve hiyerarşideki pozisyon. **Çevresel faktörler**; klinik hizmetler ve hemşirelik bakım türü, hemşirelik hizmet sunum modeli, profesyonellik derecesi, örgüt iklimi, yönetici ve kişilerarası ilişkiler. **İş özellikleri**; statü, özerklik, görev tekrarı, yerine getirilecek görevin yapısı, iş sonuçları ve ücret olarak üç boyutta sıralamaktadır (Jones, 2000: 55-56).

İş tatmin düzeyinin, doğrudan veya dolaylı olarak, yaşam tatmini, stres-sağlık, iş kazası, performans, verimlilik, karlılık, devamsızlık ve devir hızı gibi sonuçlara neden olduğu ileri sürülmektedir (Koh ve Boo, 2004: 686; Bouwkamp, 2008: 36).

İş tatmini konusunda tartışılan konulardan bir tanesi, iş tatmininin tek boyutlu veya çok boyutlu olup olmadığıdır. İş tatmininin tek boyutlu olması, bireyin işinden dolayı ya tatmin duyması ya da tatminsizlik yaşaması anlamına gelmektedir. Çok boyutlu olmasından kasıt ise, bireyin işinden bazı sebeplerden dolayı tatmin olurken, diğer bazı sebeplerden dolayı tatminsizlik duymasıdır (Aşan ve Özyer, 2008: 138). Yapılan bu çalışmada iş tatmini tek boyutlu bir değişken olarak ele alınmıştır.

Şekil 1 örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi daha belirgin kılmak için verilmektedir. Şekil 1, incelendiğinde kimi çalışmalarda örgütsel adalet ile hem iş tatmini hem de örgütsel güven arasında anlamlı ilişkiler belirlenirken; kimi çalışmalarda örgütsel adaletin hem iş tatminini hem de örgütsel güveni etkilediği görülmektedir. Örgütsel güven ile iş tatmini arasında da anlamlı ilişkiler gözlenirken; kimi çalışmada iş tatmininin örgütsel güveni etkilediği, kimi çalışmada da örgütsel güvenin iş tatminini etkilediği belirlenmiştir. Dolayısıyla, bu araştırma örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki aşağıda yer alan teorik ilişkilerden hareketle yapılmıştır.



Şekil 1. İş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler (Matthai, 1989; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Cropanzano vd., 2002; Tanner, 2007; Yürür, 2008; Rezaiean vd., 2010; İşcan ve Sayın, 2010; Colquitt ve Rodell, 2011; Tekingündüz, 2012; Gider, 2010; Top vd, 2010; Porkiyani vd., 2014'den uyarlanmıştır).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında bu çalışmada, hastane sektöründe çalışan personelin örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmin düzeyleri incelenecek, bunlar arasındaki ilişkiler ve etkileşimler ortaya konmaya çalışılacaktır.

2. METODOLOJİ

2.1. Araştırmanın Amacı

Kesitsel bir saha araştırması olan bu çalışmada anket esasına dayalı alan araştırma metodolojisi kullanılmıştır. Siirt Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi personelinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmada, ilgili hastane personelin örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerini incelemek ve personelin örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri analiz etmek amaçlanmıştır.

Araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

Hipotez 1: Hastane personelinin algıladıkları örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 2: Hastane personelinin iş tatminini; örgütsel adalet ve örgütsel güven anlamlı olarak belirlemektedir.

Hipotez 3: Hastane personelinin örgütsel güvenini; örgütsel adalet ve iş tatmini anlamlı olarak belirlemektedir.

2.2. Evren

Araştırma evrenini, 01/06/2013-01/07/2013 tarihleri arasında, hastanede çalışan bütün personel oluşturmaktadır. Araştırma için hastane yönetiminden gerekli izinler alınmıştır. Çalışmanın yapıldığı dönemde filli olarak çalışan toplam personel sayısı (evren) 296 kişidir. Çalışmada örneklem seçilmeyerek tüm evrene ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda tam ve doğru olarak doldurulan 170 anket analize alınmıştır. Böylece evrenin % 57'sine ulaşılmıştır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmada, çalışanların kişisel özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslek, toplam çalışma süresi) belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Örgütsel Adalet Ölçeği; Çalışmada, Moorman tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Söyük (2007:128) tarafından Türkiye’de Sağlık Sektörüne uyarlanan ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeği ile düzenlenmiştir. Ölçekte; “1-Hiç katılmıyorum “5- Tamamen katılıyorum” şeklinde değerlendirilmektedir. Skorlar 5 değerine yaklaştıkça örgütsel adalet algısı en yükseğe çıkmakta, 1 değerine yaklaştıkça ise en düşük seviyeye inmektedir.

Örgütsel Güven Ölçeği; Çalışanların, örgütsel güven düzeylerini ölçmek Örgütsel Güven Envanterinin (Organizational Trust Inventory) (Cummings and Bromiley 1996’den aktaran Top vd., 2013) kısa formu kullanılmıştır. Bu ölçüm aracı

12 kapalı uçlu sorudan oluşmakta ve 5'li Likert ölçeğini esas almaktadır. Kullanılan 5'li Likert ölçeğinde; "1-Hiç katılmıyorum", "5- Tamamen katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir. Skorlar 5 değerine yaklaştıkça örgütsel güven düzeyi en yükseğe çıkmakta, 1 değerine yaklaştıkça ise en düşük seviyeye inmektedir. Olumsuz anlam yüklü ifadeler için ters skorlama işlemi yapılmıştır.

İş Tatmin Ölçeği; Çalışanların genel iş tatminin ölçmek üzere Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan beş ifade ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek Türkçe'ye Şeşen ve Basım (2010) tarafından uyarlanmıştır. Kullanılan 5'li Likert ölçeğinde; "1-Hiç katılmıyorum", "5- Tamamen katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir. Skorlar 5 değerine yaklaştıkça iş tatmin düzeyi en yükseğe çıkmakta, 1 değerine yaklaştıkça ise en düşük seviyeye inmektedir.

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini skorları hesaplanarak güvenilirlik, korelasyon, çok değişkenli regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Çalışmada, değişkenler arasındaki çoklu şişme, varyans şişmesi (VIF) ve tolerans değerleri incelenmiştir. Sonuçlar değerlerin uygun düzeyde olduğunu göstermiştir (Durbin Watson katsayısı <2,5; VIF değerleri<10; tolerans değerleri >0,2).

3. BULGULAR

Araştırmada toplam 170 personele ulaşılmıştır. Anketi yanıtlayan hastane personelinin % 43'ü kadın; %74'ü evli; % 58'i 26-36 yaş grubunda; %45'i yardımcı sağlık personeli, %49'u lisans ve önlisans mezunu; % 47'sinin toplam çalışma süresi 5 yıl ve altı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1. Değişkenler, Ortalamalar, Standart Sapmalar, Güvenirlik Katsayısı ve Korelasyonlar

	Ortalama	Std. Sapma	α^*	1	2
1. İş Tatmini	3,29	1,052	0,91	1	
2. Örgütsel Adalet	3,09	,801	0,95	,331**	
3. Örgütsel Güven	3,57	,906	0,93	,335**	,646**

** . p<0,01
*= Cronbach alpha değeri

Tablo 1'de görüleceği üzere, üç değişkende ortalamaların üzerinde çıkarken; örgütsel güven düzeyinin diğer iki değişkenden daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Çalışmada, üç değişken arasında pozitif yönlü ilişkiler saptanırken; özellikle örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında yükseğe yakın ilişki belirlenmiştir. Sonuç olarak "Hastane personelinin algıladıkları örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır" şeklinde kurulan hipotez 1 kabul edilmiştir.

Tablo 2. İş Tatmini Belirleyicileri Regresyon Modeli

DEĞİŞKENLER	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	Beta (β)	Std. Hata	Beta (β)		
Sabit	1,626	,334		4,869	,000
Örgütsel Adalet	,257	,124	,196	2,078	0,04*
Örgütsel Güven	,243	,110	,209	2,216	0,03*

Regresyon Modeli Özeti:
R= ,367; R²= 0,12; F= 13,006; p <0,05; Durbin-Watson=1,883
*: p<0,05 anlamlı etki (anlamlı belirleyici)

İş tatminini açıklayan bağımsız değişkenleri belirlemek için uygulanan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir (F=13,006; p <0,05). Modeldeki bağımsız değişkenler ile iş tatmini değişkenindeki toplam değişimin % 12'si açıklanabilmektedir. Ayrıca kurulan regresyon modelinin Durbin-Watson katsayısı 1,883 olarak hesaplanmıştır. Model incelendiğinde iş tatminine her iki değişkenin de anlamlı katkı sağladığı belirlenirken; örgütsel güvenin katkısı (std. β = 0,209) daha fazla bulunmuştur (Tablo 2). Bu bulguya göre, çalışanın örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının yükselmesi, iş tatminlerinin de yükselmesine yol açacaktır. Bu sonuca göre "Hastane personelinin iş tatminini; örgütsel adalet ve örgütsel güven anlamlı olarak belirlemektedir" şeklinde kurulan hipotez 2 kabul edilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Güven Belirleyicileri Regresyon Modeli

DEĞİŞKENLER	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	Beta (β)	Std. Hata	Beta (β)		
Sabit	1,084	,234		4,634	,000
Örgütsel Adalet	,678	,070	,600	9,726	,0001
İş Tatmini	,118	,053	,137	2,216	,028

Regresyon Modeli Özeti:
R= ,658; R²= 0,43; F=63,865; p= <0,05; Durbin-Watson= 1,894
*: p<0,05 anlamlı etki (anlamlı belirleyici)

Örgütsel güveni açıklayan bağımsız değişkenleri belirlemek için uygulanan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir (F=63,865; p <0,05). Modeldeki bağımsız değişkenler ile örgütsel güven değişkenindeki toplam değişimin % 43'ü açıklanabilmektedir. Ayrıca kurulan regresyon modelinin Durbin-Watson katsayısı 1,894 olarak hesaplanmıştır. Model incelendiğinde örgütsel güvene her iki değişkenin de anlamlı katkı sağladığı

belirlenirken; örgütsel adaletin katkısı (std. $\beta = 0,600$) belirgin olarak daha fazla bulunmuştur (Tablo 3). Örgüt içinde adalet algısının, örgüte olan güveni önemli oranda arttırdığı ileri sürülebilir. Bu bulguya göre, çalışanın iş tatmin ve örgütsel adalet algılarının yükselmesi, örgütsel güvenin de yükselmesine yol açacaktır. Bu sonuca göre “Hastane personelinin örgütsel güvenini; örgütsel adalet ve iş tatmini anlamlı olarak belirlemektedir” şeklinde kurulan hipotez 3 kabul edilmiştir.

4. SONUÇ

Yapılan bu çalışmada, iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel adalet değişkenlerinin ortalamasının üstünde çıktığı; örgütsel güvenin en yüksek ortalamaya sahip değişken olduğu belirlenmiştir. Hastane hizmetlerinde, örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmin düzeyinin ortalamasının üzerinde çıkması kurum açısından önemli bir durumdur. Çünkü sözü edilen değişkenlerin, çalışanların mesleğine olan tutumunu, çalışma arkadaşları, hasta ve yakınlarına olan davranışlarını, meslekteki başarısını ve genel yaşam tatmininin etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Türkiye’de kamu sektörü (eğitim kurumları, hastane vb.) ve özel sektörde (bankalar, oteller vb.) yapılan bazı çalışmalarda da örgütsel güven düzeyleri genelde orta veya yüksek düzeyde çıkmıştır (Polat, 2007: 163; Gider, 2010: 91; Ülbeği, 2011: 74; Top, 2012: 264; Semercioğlu, 2012: 83; Yılmaz ve Altınkurt, 2012: 16; Yıldız, 2013: 301).

Örgütsel adalet düzeyinin de Türkiye’de kamu sektörü (eğitim kurumları, kamu özel işletmeler, hastaneler), sanayi sektörü, turizm sektörü, bankacılık ve savunma sektörü vb sektörlerde yapılan bazı çalışmalarda (Polat, 2007: 163; Söyük, 2007: 140; Ülbeği, 2011: 73; Baş ve Şentürk, 2011: 48; Yılmaz ve Altınkurt, 2012: 241; Cüce, 2012: 117; Seyrek, 2013: 33; Ayhan, 2013: 79; Görgülüer, 2013: 192) genelde orta veya yüksek seviyede çıktığı gözlenmiştir.

Çalışmada yapılan korelasyon analizinde; örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkiler gözlenirken; örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında yüksekçe yakın ilişki belirlenmiştir.

Türkiye’de yapılan bazı çalışmalarda örgütsel güven ile iş tatmini arasında (Yücel, 2006: 135; Yazıcıoğlu, 2009: 246; İşcan ve Sayın, 2010: 209; Sayın, 2009: 75; Terekli, 2010: 124,125; Tekingündüz, 2012: 133) pozitif yönlü ilişkiler; örgütsel güven ile örgütsel adalet pozitif yönlü ilişkiler (Nam, 2008: 96; Polat ve Ceep, 2008: 323; İşcan ve Sayın, 2010: 209) ve iş tatmini ile örgütsel adalet arasında (Özer ve Urtekin, 2007: 118; Yürür, 2008: 305; İşcan ve Sayın, 2010: 209; Yeşil ve Dereli, 2012: 116) pozitif yönlü ilişkiler belirlenmiştir. Türkiye’de yapılan bazı çalışmalarda (Gider, 2010: 91; Gider vd., 2011: 96; Top vd., 2010: 231) iş tatmin düzeyinin orta seviyede olduğu gözlenmiştir.

İş tatminini açıklayan bağımsız değişkenleri belirlemek için uygulanan regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel adalet ve örgütsel güvenin modele anlamlı katkı sağladıkları saptanmıştır. Örgütsel güvenin daha anlamlı bir belirleyici oldu gözlenmiştir. Örgüt içinde, algılanan adalet ve güven ne kadar yüksek ise iş tatmini de o kadar yüksek olabilmektedir. İş tatmini örgütler için çok önemlidir. İş tatminsizliğinin, örgütün bağlılık sistemini zayıflattığı, iç ve dış tehditlere karşı verilen tepkiyi azalttığı hatta yok ettiği ileri sürülmektedir. İş tatmin düzeyinin düşük olmasının örgütler açısından olumsuz sonuçlarından bazıları şunlardır (Luthans, 1995: 128-130; Kök, 2006: 296-297; Udechukwu, 2007; Tanner, 2007: 29); verimliliğin düşmesi, işten ayrılma isteğinin artması, işe gitmede isteksizlik ve devamsızlığın artması, işten uzaklaşma isteği, örgütsel bağlılığın azalması, işbirliği sağlayamama, yetersizlik duygusu, işe alım maliyetlerinin ve yeni çalışanlar için eğitim maliyetlerinin artması, çalışan devir hızı maliyetlerinin artması.

Wesolowski ve Mossholder, (1997'den aktaran Tanner, 2007: 25) adalet, güven, kişilik özelliği, başa çıkma becerileri ve örgütsel katılımın, iş tatminini etkileyen faktörler olduğunu belirtmiştir. Osborn (1991'den aktaran Yürür, 2008: 299)'a göre çalıştığı örgütle olan ilişkilerinde, örgüte katkıları ve kazanımları arasında bir denge algısı taşıyan bireyin iş tatmini muhtemelen yüksek olacaktır. Top ve diğerlerinin (2010: 233) çalışmasında örgütsel güven ve örgütsel bağlılık boyutlarının, iş tatmini üzerine etkisi saptanmıştır. Top'un (2012: 267) çalışmasında da örgütsel güvenin, iş tatmininin anlamlı bir yordayıcısı olduğu gözlenmiştir.

Literatürde, araştırmalar, dağıtım adaletinin, ücret tatmini ve iş tatmini ile daha fazla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Ertürk, 2007: 40; Yürür, 2008: 299). Gibson (2011: 113-120) çalışmasında; yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve lidere güven değişkenlerinin, iş tatminindeki toplam varyasyonun %17'sinden daha fazlasını açıkladıklarını belirlemiştir. Çalışma sonuçları, lidere güven değişkeninin, çok önemli bir örgütsel değişken olduğunu göstermiştir. Yürür'ün çalışmasında (2008: 306), örgütsel adalet boyutlarından işlem ve etkileşim adalet algılarının iş tatmininin anlamlı yordayıcıları olduğu belirlenmiştir. Yeşil ve Dereli'nin (2012: 116) çalışmasında üç örgütsel adalet boyutunun da iş tatmininin anlamlı yordayıcıları olduğu belirlenmiştir. Özer ve Urtekin'in (2007: 119) çalışmasında da, etkileşim adaleti ve dağıtım adaletinin, iş tatmini üzerine etkisi saptanmıştır. Çakar ve Yıldız'ın (2009: 68) çalışmasında, hem işlem hem de dağıtımsal adaletin iş tatminini olumlu etkilediği ortaya konmuştur.

Yapılan ikinci regresyon analizinde ise örgütsel adalet ve iş tatmininin, örgütsel güveni yordayan iki değişken olduğu gözlenmiştir. Modelde, örgütsel adaletin katkısı daha fazla olmuştur. Örgütsel hedeflere ulaşma noktasında, yöneticiye ve örgüte duyulan güven çok önemlidir. Bu güveni arttırmak, diğer değişkenlerin yanında, örgüt ortamındaki adalet algısına ve iş tatmine bağlı olabilmektedir. Çalışanın iş tatmin ve örgütsel adalet algılarının yükselmesi, örgütsel güvenin de yükselmesine yol açacaktır. Sayın'ın (2009: 76), örgüt çalışanlarının güven duygusunu sağlamak amacıyla

öncelikle adalet algılamalarını arttırmak sonra da iş tatminini sağlamanın gerekli olduğu belirtmektedir. Fard ve diğerleri (2010: 29), küreselleşmenin yayılmasıyla, sosyal, ekonomik, politik ve örgütsel ilişkilerde güvenin öneminin büyük ölçüde dikkate alındığını belirtmektedirler.

Literatürde yapılan çalışmalara bakılacak olursa; Tanner'ın (2007: 63) çalışmasında, örgütsel güven ile iş tatmin arasında güçlü pozitif ilişki saptanmıştır. Çalışmada, iş tatmininin, örgütsel güvendedeki toplam varyansın % 44'ünü açıkladığı belirtilmiştir.

Top ve diğerlerinin (2010: 235) çalışmasında iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutlarının, örgütsel güven üzerine etkisi saptanırken; Top'un (2012: 269) çalışmasında da, iş tatmininin, örgütsel güvenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu gözlenmiştir. Matthai'nin (1989: 57-58) yaptığı çalışmada, yönetime güvendedeki varyansın %29'unun iş tatmini ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Williams'ın (2005: 207), hemşirelerle yaptığı çalışmada, örgütsel güven ile iş tatminin tüm boyutları (ücret, özerklik, mesleki durum, etkileşim, görev gerekleri ve örgütsel politikalar) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Araştırmacı yaptığı analizde, iş tatmininin dört boyutunun (özerklik, mesleki durum, etkileşim, örgütsel politikalar), örgütsel güvendedeki varyansın % 54'ünü açıkladığını belirlemiştir.

Colquitt ve Rodell (2011: 1197) çalışmasında, örgütsel adalet boyutlarından sadece bilgi adaletinin güven üzerinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yazar, çalışanların, karar süreçlerini ve doğru ve dürüst bir şekilde açıklayan yöneticiye daha fazla güvendiklerini belirtmiştir. Rezaiean ve diğerlerinin (2010: 115-117) İran'da bir hastanede yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri orta seviyede bulunmuştur. Çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışmada, örgütsel adaletin, örgütsel güven üzerinde doğrudan pozitif anlamlı bir etkisi görülmüştür. Cohen-Charash ve Spector'ın (2001:298-300) meta analiz çalışmasında; örgütsel adalet boyutlarının benzer olarak örgüte güven ve yönetime güvenin birer yordayıcısı oldukları gözlenmiştir. Porkiyani ve diğerlerinin (2014:292) İran'da hemşirelerle yaptıkları çalışmada, örgütsel adaletin, örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine pozitif ve anlamlı etkisi saptanmıştır. Polat'ın (2007:112) çalışmasında, örgütsel adaletle örgütsel güven arasında yüksek bir ilişki olduğu ve örgütsel adaletin örgütsel güveni anlamlı bir şekilde (varyansın %72'si) açıkladığı gözlenmiştir.

İşcan ve Sayın'ın (2010:210) çalışmasında, örgütsel güven ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Yazarlar, örgütsel güven değişkeninin toplam varyansının %75'inin iş tatmini ve örgütsel adalet ile açıklandığını ve örgütsel adalet değişkenin en önemli belirleyici olduğunu bulmuşlardır. İşbaşı'nın (2000:102) çalışmasında, örgütsel güven ile örgütsel adalet alt boyutları (dağıtım, etkileşim) arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu; etkileşim adaletinin örgütsel güven

üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir. Özgan'ın (2011:233) çalışmasında, örgütsel adaletle örgütsel güven arasında yüksek bir ilişki olduğu ve örgütsel adaletin, örgütsel güven üzerinde önemli bir öncül olduğu gözlenmiştir. Polat'ın (2007: 19, 21) çalışmasında, örgütsel adaletin tüm boyutlarının, yöneticiye güveni ve örgüte güveni yordadığı gözlenmiştir.

Colquitt ve Rodell (2011: 1184) çalışmalarında, son 15 yıldır, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında güçlü ilişkiler olduğunu gösteren teorik ve ampirik çalışmaların olduğunu, her iki literatürde yapılan meta analizi çalışmalarında da her iki değişken arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğunu belirtmişleridir. Ancak yazarlar, teori ve uygulamada güven ve adalet arasında ilişki olduğunu varsayılmasına rağmen, bu yapılar arasındaki ilişkinin tam olarak ortaya konmadığını belirtmektedirler.

Çağdaş yönetim yaklaşımlarının esas unsurlarından birisi güven duygusudur. Örgütte, güven duygusunun geliştirilmesi, çalışanların örgüt işleyişinde adalet algısına ve işinden tatmin olmasına bağlıdır. Çalışanların yöneticilerine yönelik güven duygusu, yöneticilerin sahip oldukları etik, ahlaki ve adalet ile ilgili tutum ve davranışları ile biçimlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yöneticilere örgütsel adalet ve etik eğitimi verilerek, çalışanların adalet algısı yükseltilmelidir. Aynı zamanda, çalışanların hastanedeki karar alma süreçlerine katılmaları ve örgütün önemli bir ögesi olduğunun hissettirilmesi iş tatmini ve güven düzeylerini yükseltebileceği düşünülmektedir. Bunların yanında, iş tatmini, örgütsel ve örgütsel adalet gibi değişkenlerin, işten ayrılma, devamsızlık, verimlilik, bağlılık, performans, örgüt kültürü gibi değişkenlerden etkilenmesi ve bunları etkilemesi nedeniyle yöneticiler tarafından konunun üzerine daha fazla gidilmeli ve iş tatmini, adalet ve güven duygusunun yükseltilmesi için gerekli çalışmalar gerçekleştirilmelidirler. Bu araştırma sadece bir kamu hastanesindeki personel üzerinde yapıldığından, bundan sonra konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda farklı mülkiyetlerdeki hastanelerde yapılmasının önemli olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın en önemli kısıtı maliyet ve zaman sıkıntısından dolayı araştırmanın sadece bir kamu hastanesi ile sınırlı tutulmasıdır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının genellenmesi söz konusu değildir. Araştırmanın bir diğer kısıtı örneklem seçilmemiş olup evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ancak çeşitli nedenlerden dolayı, evrenin % 57'ine ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- Acker, Gila M., (2004), "The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care", *Community Mental Health Journal*, Vol. 40, No. 1, pp.65-73.
- Aryee, Samuel, Budhwar, Pawan. S., Chen, Zhen. X., (2002), "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model", *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp.267– 285.
- Aşan, Öznur, Erenler, Esra, (2008), "İş Tatminin ve Yaşam Tatmini İlişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.2 s.203-216.
- Aşan, Öznur, Özyer, Kubilay, (2008), "Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.3 s.129-151.
- Ayhan, Özgür (2013), "Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmit.*
- Baş, Gökhan, Şentürk, Cihad, (2011), "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 17, Sayı 1, ss: 29-62.
- Bouwkamp, Jennifer, C., (2008), "The Work Values And Job Satisfaction Of Family Physicians", *PHD Thesis, Indiana University, 2008.*
- Budak, Gülay, Budak, (2004), *Gönül, İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, 5. Basım, İzmir.
- Callaway, Phuong L., (2006), "Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force", *PHD Thesis, Capella University.*
- Cohen, Ronald, L., (1987). "Distributive justice: Theory and research". *Social Justice Research*, 1 (1), pp.19–40.
- Cohen-Charash, Yochi, Spector, Paul, E., (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, No. 2, November, pp. 278–321.
- Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffery A., Piccolo, Ronald F., Zapata, Cindy P., Rich, Bruce L., (2012), "Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?", *Journal of Applied Psychology*, Vol 97(1), pp. 1-15.
- Colquitt, Jason, A., Rodell, Jessica, B., (2011), "Justice, Trust, And Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 6, 1183–1206.

- Costa, Ana, Cristina, (2003), "Work Team Trust and Effectiveness", *Personnel Review*, Vol. 32 No. 5, pp.605-622.
- Cropanzano, Russell, Prehar, Cynthia A., Chen, Peter Y., (2002), "Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice", *Group and Organization Management*, 27, pp.324-351.
- Cüce, Haşim, (2012), "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi", Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çakar, Nigar, Demircan, Yıldız, Sibel, (2009), "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi?", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8 S.28, ss.68-90.
- Çekmecelioglu, Gündüz, Hülya, (2005), "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, ss.23-39.
- Çetin, Fatih, (2011), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Çetinel, Emine, (2008), "Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay", *Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.*
- Ertürk, Alper, (2007), "Layoff Survivors' Perceptions of Fairness as Determinant of Affective Commitment following Downsizing", *Boğaziçi Journal: Review of Social, Economic and Administrative Studies*, Volume 21 Number 1-2, pp.37-58.
- Fard, Hassan, Danaee, Rajabzadeh, Ali, Hasırı, Asad, (2010), "Organizational Trust in Public Sector: Explaining the Role of Managers' Managerial Competency", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 25.
- Folger, Robert, Konovsky, Mary, A., (1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *The Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130.
- Gibson, Dawid, William, (2011), "The Effect of Trust in Leader on Job Satisfaction and Intent to Leave Present Job İn The Context Of The Nursing Profession", PHD Thesis, University of Louisville.
- Gider, Ömer, (2010), "Eğitim Ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, Yıl: 21 Sayı: 65, ss.81-105.

- Gider, Ömer, Şimşek, Gülten, Ocak, Saffet, Top, Mehmet (2011), "Hastane Organizasyonlarında Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumunun Analizi: Hemşireler Ve Tıbbi Sekreterler Üzerine Bir Araştırma", Öneri.C.9.S.35, ss. 93-101.
- Görgülüer, Ayça, Aysun, (2013), "Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Niğde Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Handsome, Joseph, (2009), "The Relationship Between Leadership Style and Job Satisfaction", PHD Thesis, Walden University.
- İşbaşı, Janset, Özen, (2000), "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- İşcan, Ömer, Faruk, Sayın, Ufuk, (2010), "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4, ss.195-216.
- Jones, Janice, Sylakowski, M., (2000), "The Impact Of Hospital Mergers On Organizational Culture, Organizational Commitment, Professional Commitment, Job Satisfaction, And Intent To Turnover On Registered Professional Nurses On Medical-Surgical Hospital Units, PHD Thesis, State University of New York at Buffalo.
- Judge, Timothy A., Colquitt, Jason, A., (2004), "Organizational justice and stress: the mediating role of work–family conflict", Journal of Applied Psychology, 89(3): 395–404.
- Keleş, Çelik, Hatice, Necla, (2006), "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Koh, Hian, Chye, Boo, El'fred, H.Y., (2004), "Organisational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment", Management Decision, Vol. 42 No. 5, pp. 677-693.
- Konovsky, Mary, A., Pugh, Douglas, S., (1994), "Citizenship Behavior and Social Exchange", The Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 3, pp. 656-669.
- Kök, Sabahat, Bayrak, (2006), "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, ss.291-317.
- Luthans, Fred, (1995), Organizational Behavior, McGraw-Hill Inc., New York, 7. Baskı.
- Matthai, Jenny, Marie, (1989), "Employee Perceptions of Trust, Satisfaction, and Commitment as Predictors of Turnover Intentions in a Mental Health Setting", PHD Thesis, Vanderbilt University.

- Mayer, Roger C. Davis James H., Schoorman, David, F., (1995) "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy Of Management Review*, Vol 20:3, pp. 709-734.
- Mohamed, Salwa, Attia, (2014), "The Relationship between Organizational Justice and Quality Performance among Healthcare Workers: A Pilot Study", *Hindawi Publishing Corporation The Scientific World Journal Volume 2014*, Article ID 757425, 7 pages, <http://dx.doi.org/10.1155/2014/757425>.
- Nam, Dilek, (2008), "Güven ve örgütsel adaletin beklenti ötesi özyeterlilik davranışına etkisi (Arma filtre san. ve tic. a.ş. örneği)". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Öğütveren, Özlem, (2007), "Örgütsel Güvenin Ağdüzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama", *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara*.
- Örücü, Edip, Özafşarlıoğlu, Sibel, (2013), "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 23, ss. 335-358.
- Özdevecioğlu, Mahmut, (2003), "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, ss. 77-96.
- Özer, Gökhan, Günlük, Mehmet, (2010), "Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), ss.459-485.
- Özer, Pınar, Süral, Urtekin, Gülden, Eker, (2007), "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 28, ss. 107-125.
- Özgan, Habib (2011), "Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), ss. 229-247.
- Polat, Soner, Kazak, Ender, (2014), "Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 20, Sayı 1, ss: 71-92.
- Polat, Soner, (2007), "The Relationship Between Organizational Justice Perceptions, Level Of School And Administrator Trust, And Organizational Citizenship Behaviors Of Secondary School Teachers In Turkey", <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED507710.pdf>, Erişim Tarihi:06.06.2014.
- Polat, Soner, Ceep, Cevat, (2008), "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 54, ss: 307-331.

- Porkiyania, M., Kavehb, D., Samadic, S., (2014), "Studying the Mediating Role of Trust, Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior", International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol. 2, No. 1, pp. 292-304.
- Rezaiean, A, Givi, ME, Givi, HE, Nasrabadi, MB., (2010) The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: the mediating role of organizational commitment, satisfaction and Trust", Research Journal of Business Management, 4: 112-120.
- Rowden, Robert, W., (2002), "The Relationship Between Workplace Learning and Job Satisfaction in U.S. Small to Midsized Businesses", Human Resource Development Quarterly, Vol. 13, No. 4, pp.407-425.
- Sayın, Ufuk, (2009), "Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı-Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Semercioğlu, Muhammed, Serhat, (2012), "Özel Ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin İş Doyumu Ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Çalışması", Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Seyrek, Hanım, (2013), "Hemşirelerde Adalet Algısının Mobbing Davranışları Üzerine Etkisi", Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Söyük, Selma, (2007), "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Spector, Paul, E., (1997), "Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences", London: Sage Publications..
- Straiter, Kristin, L., (2004), "Study of the Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment", PHD Thesis, Regent University.
- Şeşen, Harun, Basım, Nejat, H., (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş tatmininin Aracılık Rolü. ODTÜ Gelişme Dergisi, 37(8), 171-193.
- Şişman, Fatma, Ayanoğlu, (2007), "İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci Ve Bunun Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama)", Marmara Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tan, Hwee, Hoon, Tan, Christy, S., F., (2000), "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126, 2, pp.241-260.

- Tanner, Bob, M., (2007), "An Analysis of the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital", PHD Thesis, San Francisco: Saybrook Graduate School and Research Center.
- Tekingündüz, Sabahattin, (2012), "Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatmininin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması", Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Telman, Nursel, Ünsal, Pınar, (2004), Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Tengilimoğlu, Dilaver, (2005), "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(24), ss.23-45.
- Terekli, Gözde, (2010), "Örgütsel Güven Boyutları Ve İş Tatmini İlişkisi:Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Top, Mehmet, (2012), "Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:41, Sayı/No:2, ss.258-277.
- Top, Mehmet, Tarcan, Menderes, Tekingündüz, Sabahattin, Hikmet, Neşet, (2013) "An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals", Int J Health Plann Manage, 8(3): 217-41.
- Top, Mehmet, Tarcan, Menderes, Tekingündüz, Sabahattin, Yılmaz, İsmayil, (2010), "Hastane İnsan Kaynaklarında Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve Örgütsel Güven Araştırması", II. Uluslar Arası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Cilt 2, Ed. Harun Kırılmaz, Ankara.
- Udechukwu, Ikwukananne, I., (2007), "The Influence of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction on Organizational Exit: Evidence from a Correctional Setting", Journal of Applied Management and Entrepreneurship, C.12, S.1, pp.127-141.
- Ülbeği, İlksun, Didem, (2011), "Örgütsel alt kültürlerde örgütsel adalet ve güven algısı üzerine bir araştırma", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Williams, Lauren, L., (2005), "Impact of Nurses' Job Satisfaction on Organizational Trust", Health Care Management Review, 30 (3), pp.203- 211.
- Yazıcıoğlu, İrfan, (2009), "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.8 S.30, ss.235-249.

- Yeh, Tzu-Jiun, (2007), "Leadership Behavior, Organizational Trust, and Organizational Commitment Among Volunteers in Taiwanese Non-Profit Foundations", PHD Thesis, University of the Incarnate Word.
- Yeşil, Salih, Dereli, Selçuk, Ferit, (2012), "Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması", KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 1, ss.105-122.
- Yeşiltaş, Murat, Çeken, Hüseyin, Sormaz, Ümit, (2012), "Etki Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 28, ss.18-38.
- Yıldız, Kaya, (2013), "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Algıları", AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Bahar 2013, Cilt:13, Yıl:13, Sayı:1, 13: 289-316.
- Yılmaz, Kürşad, Altınkurt, Yahya, (2012), "Relationship Between the Leadership Behaviors, Organizational Justice and Organizational Trust", Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41 (1), pp.12-24.
- Yücel, Zorlu, Pınar, (2006), "Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yürür, Senay, (2008), "Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.2 s.295-312.