

Araştırma Makalesi / Research Article

**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET
VE FARKLILIKLAR YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDA GÖRÜŞLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ: KAMU VE ÖZEL HASTANE ÖRNEĞİ***

Sinan TARSUSLU¹ , Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT² 

ÖZET

Bu araştırma, sağlık çalışanlarında algılanan örgütsel adaletin ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaçla çalışmada örgütsel adalet, farklılık yönetimi ve insan kaynakları verimlilik ölçekleri kullanıldı. Araştırma tanımlayıcı – ilişki arayıcı tipte tasarlanmıştır. Araştırma bir il merkezinde yer alan 3 kamu ve 1 özel hastanede aktif olarak görev yapan 2.215 çalışandan 437 kişiye ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın analizinde SPSS paket programı ile ölçek faktörlerinin doğrulanabilmesi için AMOS uygulaması kullanılmıştır. Araştırma verileri doğrultusunda örgütsel adalet ve insan kaynakları verimliliği arasında yüksek ve pozitif yönlü bir ilişki; farklılık yönetimi ile insan kaynakları verimliliği arasında ise orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenler arasında yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre algılanan örgütsel adaletin ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliğini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Son olarak algılanan örgütsel adaletin ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışmanın sağlık sektöründe bir ilk olması nedeniyle yerli literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Farklılıklar Yönetimi, Verimlilik, Hastane, İnsan Kaynakları.

Jel Sınıflaması: I12, M10, M12, M14

**EVALUATION OF THE OPINIONS OF HEALTHCARE PROFESSIONALS
ON THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE AND
DIFFERENCES MANAGEMENT ON HUMAN RESOURCES EFFICIENCY:
CASE OF PUBLIC AND PRIVATE HOSPITAL**

ABSTRACT

This research was carried out to determine the effect of perceived organizational justice and diversity management on human resource efficiency among health personnel. for this purpose, organizational justice, diversity management and human resources productivity scales were used in the

* Bu çalışma Prof. Dr. Seyhan Çil Koçyiğit'in danışmanlığında Sinan Tarsuslu tarafından hazırlanan ve Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde oybirliğiyle Doktora Tezi olarak kabul edilen "Sağlık Çalışanlarının Algılanan Örgütsel Adalet ve Farklılıklar Yönetiminin İnsan Kaynakları Verimliliği Üzerindeki Etkisi Hakkında Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Hastane Örneği" isimli tez çalışmasından üretilmiştir.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO, Erzincan, sinan.tarsuslu@erzincan.edu.tr

² Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, Ankara, seyhan.cil@hbv.edu.tr

study. The research type is descriptive-relation-seeking type of research. The study was carried out by reaching 437 people out of 2215 employees working actively in 3 public and 1 private hospitals located in a city center. In the analysis of the research, the SPSS package program and the AMOS application were used to verify the scale factors. In line with the research data, a high and positive relationship between organizational justice and human resource efficiency; It was concluded that there is a moderate and positive relationship between diversity management and human resources productivity. As a result of the regression analysis between the variables, it was determined that perceived organizational justice and diversity management positively affected human resources productivity. Finally, it is thought that this study, which examines the effect of perceived organizational justice and diversity management on human resources productivity, will make significant contributions to the domestic literature as it is a first in the health sector.

Keywords: *Organizational Justice, Diversity Management, Efficiency, Hospital, Human Resources.*

JEL Classification Codes: *I12, M10, M12, M14.*

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

The aim of the research is to determine the effect of perceived organizational justice and diversity management on human resources productivity by health professionals working in state, university and private hospitals affiliated to the Ministry of Health in a province.

Research problem; “Does the organizational justice and diversity management perceptions of health professionals working in state, university and private hospitals affiliated to the Ministry of Health in a province have any effect on their productivity? What are the organizational justice, diversity management and productivity levels of healthcare professionals? consists of questions.

Literature Review

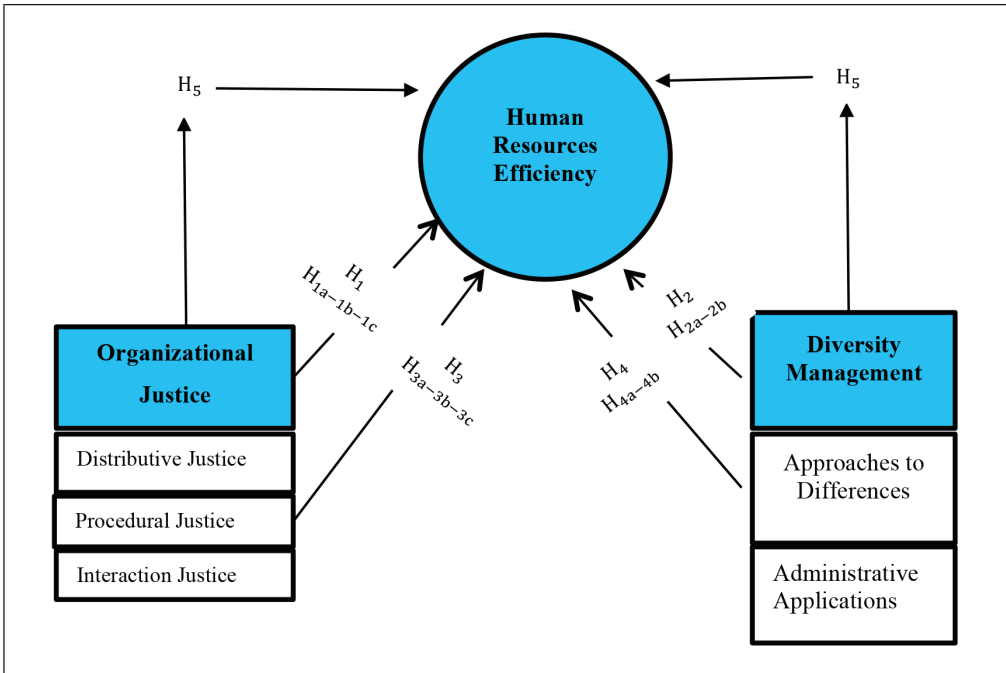
As in every organizational structure, it is thought that there is a relationship between the perceived organizational justice and differences management concepts in health sector organization and the productivity of health workers. In addition, organizational justice and diversity management practices should be implemented effectively and correctly in order to increase human resources efficiency in institutions and to achieve this. When the domestic and foreign literature on the subject is scanned, it has been observed that the effects of human resources practices on the formation of organizational justice perception (Babayeva, 2018) and studies examining industrial relations and human resources management practices (Karakurt, 2019) within the scope of organizational justice have been brought to the literature. In addition, when the studies between diversity management and human resource efficiency are examined, it has been determined that there are studies on the role of human resources in the management of cultural differences (Helvacıoğlu & Özutku, 2010) and on the perception of human resources managers’ perception of difference (Tozkoparan & Vatansever, 2011). Based on these studies, the effects of perceived organizational justice and differences management in health workers on human resources productivity and how these variables affect productivity have led to our research.

Methodology

The universe of the research consists of doctors, nurses, other health personnel, administrative personnel and other employees working in a state hospital, training and research hospital, oral and dental health education and research hospital and private hospital located within the borders of a city center. Study population: physician, nurse, other health personnel (midwife, dietitian, dialysis technician, physiotherapist, psychologist, social worker, pharmacist, anesthesia technician and technicians, laboratory technician and technicians, audiology, orthopedics, X-ray technicians and technicians, first and emergency technicians) and technicians and health officer), administrative staff (expert, supervisor, data preparation and control operator, officer, administrative office officer, administrative support staff, engineer, hospital manager and assistant directors) and finally other employees (medical secretary, who is İŞKUR personnel, cleaning, security, clinical support staff, patient reception and orientation staff, driver and technical support staff) constitute the universe. The non-probability sampling method was used in the study. When the data obtained separately from health institutions are evaluated, it has been determined that the total number of population consists of 2,215 health workers. The sample size that would be sufficient for our research was determined as 328 for $\alpha=0.05$ at 95% confidence interval. In order to determine the ethical suitability of the study within the scope of the research, the opinion of the Erzincan Binali Yıldırım University Human Research Ethics Committee dated 30/04/2021 that the study was ethically appropriate (document protocol number: 05/34) was taken. Within the scope of the research, the scale form was arranged in four parts. The first part of the research scale is the personal information form, then the organizational justice scale, the difference management scale, and the last section is the Endicott productivity at work scale.

This research, which examines the organizational justice perceptions of healthcare professionals and the effect of diversity management practices applied in the institutions they work on, on human resources efficiency is a descriptive-relationship-seeking study. The purpose of descriptive research is to paint a neat portrait of an individual, organization, situation or phenomenon. The main purpose of this type of research is to define the event under investigation, the variables of this event and the relationships between these variables, and to make forward-looking predictions based on these definitions. This type of research is also used to determine the relationships between variables and to make definitions for the main mass (Okumuş, 2019: 61).

Since our research is aimed at explaining the relationships between a number of variables, it has been determined that the most appropriate model is the alternative models strategy. In this respect, the research model, which includes the hypotheses established in order to answer the research questions and consists of the concepts in the study, is shown in Figure 1.



H₁: There is a significant relationship between organizational justice and its sub-dimensions (Distributive justice (**H_{1a}**), Procedural justice (**H_{1b}**), Interactional justice (**H_{1c}**)) and human resources productivity.

H₂: There is a significant relationship between diversity management and its sub-dimensions (Managerial practices (**H_{2a}**), Approach to diversity (**H_{2a}**)) and human resources efficiency.

H₃: Organizational justice and its sub-dimensions (Distributive justice (**H_{3a}**), Transactional justice (**H_{3b}**), Interactional justice (**H_{3c}**)) have a significant effect on human resource efficiency.

H₄: Diversity management and its sub-dimensions (Managerial practices (**H_{4a}**), Approach to diversity (**H_{4b}**)) have a significant impact on human resource efficiency.

H₅: Organizational justice and diversity management have a significant impact on human resource efficiency.

Results and Conclusions

In line with the research data, a high and positive relationship between organizational justice and human resource efficiency; It was concluded that there is a moderate and positive relationship between diversity management and human resources productivity. As a result of the regression analysis between the variables, it was determined that perceived organizational justice and diversity management positively affected human resources productivity. Finally, it is thought that this study, which examines the effect of perceived organizational justice and diversity management on human resources productivity, will make significant contributions to the domestic literature as it is a first in the health sector.

1. Giriş

Örgütsel davranış veya davranış bilimleri alanında yer alan algılanan örgütsel adalet, farklılık yönetimi ve verimlilik kavramları yönetim alan yazınında sıkça tartışılan önemli olgulardır. İşletmelerin en değerli varlığı olarak bilinen insan kaynaklarının, verimli ve üretken bir şekilde faaliyet yürütebilmesi için her örgüt yapısının adalet, hakkaniyet, eşitlik ve farklılık kavramlarına önem vermesi gerekir. Bu kavramların örgüt yapısına yerleşmesi ve örgütlerin bu kavramlar temelinde faaliyet yürütmesi işletmelerin amaçlarını daha etkin bir şekilde yerine getirebilmesine olanak sağlar.

Çalışanların günlük hayat akışlarında adalet kavramını en çok değerlendirdikleri yer iş yerlerindeki örgütsel ortamlardır. Örgütlerinde çalışan seçimi ile başlayan süreçte çalışanın işe alımı, ücretlendirilmesi, performans değerlendirme, ödüllendirme, görevlendirme, eğitim ve uyum durumları, iş araç-gereçlerinin eşit miktarda dağıtılması, terfi ve yükselme, iş feshi gibi çeşitli karar ve düzenlemelerden çalışanlar etkilenmektedirler (İyigiün, 2012:50). Bu gibi gerekçeler örgütsel adaletin önemini çalışanlar nezdinde arttırmakta ve çalışan verimliliğini etkilemektedir.

Farklılık yönetimi örgüt çalışanlarının moralinden verimliliğine, kabul edilebilir yönetim uygulamalarından yasal risk faktörlerine kadar birçok konuyu içinde barındıran bir kavramdır. Farklılık yönetiminin örgütler tarafından kullanılmasının nedenlerine bakıldığında yöneticilerin farklılık yönetimi uygulamaları ile bir dizi olumlu sonuç bekledikleri ifade edilebilir. Bu olumlu sonuçlar; çalışanların verimliliği ve iletişim kanallarının güçlendirilmesi, sosyal ve demografik değişimlere karşı uyum gösterme kabiliyeti, bireyler arasındaki uyumsuzlukların azaltılması, örgütte adalet ve eşitlik ikliminin yaratılması, karmaşık iş ve görevlerde daha fazla üretkenlik sağlamak ve işletmelerin satış ve gelirleri arttırmak en bilinen faydalı sonuçlar olarak ifade edilebilir (Bergen vd., 2002:240).

Her örgüt yapısında olduğu gibi sağlık sektörü örgütlenmesinde de algılanan örgütsel adalet ve farklılıklar yönetimi kavramları ile sağlık çalışanlarının verimliliği arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Ayrıca kurumlarda insan kaynakları verimliliğinin artırılması ve bunun başarıya ulaşması için de örgütsel adalet ve farklılık yönetimi uygulamalarının etkili ve doğru uygulanması gerekmektedir. Konuya ilişkin yerli ve yabancı literatür tarandığında, örgütsel adalet algısının oluşumunda insan kaynakları uygulamalarının etkisinin incelendiği (Babayeva, 2018) ve örgütsel adalet kapsamında endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetim uygulamalarının (Karakurt, 2019) incelendiği çalışmaların literatüre kazandırıldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca farklılık yönetimi ile insan kaynakları verimliliği arasında yapılmış çalışmalar incelendiğinde kültürel farklılıkların yönetiminde insan kaynaklarının rolünün incelendiği (Helvacıoğlu & Özutku, 2010) ve insan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı (Tozkoparan & Vatansver, 2011) üzerine yapılmış çalışmalar olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan yola çıkarak sağlık çalışanlarında algılanan örgütsel adalet ve farklılıklar yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkilerinin neler olduğu ve bu değişkenlerin verimliliği ne yönde etkilediği araştırmamızın ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Bu bağlamda araştırma ve yayın etiği kurallarına bağlı kalınarak; araştırmanın birinci bölümünde örgütsel adalet, farklılıklar yönetimi ve insan kaynakları verimliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar sistematik bir şekilde tarandı ve üç değişken ile ilgili teorik çerçeve

özetlendi. Araştırmanın ikinci bölümünde çalışmanın amacı, yöntemi ve modeli anlatılarak hipotezler geliştirildi. Üçüncü bölümde örgütsel adalet ve farklılık yönetimi ile insan kaynakları verimliliği arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla istatistikî analizler kullanıldı. Son bölümde ise araştırmanın genel bir değerlendirilmesi yapılarak sonuç ve önerilere yer verildi.

2. Teorik Çerçeve

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Alt Boyutları

İnsanoğlu gerçekleştirdiği her türlü eylemde hak ettiğini alma eğilimindedir. Bu nedenle adalet kavramı hem sosyal hem de iş yaşamında önemli bir yere sahiptir. Günlük hayatımızdaki adalet uygulamaları ile ilgili yüzyıllar öncesinden günümüze kadar birçok hukukî ve yasal düzenlemeler gerçekleştirilmiş olmasına rağmen örgütsel anlamda adalet kavramının incelenmesi geçtiğimiz yüzyıl ile başlamıştır (Kılıç vd., 2020:338).

Örgütsel bağlamda adalet kavramının tartışılması ve bilim insanları tarafından adil olma kavramının ortaya atılması 1940'lı yıllara dayanmaktadır. İkinci dünya savaşı sırasında ABD askerlerinin ordu hayatına uyumları ile ilgili yapılan bir araştırma programında ordunun kara ve hava kuvvetlerinde yapılan terfilere ilişkin askerlerin doyum düzeyleri karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda hava kuvvetlerinde görev yapan askerlerin terfileri hızlı ve düzenli bir şekilde yapılırken kara kuvvetlerindeki terfilerin ise oldukça yavaş olduğu gözlemlenmiştir. Bu gözlem sonucuna dayanarak araştırmacılar hava kuvvetlerinde görev yapan askerlerin istenilen sonuca kara kuvvetleri personeline göre daha hızlı ulaşabildikleri için daha yüksek bir doyum düzeyine sahip olacaklarını düşünmüşlerdir. Fakat sonuçlar öngörüldüğü gibi gerçekleşmemiştir. Kara kuvvetlerine bağlı askerlerin hava kuvvetlerine nazaran terfi olanaklarından çok daha memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Hava kuvvetlerine bağlı askerler, arkadaşlarının hızla terfi edildiklerini görmekte ve kendilerine yapılan muameleyi adil olarak algılamamaktadır. Bu çalışmadan yola çıkarak çalışanların sahip olduklarını, diğer çalışanların sahip olduklarıyla kıyaslayarak adalet algılarını oluşturdukları düşünülmüştür (Cropanzano & Randall, 1993; Stouffer vd., 1949 akt. Irak, 2004:26).

Bu çalışmanın ardından adalet algısı üzerine yapılan araştırmalar son kırk yılda psikoloji literatürüne katkı sunmuştur. Adams (1965) tarafından sosyal psikoloji alanına dâhil edilen dağıtıcı adalet kavramı özellikle bu dönemde ortaya atılmıştır. Adams'a göre insanlar herhangi bir iş, oluş veya durum için sundukları katkılar ile elde ettikleri sonuçlara göre girdilerini değerlendirerek adaleti belirlerler. Daha sonra harcadıkları çaba için aldıkları sonuçların adil olup olmadığını referans aldıkları kişiler ile kıyaslayarak değerlendirirler. İşte bu adalet kavramı Adams tarafından hakkaniyet ölçüsüyle açıklanmıştır (Nowakowski & Conlon, 2005:5).

Bu çalışmalardan yola çıkarak 1987'de Greenberg örgütsel adalet kavramını ilk olarak "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" adlı eserinde kullanmıştır (Greenberg, 1987:20). Örgütsel adalet kavramının tanımlanmasından sonra, kavramın örgütler açısından tartışılması ve araştırılması gereken bir kavram olduğu görülmüş ve üzerine birçok araştırma yapılmıştır (Ünlü, 2020:402). Greenberg örgütsel adaleti temelde bireylerin örgütlerindeki adaletin rolünün açıklanması ve tanımlanması ile ilgili bir kavram olarak ifade etmiştir (Greenberg, 1990:400). Bu açıdan en geniş tanımıyla örgütsel adalet; çalışanların örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak geliştirdiği adalet algılaması olarak ifade edilebilir (Greenberg, 1996:24).

Kaneshiro'ya (2008:4-5) göre örgütsel adalet, personelin ücret ve ödül dağıtımı, görev dağılımları, yetki verilme ve mesaiye uyma gibi sosyal ve ekonomik anlamda adil bir çalışma ortamı oluşturulması ve kararların adil alınması, alınan kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin çalışanlar tarafından algılanma biçimi olarak tanımlanmıştır.

Birçok araştırmacı ve bilim insanı örgütsel adalet kavramını farklı tanımlamalarla ele almıştır. Colquitt (2001) örgütsel adaleti, bireylerin çalıştıkları kurumda neyin adil neyin adil olmadığıyla ilgili algıları olarak tanımlamıştır. Beugre ise örgütsel adaleti, örgütte bulunan çalışanların yöneticileriyle, iş arkadaşlarıyla ve örgütle aralarında gerçekleşen ekonomik ve sosyal değişimlerde algıladıkları eşitlik olarak ifade etmiştir (Beugre, 1998). Diğer bir tanıma göre; çalışanların alınan kararlarda örgütün adil olduğunu düşünmeleri olarak da ifade edilmiştir (Akram vd., 2017:136). Örgütsel adalet, yöneticilerin örgüt içi uygulamalarında keyfilğe yer vermeden eşitlik temelinde yürütülmesidir (Koy & DeCottis, 1991:273). Örgütsel adalet, örgüt içinde faaliyet yürüten her çalışanın ayırım gözetilmeden, örgüt içi ilişkilerinin geliştirilmesi, çalışanların onuruna, haklarına, kültürel değerlerine, hak ve sorumluluklarına saygılı olunmasıdır (Cremer, 2005:4). Örgütsel adalet boyutlarının temel alınıp tanımlaması yapıldığında, örgüt içerisindeki kaynakların dağıtımının ve bu dağıtım kararlarının belirlenmesinde kullanılan süreçlerin ve bu süreçlerin işletilmesi sırasında gerçekleşen kişilerarası ilişkilerin nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar bütünü olarak da ifade edilebilir (Memduhoğlu & Yılmaz, 2017:374). Son olarak özetlenecek olursa örgütsel adalet; örgütün ekonomik ve sosyal değerlerinin paylaşımında adil olmak, paylaşım kararlarının alınmasında şeffaflık ve bu kararların çalışanlara ifade edilmesinde de eşitliğin çalışanlar tarafından algılanma biçimi olarak tanımlanabilir.

Literatür incelendiğinde örgütsel adaletin kaç boyuta ayrılacağı konusunda araştırmacıların tam bir görüş birliğine varmadıkları görülmüştür. Araştırmalar incelendiğinde çalışmaların büyük bir kısmında örgütsel adaletin üç boyuta ayrıldığı gözlemlenmiştir. Bu boyutlar; dağıtımsal (distributive) adalet, işlemsel (procedural) adalet ve etkileşim (interactional) adaletidir (Moorman, 1991; Cropanzano & Kackmar, 1995; Niehoff & Moorman, 1993; Folger & Cropanzano, 1998).

Dağıtım adaleti; Örgütsel kaynakların çalışanlara tarafsız, objektif ve ahlaki olarak belli kural ve düzenlemelere göre eşit şekilde paylaşılmasını ifade eder (Foley vd., 2002:473). Özdevecioğlu ise dağıtım adaletini çalışanların ücret, terfi vs. gibi dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığı düşünmesi olarak ifade etmiştir (Özdevecioğlu, 2003:78). Dağıtım adaleti çalışanların örgütleri için belli hareket ve davranışları göstermek koşuluyla belirli ödülleri (terfi, ücret, kariyer, maaş vs.) elde etmelerini sağlayan ve bu ödülleri garanti altına alan bir adalet türüdür (İşcan & Naktiyok, 2004:183).

İşlemsel adalet: Ücret, terfi, ödül, maddi olanaklar, tatil, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi değişkenlerin belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür, metot ve politikaların adil olma derecesidir (Doğan, 2002: 72). İşlemsel adalet karar alma süreçleri ve bu süreçleri uygularken kullanılan prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasıdır (Charash & Spector, 2001:279-280). Thibaut & Walker (1975:32)'e göre işlemsel adalet, karar alma süreçlerinde ve süreçlerin uygulanmasında çalışanlara söz hakkı tanınmasıdır. Geniş tanımıyla işlemsel adalet karar merciinde bulunan kişilerin adil olması, ödül ve ceza

sistemi için objektif kuralların belirlenmesi, çalışanların ödül, terfi vs. gibi uygulamalar için gerekli bilgilerin çalışanlara verilmesi, karar alma sürecinin açık ve şeffaf olarak tanımlanması, alınan kararlarda çalışanların tatmin olmaması durumunda sebeplerinin araştırılması, örgüt içi kaynakların dağıtımında izlenecek yol, yöntem ve prosedürlerin tutarlılığının sağlanmasıdır (Chan, 2000:7'den akt. Demirel, 2009:141). Son olarak en kısa tanımıyla işlemsel adalet örgütlerde kullanılan ölçü biriminin adil olup olmamasıyla ilgili bir kavramdır (Aktuna & Kılıçlar, 2020:1460).

Etkileşimsel adalet: Örgüt uygulamalarının insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı olan kişi ile alıcısı arasındaki iletişimde dürüstlük, nezaket ve saygı gibi kavramların temel alınmasını ifade eder (Beugre, 2002:1095). Etkileşim adaleti, örgüt içinde iş görenlerin, kendi aralarındaki ilişkilerin niteliğine vurgu yapan bir kavramdır (Memduhoğlu & Yılmaz, 2017:378). Colquitt (2001:386) etkileşim adaletini, örgüt yöneticilerinin çalışanlarına saygılı, nazik ve duyarlı davranıp davranmadığı ve çalışanlara örgüt kararları hakkındaki bilgilerin doğru aktarılıp aktarılmadığı konusundaki adalet algulamaları olarak ifade etmiştir. Cohen ve diğerlerine göre etkileşimsel adalet örgüt içindeki bireylerin iletişim sürecinde saygı, nezaket, dürüstlük ve hassasiyet gibi yönleri esas almaları ve bu yönleri ön plana çıkarmalarıdır (Cohen & Spector, 2001:278-321).

2.2. Farklılık ve Farklılık Yönetimi

İnsanlar arasındaki farklılıklar ele alındığında farklı inanç grupları, farklı demografik yapılar, farklı dilleri konuşan bireyler, farklı kültürleri, değerleri, gelenek ve göreneklere benimsenmeyen kişiler ya da topluluklar ifade edilir. Farklılık bireyler arasındaki ırk, dil, din, etnik köken, ulusal kültür, sosyal sınıf, cinsiyet, yaş, benimsenen değerler, ideoloji, kişilik ve fiziksel yetenek gibi birçok boyutu kapsamaktadır (Memduhoğlu & Yılmaz, 2017:264). Hubbard farklılık kavramının yararlı bir şekilde tartışılabilmesi ve bünyesinde barındırdığı çeşitli yorumların anlaşılabilmesi için öncelikle kavramın ne ifade ettiğinin tanımlanması gerektiğini belirtmiştir (Hubbard, 2004:27). Farklılık tanımlamaları incelendiğinde literatürde konu ile ilgili birçok bilim insanı ve araştırmacının farklılık tanımlamaları olduğu görülmüştür. Bu tanımlamalar aşağıdaki gibidir:

Türk Dil Kurumuna göre farklılık kavramı “farklı olma durumu, ayrımlılık ve başkalık” olarak tanımlanmıştır (2021, Mayıs). Büyük Larousse (1986:3973) farklılık kavramını “farklı olma durumu ve benzeşmezlik” kavramları ile açıklamıştır. İngilizce’de Diversity kelimesinin karşılığı olan farklılık kelimesi Redhouse sözlüğüne göre “olgu veya nitelikte farklılık, değişik varyasyonları olan, çok yönlü” olarak tanımlanmıştır (Redhouse, 1991). Oxford İngilizce Sözlüğüne göre ise Diversity (farklılık) kelimesi “bir dizi farklı şey, farklı olma hali, çeşitlilik, farklı tür” olarak ifade edilmiştir (Oxford İngilizce Sözlüğü, 1989).

Hubbard’a göre farklılık, örgütsel hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda uygulanan, farklılıklar ve benzerliklerle karakterize olan kolektif bir karışımdır. Tanıma göre farklılıklar, herkesin farklılıklar ve benzerlikleriyle sahip olduğu süreçler, sistemler ve örgütün cevap vermek zorunda olduğu ulusal ve uluslararası koşullardan kaynaklanan çeşitliliği içeren bir karışım ve mozaik olarak açıklanmıştır (Hubbard, 2004:27-28).

Farklılık kavramının en kısa tanımı göze çarpan heterojenlik olarak ifade edilebilir. Farklılık kavramı sosyal ve çalışma hayatında farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Sosyal

bağlamda farklılık, cinsiyet, yaş, etnik köken, dil, din, ırk, gelenek ve görenek, kültür, cinsel yönelim, fiziksel, psikolojik ve zihinsel yetenek, sosyo-ekonomik farklılıklar gibi bireylerin birçok özelliğini ifade eder. Çalışma hayatındaki farklılıklar ise farklı kimlik ve statüye sahip birey ve gruplar, roller, eğitim, deneyim, beceri düzeyi ve çalışma süresi gibi farklılıklardan oluşmaktadır (Sulman vd., 2007:146).

Farklılıkların yönetimi kavramı yönetim biliminde yeni sayılabilecek kavramlardan biridir. Kavram en temelinde bireysel farklılıkların olduğu gibi kabul edilmesinden hareketle ortaya çıkan bir anlayış olmasının yanında örgütsel bağlamda, örgütlerde hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasını ve farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini esas alan yönetim yaklaşımı olarak ifade edilir (Memduhoğlu & Yılmaz, 2017:266).

Farklılık yönetimi, farklılık tanımına göre daha geniş bir perspektifle tanımlanabilir. Farklılık yönetimi, çalışanların var olan potansiyellerinden en yüksek seviyede yararlanabilmek için bütün çalışanların farklılıklarının kabul edilmesi bu farklılıkların kavranması, önemsinmesi, uygun çalışma ortamlarının yaratılması ve sürdürülmesi faaliyetidir (Özgener, 2020:315). Farklılıkların yönetimi, farklı karakteristik özelliklere sahip bireylerin (geleneksel görüş, cinsiyet, ırk, etnik köken, milliyet vs.) örgüt içindeki sayısının artması değil farklı özelliklere, dünya görüşlerine, yaşam tarzlarına ve dillere sahip çalışanların varlığının bilinmesi ve farkında olunmasını ifade eder (Bhadury vd., 2000:143).

Thomas (1991) farklılık yönetimi kavramını “bütün çalışanlar için geçerli bir ortam yaratmak amacıyla geliştirilen bir yönetim süreci” olarak tanımlamıştır. Burada anahtar rolünde olan kavram ise farklılığın kuruluş içerisinde varlık yani bir değer olarak görülmesidir (Reichenberg, 2001:2). Farklılık yönetimi, örgütlerde heterojenliğin farkına varılması ve buna değer verilmesinin, örgütün performansına ve ekonomik gelişimine katkı sunacağını öne süren bir yönetim felsefesi olarak da tanımlanabilir (Dereli, 2007:1). Diğer bir tanıma göre farklılık yönetimi, bireylerin farklılıklarını görmek, kabul etmek, farklı insanlara değer vermek ve onları takdir etmenin yanında, daha açık bir ifadeyle bireylerin dil, din, ırk, etnik köken, yaş, cinsiyet, farklı fiziksel özellikler, iletişim tarzları, deneyimleri, anlama ve öğrenme hızlarını olduğu gibi kabul etmek ve saygıyla karşılamak olarak ifade edilir (Barutçugil, 2011:203).

2.3. İnsan Kaynakları Verimliliği

Verimlilik, insanlığın tarihi kadar eski ve insanların yaşamlarını sürdürebilmek için üretmeye başladığı günlerden beri kullanılagelen bir kavramdır. Verimlilik üreten insan, üretilen ürün, üretim biçimi veya üretilenin kullanımıyla doğrudan bağlantılı bir kavramdır. Üretim kavramı kadar eski ve uzun bir tarihi olan bu kavramın sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerden etkilenerek birçok değişik tanımlamaları yapılmıştır (Hançer, 2004:1).

Verimlilik yani produktivite kavramının ortaya çıkması ve bugün ki tanımına en yakın kullanımı 16. Yüzyılda Alman bilim insanı George Bauer tarafından 1556’da yayımlanan “De re Metallica” adlı kitabında kullanılmıştır. Baur eserinde madenin yer altından en elverişli/verimli çıkarılma yöntemlerini ifade etmiş ve verimliliği artırma tekniklerinden bahsetmiştir (Odabaşı, 1997:17).

Verimlilik kavramı resmi anlamda ilk olarak 1776’da Quesnay tarafından yazılan “Ekonomi Teorilerinin Tarihsel Bakış Açısı” adlı çalışma ile tanımlanmıştır. Quesnay verimliliği

ziraatta refahın gerçek kaynağı olarak ifade etmiştir (Şahin, 1999:126). Albfred Aftalion ise verimlilik kavramını çıktılarının kullanılan araçlara oranı olarak tanımlamıştır (İleri, 1999:10). Daha sonra Adam Smith ise “Ulusların Refahı” adlı eserinde işgücü ve iş bölümü arasındaki ilişkiyi analiz etmiş ve verimliliği modern dünyanın uygulayabileceği bir model-kavram olarak önermiştir. Karl Marx ise çalışmalarında imalat endüstrisindeki işgücü, malzeme ve teçhizat arasındaki verimlilik problemlerini tartışmıştır (Müftüoğlu, 1989:304; Çetin & Mutlu, 2014:24).

Genel bir tanımla verimlilik, bir üretim veya hizmet biriminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı üretmek için kullanılan girdi arasındaki ilişki olarak ifade edilebilir. Bu tanımdan yola çıkarak verimlilik, çeşitli mal ve hizmetleri üretirken kullanılan kaynakların –emek, sermaye, malzeme, enerji, bilgi, arazi vs.- etkin kullanımı olarak tanımlanır (Prokopenko, 2011:19).

İşletmeler veya örgütler, örgütsel amaçlarına iş görenleri sayesinde ulaşır. Bu nedenle örgütün verimliliği üzerinde en önemli etkiye sahip olanlar da yine iş görenlerdir. İş görenlerin yetenek ve motivasyonları eğitim düzeyleri kadar önemlidir ve bu faktörlerin verimlilik üzerine olan etkileri de çok yüksektir. İnsan kaynakları yöneticisinin çalışanları güdüleyecek ve harekete geçirecek çeşitli plan ve programlar yapması ve bunları uygulamaya koyması gerekmektedir. Bu faktörler ve programlar sonucunda iş görenlerin verimliliğinde artış gözlemlenebilir (Yumuşak, 2008:242).

İş görenlerin, arzulanmış amaçlara ulaşabilmesi ve kendisinden beklenen performansı sergileyebilmesi için güçlü bir moral ve motivasyon seviyesine sahip olması gerekir. İstenilen verimlilik düzeyinin sağlanabilmesi için iş görene; işletme tarafından iyi bir ücret verilmesi, işletme içerisinde belli alanlarda fırsatlar sunulması, iş görenin iş doyumuna ulaşabileceği bir tatmin düzeyi sağlanmalı, terfi imkânları oluşturulmalı ve diğer iş görenler tarafından ilgi, yakınlık ve samimiyet görmelidir. Çünkü çalışanların, işi verimli bir şekilde yapabilmesi için gerekli istek ve çabayı kendilerinde görmesi ve ayrıca işletmelerin kendilerine sunduğu fırsatları algılayabilmesi ve maddi anlamdaki ücret ve ödülleri tatmin edici bulması gerekmektedir (Gupta, 1982:135- 136).

İş gören verimliliğinin düşük olduğu işletmelerde birçok problem ortaya çıkabilmektedir. Örneğin verimliliğin düşük olduğu örgütlerde, malzeme ve teknoloji verimliliği de düşük ve verimliliğin artırılması da son derece güç olmaktadır. Hâlbuki ki iş gören verimliliğinin yüksek olduğu veya verimliliği arttırmaya yönelik önlemlerin alındığı işletmelerde teknoloji verimliliği de artmakta ve bu sayede işletmenin toplam faktör verimliliği olumlu olarak etkilenmektedir. Diğer bir deyişle iş gören verimliliğinin artması örgüt verimliliğinin de artmasını sağlamaktadır (Uğur, 1991:674).

Sonuç olarak insan kaynaklarının iş gören verimliliğine ne derecede katkı sunacağı bu birimin verimliliğe olan bakış açısı, birimin nasıl kullanıldığı ve nasıl örgütlendiği sorularıyla açıklanabilir. İnsan kaynakları biriminin etkinliği, insan kaynakları yöneticisinin yapılan işlere aktif olarak katılmasıyla sağlanabilir. Bu sayede insan kaynakları biriminde görev yapan çalışanlar, hem iş görenlerle yöneticiler arasında iletişim ve koordinasyonun geliştirilmesine katkı sunar hem de bilgi ve deneyimlerin kolayca aktarılmasına yardımcı olur. Bu sayede örgütte ortaya çıkabilecek sorunlar kolayca çözülebilir ve yeni sorunların ortaya çıkması engellenebilir (Hançer, 2004: 108).

3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye'nin bir ilinde yer alan devlet hastanesi, eğitim ve araştırma hastanesi, ağız ve diş sağlığı eğitim ve araştırma hastanesi ve özel hastanede görev yapan sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya ve bu araştırma sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Problemi

Araştırma amacı, “Bir ilde Sağlık Bakanlığına bağlı devlet, üniversite ve özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının algıladıkları örgütsel adaletin ve farklılıklar yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkisini belirlemek”tir. Araştırma problemi; “Bir ilde Sağlık Bakanlığına bağlı devlet, üniversite ve özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel adalet ve farklılık yönetimi algılarının verimlilikleri üzerinde herhangi bir etkisi var mı? Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet, farklılık yönetimi ve verimlilik düzeyleri nedir?” sorularından oluşmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Etik Yönü

Araştırmanın evrenini bir il merkezi sınırları içerisinde yer alan bir devlet hastanesi (%39), eğitim ve araştırma hastanesi (%50), ağız ve diş sağlığı eğitim ve araştırma hastanesi (%6) ve özel hastanede (%5) görev yapan doktor, hemşire, diğer sağlık personeli, idari personel ve diğer çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışma evreni hekim, hemşire, diğer sağlık personeli, idari personel ve son olarak diğer çalışanlardan oluşmaktadır.

Çalışmada basit rastgele örneklem seçim yöntemi kullanılmıştır. Sağlık kurumlarından ayrı ayrı alınan veriler değerlendirildiğinde toplam evren sayısının 2.215 sağlık çalışanından oluştuğu tespit edilmiştir. Araştırmamız için yeterli olabilecek örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında $\alpha=0.05$ için 328 olarak tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında bütün çalışanlara ulaşılarak anket uygulanmak istenmiş fakat Covid-19 pandemi süreci ve buna bağlı olarak bazı çalışanların izinli, raporlu veya uzaktan çalışması, görevlendirmeler, sağlık çalışanlarının yoğun çalışması ve anket sorularının cevaplanmak istenmemesi gibi nedenlerden ötürü 980 anket formu dağıtılabilmektedir. Dağıtılan anket formlarından 564 tanesi geri dönmüştür. Anket formları incelemeye alındığında 127 anketin eksik, hatalı doldurulduğu veya boş olarak teslim edildiği tespit edilip araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu nedenle araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 437 katılımcı araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında çalışmanın etik yönden uygunluğunu tespit etmek amacıyla Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulunun 30/04/2021 tarihli toplantısında çalışmanın etik açıdan uygun olduğuna dair (belge protokol no:05/34) görüş alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları ve Değişkenleri

Araştırma kapsamında ölçek formu dört bölüm olarak düzenlenmiştir. Araştırma ölçeğinin ilk bölümünü kişisel bilgi formu daha sonra örgütsel adalet ölçeği, farklılık yönetimi ölçeği ve son bölümünü ise Endicott işte üretkenlik ölçeği oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan ölçme aracının ikinci bölümünü örgütsel adalet ölçeği oluşturmaktadır. Katılımcıların örgütsel adalet düzeylerini ölçmek için Niehoff & Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Gürbüz & Mert (2009) tarafından yapılan "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği dağıtimsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin dağıtım adaleti boyutu 1-5. ifadelerinden, işlemsel (prosedürel) adalet boyutu 6-11. ifadelerinden ve son olarak etkileşimsel adalet boyutu ise 12-20. ifadelerinden oluşmaktadır. Ölçeğin maddeleri 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum olarak belirlenmiş beşli likert tipinde düzenlenmiş bir ölçektir. Ayrıca katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelere (1-5) verdikleri cevapların toplam puanlarının, ifade sayısına bölünmesiyle genel örgütsel adalet algısı tespit edilebilmektedir. Tespit edilen puanın yüksek olması katılımcı grubun örgütsel adalet algısının da yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçekten elde edilen puan üç ve üçün üstünde ise olumlu örgütsel adalet algısına ve üçün altında ise olumsuz örgütsel adalet algısına işaret etmektedir (Gürbüz & Mert, 2009:117- 139).

Araştırma ölçeğinin üçüncü kısmında farklılıkları ölçebilmek için Ergül & Kurtulmuş (2014) tarafından geliştirilen "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek "Farklılıklara İlişkin Yaklaşımlar" ve "Yönetimsel Uygulamalar" olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan farklılıklara ilişkin yaklaşımlar boyutunda 8 (13-20.) ifade ve yönetimsel uygulamalar boyutunda ise 12 (1-12.) ifade olmak üzere toplam 20 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin maddeleri 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum arasında değer alan beşli likert tipi bir ölçektir. Farklılık yönetimi ölçeği ayrıca toplam puanın elde edilebilmesine de imkân vermektedir. Bu puanlar sayesinde her bir boyut için puan alınabileceği gibi ölçeğin geneli içinde toplam puan elde edilebilir. Ölçekten elde edilebilecek puanlar ve anlamları ise; "1,00-1,80: çok kötü, 1,81-2,60: kötü, 2,61-3,40: kısmen iyi, 3,41-4,20: iyi, 4,21-5,00: çok iyi" şeklindedir. Bu puanlar sayesinde katılımcıların farklılık yönetimi algılarının düzeyleri tespit edilebilir. Bu puanın yüksek olması katılımcıların, kurumlarında uygulanan farklılık yönetimi algısının yüksek olduğunu ifade etmektedir (Kurtulmuş & Ergül, 2014:298-312).

Araştırma ölçeğimizin son kısmında insan kaynaklarının verimliliğini ölçmek için Endicott & Nee (1997) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Uğuz vd. (2004) tarafından yapılan "Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek iş verimliliğini duyarlı bir şekilde ölçmek için geliştirilmiş, uygulanması kolay ve kısa bir ölçektir. Endicott işte üretkenlik ölçeğinde 25 madde yer almakta ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin maddeleri beşli likert tipi olarak tasarlanmış ve 0: Hiç, 1: Çok nadir, 2: Bazen, 3: Sık sık, 4: Hemen her zaman şeklinde anlamlandırılmış ve derecelendirilmiştir. Ölçekten alınabilecek toplam puan 0 ve 100 arasında değişmekte ve yüksek puan düşük iş verimliliği olduğu anlamına gelmektedir (Uğuz vd., 2004:209-214).

3.4. Araştırmanın Modeli, Hipotezleri ve Kuramsal Temelleri

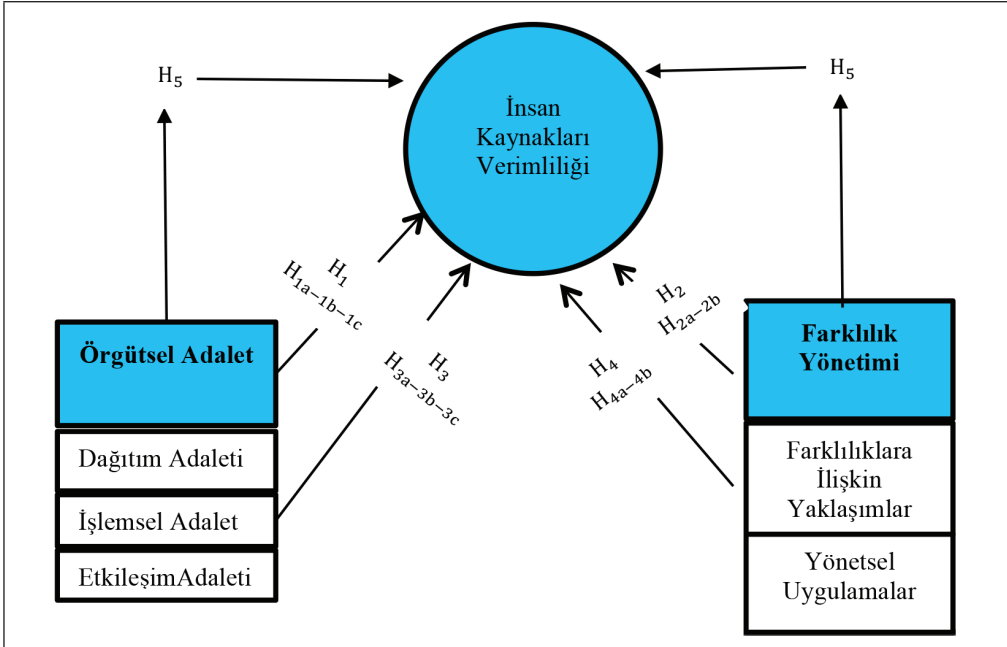
Çalışanların farklılık yönetimi ile örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi açıklamada sosyal kategorileşme ve sosyal mübadele kuramlarından yararlanılabilir. Sosyal kategorileşme kuramına göre birey kendini grup üyelikleri açısından tanımlamakta ve kendini diğer gruplar ve çalışanlarla karşılaştırarak sosyal kategoriler oluşturdukları bilişsel bir süreçtir. Bu

kuramda ırk, cinsiyet, değerler ve inanış gibi temel farklılıkları kullanarak başkaları kategorize edilmektedir. Ayrıca bu kategoriler biz- onlar ayrımı da ortaya çıkarmaktadır (Doruköz, 2022:15). Sosyal mübadele kuramı ise çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak değişimi olarak görür. Bu kuram, herhangi bir ilişkide tarafların ödüllendirme beklentisi içinde (ücret, ödül, dikkate alınma, saygı görme vb.) sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri beklentiler sebebiyle sürdürdüğü varsayımına dayanır. Bu teorinin temelinde tarafların bir mübadele süreci içerisinde yer almaları ancak katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında elde edebilecekleri ödül beklentisi varsa söz konusu olabilmektedir (Gefen ve Ridings, 2002; Bolat vd., 2009:219). Bu teorilerden yola çıkılarak örgütsel adaletin ve farklılık yönetiminin verimlilik üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezler aracılığıyla sınanmıştır.

Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile çalıştıkları kurumlarda uygulanan farklılık yönetim uygulamalarının insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkisinin incelendiği bu araştırma, tanımlayıcı- ilişki arayıcı tipte bir araştırmadır. Tanımlayıcı araştırmaların amacı bir birey, örgüt, durum veya olgunun düzgün bir portresini çizmektir. Bu tipteki araştırmalarda temel amaç, inceleme konusu olan olayı, bu olayın değişkenlerini ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak ve bu tanımlamalara dayanarak ileriye dönük tahminler yapabilmektir. Bu tür araştırmalar değişkenler arası ilişkileri saptayabilmek ve ana kütleyle yönelik tanımlamalar gerçekleştirebilmek için de kullanılır (Okumuş, 2019:61).

Araştırmamız bir dizi değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik olması sebebiyle en uygun modelin alternatif modeller stratejisi olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan araştırma sorularının yanıtlanabilmesi amacıyla kurulan hipotezleri içeren ve çalışmadaki kavramlardan oluşan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1:Araştırma Modeli ve Hipotezler



H₁: Örgütsel adalet ve alt boyutları (Dağıtım adaleti (**H_{1a}**), İşlemsel adalet (**H_{1b}**), Etkileşimsel adalet (**H_{1c}**)) ile insan kaynakları verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Farklılık yönetimi ve alt boyutları (Yönetimsel uygulamalar (**H_{2a}**), Farklılıklara ilişkin yaklaşım (**H_{2b}**)) ile insan kaynakları verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Örgütsel adalet ve alt boyutlarının (Dağıtım adaleti (**H_{3a}**), İşlemsel adalet (**H_{3b}**), Etkileşimsel adalet (**H_{3c}**)) insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Farklılık yönetimi ve alt boyutlarının (Yönetimsel uygulamalar (**H_{4a}**), Farklılıklara ilişkin yaklaşım (**H_{4b}**)) insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Örgütsel adalet ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.5. Veri Analiz Yöntemleri

Araştırma ölçekleri yoluyla toplanan veri seti için yapılan analizler ve analizlerin kullanılma gerekçeleri aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

- Ölçek maddelerinin güvenirlik analizi yapıldı ve ölçek soruları ile boyutlarının korelasyon matrisleri incelendi,
- Ölçeklerin yapı geçerliliğini sağlayabilmek için doğrulayıcı faktör analizleri yapıldı,
- Demografik verilerden elde edilen bilgiler (frekans ve yüzdeler) frekans analizleri yoluyla açıklandı,
- Ölçeklerin betimleyici istatistikleri (mean, median, frekans ve yüzdeler) analiz edildi,
- Örgütsel adalet ve farklılık yönetimi ile insan kaynakları verimliliği arasındaki ilişkiyi ve ilişki yönünü tespit etmek için korelasyon analizi yapıldı,
- Örgütsel adalet ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkisini tespit etmek için basit doğrusal ve çoklu regresyon analizi yapıldı.

4. Araştırma Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde güvenirlik analizleri, ölçeklerin yapı geçerlilikleri, betimleyici (frekans) istatistikler, hipotezlerin sınanmasına yönelik korelasyon ve basit-çoklu doğrusal regresyon analiz sonuçları verilmiştir.

4.1. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Analizleri

Katılımcıların sosyo-demografik durumları frekans analizleri ile test edildiğinde; %56.3'ü kadın, %37.5'i 26-30 yaş aralığında, %52.4'ü bekar ve %49.7'sinin lisans düzeyinde eğitime sahip katılımcılardan oluştuğu tespit edildi. Ayrıca katılımcıların %43.2'si hemşire olarak görev yapmaktayken %49'unun gelir düzeyi 4001-5500 TL aralığında olduğu belirlendi. Katılımcıların çalıştıkları kurum ve çalışma şekilleri incelendiğinde %48.3'ünün eğitim ve araştırma hastanesinde çalıştığı, %61.6'sının kadrolu çalışma şekline sahip olduğu tespit edildi. Son olarak katılımcıların %38.2'si 1-3 yıl aralığında görevde çalışma süresine sahip olurken %51.9'unun da 1-3 yıl kurumda çalışma süresine sahip olduğu tespit edildi.

4.2. Araştırma Ölçeklerinin Ölçüm Modelleri (DFA)

Tablo 1’de örgütsel adalet, farklılık yönetimi ve insan kaynakları verimlilik ölçeklerine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Uyum iyiliği indekslerinin her biri ile ilgili raporların ayrı ayrı verilmesi konusunda araştırmacılar arasında bir mutabakat bulunmamaktadır. Uyum iyiliği değerlerinin hangilerinin daha güvenilir olduğuna dair araştırmalar ve tartışmalar devam etmektedir. Bu nedenle geniş örneklem kullanıldığında ($N>250$); ve buna bağlı p değeri, χ^2/df , CFI, SRMR, RMSEA değerlerinin raporlanması Gürbüz (2019: 36) tarafından önerilmektedir. Bu çalışmada da Gürbüz’ün önerilerine ek olarak GFI, NFI ve TLI değerleri de incelenmiş ve bu doğrultuda doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklerin İyi Uyum İyiliği Değerleri

| Modeller | χ^2/df $3 \leq p \leq 5$ | CFI ≤ 0.95 | GFI ≤ 0.95 | NFI ≤ 0.95 | TLI ≤ 0.95 | RMSEA ≤ 0.08 | AGFI ≤ 0.95 |
|----------|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| ÖA | 3,234 | ,940 | ,905 | ,943 | ,950 | 0,72 | ,901 |
| FY | 3,824 | ,940 | ,902 | ,932 | ,935 | 0,78 | ,902 |
| İKV | 4,218 | ,942 | ,913 | ,944 | ,945 | 0,79 | ,911 |

(n=437)** =p<0,01 ÖA: Örgütsel Adalet, FY: Farklılık Yönetim Ölçeği, İKV: İnsan Kaynakları Verimlilik Ölçeği

Örgütsel adalet ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonucu Tablo 1’de yer alan uyum iyiliği indeks değerleri elde edilmiştir. /df (CMIN/df) = 3,23 \leq 5, CFI= 0,94 \leq 0,95, GFI= 0,90 \leq 0,95, NFI= 0,94 \leq 0,95, TLI= 0,95 \leq 0,95, RMSEA= 0,07 \leq 0,08 ve AGFI= 0,90 \leq 0,95; farklılık yönetim ölçeği için /df (CMIN/df) = 3,82 \leq 5, CFI= 0,94 \leq 0,95, GFI= 0,90 \leq 0,95, NFI= 0,93 \leq 0,95, TLI= 0,93 \leq 0,95, RMSEA= 0,07 \leq 0,08 ve AGFI= 0,90 \leq 0,95 ve insan kaynakları verimlilik ölçeği için χ^2/df (CMIN/df) = 4,21 \leq 5, CFI= 0,94 \leq 0,95, GFI= 0,91 \leq 0,95, NFI= 0,94 \leq 0,95, TLI= 0,94 \leq 0,95, RMSEA= 0,07 \leq 0,08 ve AGFI= 0,92 \leq 0,95 bulunmuştur. Bu sonuçlara göre her üç ölçeğinde doğru kurgulandığı ve uyum iyiliği değerlerinin de iyi uyum veya kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir (Gürbüz, 2021: 38).

4.3. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri ve Tanımlayıcı Testler

Cronbach Alpha (α) katsayısına bağlı olarak ölçek güvenilirliği farklı şekillerde yorumlanır (Kalaycı, 2010: 405; Can, 2017: 391). Bu yorumlar; $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilir, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenirlik, Ortalama, Standart Sapma ve Normallik Analizleri

| Ölçekler ve alt boyutları | α | X^2 | S.S | Basıklık | Çarpıklık |
|-------------------------------------|----------|-------|------|----------|-----------|
| Örgütsel adalet | 0,95 | 2,62 | 0,92 | -,432 | ,249 |
| Dağıtım adaleti | 0,85 | 2,11 | 0,98 | ,271 | ,889 |
| İşlemsel adalet | 0,90 | 2,71 | 1,07 | -,816 | ,143 |
| Etkileşimsel adalet | 0,95 | 2,80 | 1,04 | -,741 | ,078 |
| Farklılık yönetimi | 0,96 | 2,61 | 0,89 | -,292 | ,374 |
| Yönetimsel uygulamalar | 0,92 | 2,68 | 0,89 | -,260 | ,383 |
| Farklılıklara ilişkin yaklaşım | 0,94 | 2,60 | 0,98 | -,545 | ,280 |
| İnsan kaynakları verimliliği | 0,95 | 1,27 | 0,82 | -,545 | ,375 |

(n=437)** =p<0,01, α =Cranbach alpha, =Aritmetik ortalama, S.S=Standart sapma

Ölçeklerin Cranbach alpha (α) değerleri incelendiğinde her üç ölçeğin ve ölçek alt boyutlarının yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca normallik dağılımına karar verebilmek için ölçek dağılımının basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewness) katsayılarının da incelenmesi gerekmektedir (Can, 2017:88-89). Akgül & Çevik (2003:100)'de basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewness) katsayılarına bakmanın Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçlarına göre daha sağlıklı olacağını belirtmiştir. Basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewness) katsayılarının yorumlanması noktasında literatürde birçok katsayı aralığının mevcut olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin Can (2017:84-85)'a göre basıklık ve çarpıklık aralığı +1,96 ile -1,96 arasında veriler, normal dağılım göstermektedir. Büyüköztürk (2018: 40) ise +1 ile -1 aralığının normal dağılım için yeterli olduğunu belirtmiştir (Morgan vd., 2011:51; Şencan, 2005:199). Bu açıklamalardan yola çıkarak çalışmamızda da +1 ile -1 aralığı temel alınarak yorumlama yapılmış ve üç ölçek ve alt boyutlarının basıklık ve çarpıklık değer aralığı -1 ile +1 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre veriler normal dağılım göstermektedir.

4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için araştırmanın bu bölümünde korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir. Korelasyon analizine göre, katsayısının -1 ile +1 arasında aldığı değerler ve katsayısının işareti ilişkinin yönünü ve kuvvetini ifade eder. Bu katsayı "r" yorumlanırken; 0,00-0,25 arası "çok zayıf" ilişki, 0,26-0,49 arası "zayıf" ilişki, 0,50-0,69 arası "orta" düzeyde ilişki, 0,70-0,89 arası "yüksek" ilişki ve son olarak 0,90-1,00 arası ise "çok yüksek" düzeyde ilişki olarak yorumlanır (Kalaycı, 2010: 115-116; Can, 2017: 369-370).

Tablo 3: Değişkenler ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

| Ölçekler ve alt boyutları | ÖA | DA | İA | EA | FY | YU | FİY | İKV |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------|
| Örgütsel adalet | 1 | | | | | | | |
| Dağıtım adaleti | - | 1 | | | | | | |
| İşlemsel adalet | - | ,597** | 1 | | | | | |
| Etkileşimsel adalet | - | ,562** | ,837** | 1 | | | | |
| Farklılık yönetimi | - | - | - | - | 1 | | | |
| Yönetimsel uygulamalar | - | - | - | - | - | 1 | | |
| Farklılıklara ilişkin yaklaşımlar | - | - | - | - | - | ,851** | 1 | |
| İnsan kaynakları verimliliği | ,749** | ,646** | ,692** | ,704** | ,657** | ,656** | ,600** | 1 |

** Korelasyon (Pearson Correlation) %99 güven aralığında 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı; sig. .000; N=437. ÖA: Örgütsel Adalet, DA: Dağıtım Adaleti, İA: İşlemsel Adalet, EA: Etkileşim Adaleti, FY: Farklılık Yönetimi, YU: Yönetimsel Uygulamalar, FİY: Farklılıklara İlişkin Yaklaşımlar, İKV: İnsan Kaynakları Verimlilik Ölçeği

Örgütsel adalet boyutları ile insan kaynakları verimliliği arasındaki ilişkiyi test etmek için de korelasyon analizi yapıldı. Tablo 3’de görüldüğü gibi örgütsel adalet ile insan kaynakları verimliliği arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edildi ($0,70 < R = 0,74 < 0,89$). Ayrıca örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti ve işlemsel adalet boyutları ile insan kaynakları verimliliği arasında orta düzeyde anlamlı (Dağıtım adaleti: $0,50 < R = 0,64 < 0,69$; İşlemsel adalet: $0,50 < R = 0,69 < 0,69$); etkileşim adaleti ile insan kaynakları verimliliği arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlendi ($0,70 < R = 0,70 < 0,89$). Ayrıca ilişki yönü olumlu yani pozitif olarak belirlendi. Bu sonuca göre, örgütsel adalet algısında bir artış olduğunda insan kaynakları verimliliğinde de bir artış olacağı ifade edilebilir. Bu durumun tersi de aynı şekilde doğrudur. Sonuç olarak; H_1 hipotez “Örgütsel adalet ve alt boyutları (Dağıtım adaleti (H_{1a}), İşlemsel adalet (H_{1b}), Etkileşimsel adalet (H_{1c})) ile insan kaynakları verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.” kabul edilmiştir.

Farklılık yönetim algısı ile insan kaynakları verimliliği arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi yapıldı. Tablo 3’de görüldüğü gibi farklılık yönetimi ile insan kaynakları verimliliği arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edildi ($0,50 < R = 0,65 < 0,69$). Ayrıca farklılık yönetim boyutları ile insan kaynakları verimliliği arasında da orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edildi (Yönetimsel uygulamalar: $0,50 < R = 0,65 < 0,69$; Farklılıklara ilişkin yaklaşımlar: $0,50 < R = 0,60 < 0,69$). Ayrıca ilişki yönü olumlu yani pozitif olarak belirlendi. Bu sonuca göre, farklılık yönetim algısında bir artış olduğunda insan kaynakları verimliliğinde de bir artış olacağı ifade edilebilir. Bu durumun tersi de aynı şekilde doğrudur. Sonuç olarak; H_2 hipotezi “Farklılık yönetimi ve alt boyutları (Yönetimsel uygulamalar (H_{2a}), Farklılıklara ilişkin yaklaşım (H_{2b})) ile insan kaynakları verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.” kabul edilmiştir.

Tablo 4:Örgütsel Adalet ve Farklılık Yönetimi Boyutlarının İnsan Kaynakları Verimliliği Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

| Değişken | B | Std. | X ² | t | p | İkili “r” | Kısmi “r” | Çoklu Bağlantılık | | |
|--------------|--------|-------|----------------|-------|-------|--------------|--------------|-------------------|--------|--------|
| | | | | | | | | Tlr.>0,2 | VIF<10 | CI<30 |
| Sabit | 17,234 | 1,929 | | 8,932 | 0,000 | | | | | 1,000 |
| DA | 1,249 | 0,171 | 0,294 | 7,286 | 0,000 | 0,618 | 0,333 | 0,619 | 1,615 | 6,838 |
| İA | 0,632 | 0,209 | 0,198 | 3,026 | 0,000 | 0,689 | 0,145 | 0,237 | 4,216 | 7,355 |
| EA | 0,764 | 0,132 | 0,361 | 5,810 | 0,000 | 0,696 | 0,271 | 0,261 | 3,831 | 14,909 |

R= =0,570 F=187,885 p=0,000 Durbin Watson: 1,673 Düzeltilmiş =0,567

| Değişken | B | Std. | X ² | t | p | İkili “r” | Kısmi “r” | Çoklu Bağlantılık | | |
|--------------|--------|-------|----------------|-------|-------|--------------|--------------|-------------------|--------|--------|
| | | | | | | | | Tlr.>0,2 | VIF<10 | CI<30 |
| Sabit | 22,224 | 2,223 | | 9,997 | 0,000 | | | | | 1,000 |
| YU | 0,939 | 0,131 | 0,509 | 7,157 | 0,000 | 0,655 | 0,326 | 0,259 | 3,860 | 6,279 |
| FİY | 0,437 | 0,179 | 0,170 | 2,391 | 0,017 | 0,608 | 0,114 | 0,259 | 3,860 | 13,617 |

R= =0,436 F=166,728 p=0,000 Durbin Watson: 1,797 Düzeltilmiş =0,434

*Bağımlı değişken: İnsan kaynakları verimliliği *p<0,05 , DA: Dağıtım adaleti, İA: İşlemsel adalet, EA: Etkileşim adaleti, YU: Yönetimsel uygulamalar, FİY: Farklılıklara ilişkin yaklaşımlar

Tablo 4’de ki analiz sonuçlarının değerlendirilebilmesi için öncelikle ön koşulların sağlanıp sağlanmadığı kontrol edildi. Yukarıda çoklu doğrusal regresyon analizi için ön koşullardan birisi olan çoklu bağlantılığın kontrolü için tolerans, VIF ve CI değerleri incelendi. Buna göre “dağıtım adaleti” değişkeni için tolerans değeri= 0,619>0,2, VIF değeri= 1,615< 10, CI değeri= 6,838< 30 “işlemsel adalet” değişkeni için tolerans değeri= 0,237>0,2, VIF değeri= 4,216< 10, CI değeri= 7,355< 30 ve son olarak “etkileşim adaleti” değişkeni için tolerans değeri= 0,261>0,2, VIF değeri= 3,831< 10, CI değeri= 14,909< 30, “yönetimsel uygulamalar” değişkeni için tolerans değeri= 0,259>0,2, VIF değeri= 3,860< 10, CI değeri= 6,279< 30 ve “farklılıklara ilişkin yaklaşımlar” değişkeni için tolerans değeri= 0,259>0,2, VIF değeri= 3,860< 10, CI değeri= 13,617< 30 olarak tespit edildi. Bu sonuçlara göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık sorununun olmadığı ifade edilebilir (Büyüköztürk, 2018: 100; Can, 2017: 280).

Ön koşullar sağlandığından H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} , H_{4a} , ve H_{4b} hipotezleri çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilebilir. “Örgütsel adalet boyutlarının insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” ve “Farklılık yönetimi boyutlarının insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezlerini test edebilmek için çoklu doğrusal regresyon analizindeki “Enter” metodu kullanıldı. Bu metod, her bir bağımsız değişkenin bir diğerinden daha önemli olmadığı veya düşünülmediği durumlarda kullanılan bir metottur (Kalaycı, 2010: 260). Analiz sonucunda tablo 4’de gösterildiği gibi “dağıtım adaleti”, “işlemsel adalet”, “etkileşim adaleti”, “yönetimsel uygulamalar” ve “farklılıklara ilişkin yaklaşımlar” değişkenlerinin insan kaynakları verimliliği değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşıldı (ÖA: R=0,755,=0,570, F=187,885, p=0,00<0,05; FY: R=0,660,=0,436, F=166,728, p=0,00<0,05).

İnsan kaynakları verimliliğinde meydana gelen değişimin %57'sini örgütsel adalet boyutları ve %43.6'sını farklılık yönetim boyutları açıklamaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} , H_{4a} , ve H_{4b} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Adalet ve Farklılık Yönetiminin İnsan Kaynakları Verimliliği Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

| Değişken | B | Std. | X ² | t | p | İkili “r” | Kısmi “r” | Çoklu Bağlantılık | | |
|----------|--------|-------|----------------|--------|-------|--------------|--------------|-------------------|--------|--------|
| | | | | | | | | Tlr>0,2 | VIF<10 | CI<30 |
| Sabit | 16,036 | 2,010 | | 7,978 | 0,000 | | | | | 1,000 |
| ÖA | 0,670 | 0,056 | 0,620 | 11,973 | 0,000 | 0,748 | 0,499 | 0,370 | 2,700 | 6,673 |
| FY | 0,179 | 0,058 | 0,161 | 3,104 | 0,002 | 0,653 | 0,148 | 0,370 | 2,700 | 11,530 |

R= =0,569 F=286,121 p=0,000 Durbin Watson: 1,661 Düzeltilmiş =0,567

*Bağımlı değişken: İnsan kaynakları verimliliği, *p<0,05

Tablo 5'deki regresyon analiz sonuçlarının değerlendirilebilmesi için öncelikle ön koşulların sağlanıp sağlanmadığı kontrol edildi. Yukarıda çoklu doğrusal regresyon analizi için ön koşullardan birisi olan çoklu bağlantılığın kontrolü için tolerans, VIF ve CI değerleri incelendi. Buna göre “örgütsel adalet” değişkeni için tolerans değeri= 0,370>0,2, VIF değeri= 2,700<10, CI değeri= 6,673<30 ve “farklılık yönetim” değişkeni için tolerans değeri= 0,370>0,2, VIF değeri= 2,700<10, CI değeri= 11,530<30 olarak tespit edildi. Bu sonuçlara göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık sorununun olmadığı ifade edilebilir (Büyüköztürk, 2018: 100; Can, 2017: 280).

Ön koşullar sağlandığından H_5 hipotezi çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilebilir. “Örgütsel adalet ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezini test edebilmek için çoklu doğrusal regresyon analizindeki “Enter” metodu kullanıldı. Analiz sonucunda tablo 5'de gösterildiği gibi “örgütsel adalet” ve “farklılık yönetimi” değişkenlerinin insan kaynakları verimliliği değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşıldı (R=0,754,=0,569, F=286,121, p=0,00<0,05). Bu sonuçlara göre “örgütsel adalet” ve “farklılık yönetimi” değişkenleri insan kaynakları verimliliğinde meydana gelen değişimin %56'sını açıklamaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

4. Sonuç ve Öneriler

Araştırmamızda örgütsel adaletin ve farklılık yönetim uygulamalarının insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkisi hem genel hem de alt boyutlar açısından incelenmiştir. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için bir ilde kamu ve özel sektöre bağlı dört (4) hastanede görev yapan 437 sağlık çalışanı çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu amaçlar doğrultusunda kurulan beş (5) hipotez test edilmiştir.

Örgütsel adalet ile insan kaynakları verimliliği arasındaki ilişki incelendiğinde (H1) pozitif/olumlu ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı sonuç örgütsel adaletin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları için de geçerlidir. Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının örgüt adalet algısı arttıkça insan kaynakları verim-

lilikleri de artış gösterecektir. Aynı şekilde adalet algısı azaldıkça verimlilik düzeylerinde de düşüş yaşanacağı ifade edilebilir. Bu sonuçlar yerli ve yabancı yazında yapılan birçok araştırma ile paralellik göstermektedir. Örneğin; Dalmış (2022: 1080-1094) çalışanların örgütsel adalet ve alt boyutlarına yönelik algıları arttıkça verimlilik düzeylerinin de artış göstereceğini tespit etmiştir. Imran vd. (2015: 840)'de örgütsel adaletin çalışan verimliliğini arttıracığını ve örgütsel adaletin verimlilikle doğrudan bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir.

Örgütsel adaletin (H3) ve alt boyutlarının insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Bu sonuç yerli ve yabancı yazında yapılan birçok araştırma ile paralellik göstermektedir. Örneğin; Sadeghi vd. (2013:173) insan kaynakları verimliliğinde ilk sırada dağıtım adaletinin ve daha sonra etkileşim adaletinin en yüksek etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Seyedin vd. (2011:97-116)'de hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmaya göre; örgütsel adalet ile çalışan verimliliği arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Örgütsel adalet çalışanların ödül, ceza, maaş, izin, terfi gibi kazançlarının adil dağıtımını, alınan kararların çalışanlara adil uygulanmasını ve bu süreçlerin çalışanlar tarafından adil algılanmasıyla açıklanan bir durumdur. Tanımdan da yola çıkarak sağlık çalışanlarının emeklerinin karşılığı olan ödül, maaş, terfi vs. gibi kazançlarının adil dağıtılmaması çalışanların verimliliklerinde düşüşe sebebiyet verebilir. Bu nedenle çalışanların emekleri ölçüsünde dağıtım adaletinin sağlanması verimliliğe katkı sunacaktır. Ayrıca kurum içerisinde yöneticilerin aldığı kararlar ve bu kararların alınma şekilleri de örgütsel adalet kavramının konusudur. Bu nedenle yöneticilerin karar vermeden önce ortak aklı egemen kılması ve karar alma süreçlerine çalışanlarını dâhil etmesi işlemsel adalet algısının gelişmesine katkı sunacağı için ayrıca çalışanların verimliliklerine olumlu olarak yansıtacağı ifade edilebilir. Son olarak yönetici ve çalışan arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin adaletli olmasına dayanan etkileşim adaleti kavramı düşünüldüğünde yöneticilerin çalışanlarına nazik, duyarlı, saygılı ve onurlu davranması, çalışanlar arasında ayırım yapılmaması, yöneticilerin çalışanlarına net ve mantıklı açıklamalar yapması etkileşim adaleti algısını arttıracığı için aynı zamanda çalışanların verimlilik düzeylerine de olumlu katkı sunacağı ifade edilebilir.

Farklılık yönetimi ile insan kaynakları verimliliği arasındaki ilişki incelendiğinde (H2) pozitif/olumlu ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı sonuç farklılık yönetiminin yönetsel uygulamalar ve farklılıklara ilişkin yaklaşım boyutları için de geçerlidir. Bu sonuçlara göre sağlık çalışanlarının farklılık yönetim uygulamalarına karşı algı düzeyi arttıkça insan kaynakları verimlilikleri de artış gösterecektir. Aynı şekilde farklılık yönetim algısı azaldıkça verimlilik düzeylerinde de düşüş yaşanacağı ifade edilebilir. Bu sonuçlar yerli ve yabancı yazında yapılan birçok araştırma ile paralellik göstermektedir. Örneğin; Misganu & Zewdie (2018: 33-42) farklılık yönetim uygulamaları ile çalışan verimliliği arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca farklılık yönetimi (H4) ve alt boyutlarının insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Yukarıdaki sonuçlar yerli ve yabancı yazında yapılan birçok araştırma ile paralellik göstermektedir. Örneğin; Ardakani vd. tarafından yapılan bir çalışmaya göre de farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Farklılık yönetimi; çalışanların farklılıklarını görmek ve bu farklılıkları olduğu gibi kabul etmek, farklı insanlara değer vermek ve onları takdir etmek olarak tanımlanabilir. Ayrıca çalışanların dil, din, ırk, etnik köken, yaş, cinsiyet, farklı fiziksel özellikler, iletişim tarzları ve

deneyimlerini olduğu gibi kabul etmek ve bu farklılıkları saygıyla karşılamak olarak açıklanabilir. Sağlık çalışanlarının bireysel farklılıklarını olduğu gibi kabul etmek ve bu farklılıklara değer vermek bireylerin verimliliklerini arttırabilir. Çalışanların farklı özelliklerine saygı duymak ve bu farklılıkların işletme amaçlarının daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için kullanılması hem çalışan verimliliğine hem de genel olarak işletme verimliliğine katkı sunabilir. Ayrıca yöneticilerin sağlık çalışanlarının farklı özelliklerini (dil, din, ırk, etnik köken, yaş, cinsiyet, farklı fiziksel özellikler ve deneyimleri) birer beşerî sermaye veya entelektüel sermaye olarak görebilmesi hem çalışan verimliliğine hem de örgütsel adalet algısına katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Örgütsel adalet ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkisi incelendiğinde (H5) örgütsel adalet ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre; “örgütsel adalet” ve “farklılık yönetimi” değişkenleri insan kaynakları verimliliğinde meydana gelen değişimin %56’sını açıklamaktadır. Buradan hareketle sağlık yöneticilerinin, insan kaynaklarında verimlilik artışı sağlayabilmeleri için örgütsel adalet ve farklılık yönetim uygulamalarına birlikte önem vermeleri gerekmektedir. Örgüt içerisindeki kazançların dağıtımını noktasında çalışanların bireysel farklılıkları (kadın-erkek, evli- bekâr, genç-yaşlı çalışan vs.) göz önünde bulundurularak yapılacak dağıtım uygulamalarının verimliliğe zarar vereceği ifade edilebilir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının sadece yetenek, deneyim, emek ve katkı düzeyleri temel alınarak yapılan kazanç dağıtımını çalışan verimliliğine daha fazla katkı sunacaktır. Ayrıca sağlık kurumlarında yapılan işlemlerin veya uygulamaların çalışanların adalet algısını arttıracak şekilde yapılması ve bu uygulamaların çalışan farklılıklarını temel alacak şekilde farklılık göstermemesi gerekmektedir. Son olarak yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen ve amirlerin davranışlarını ve çalışanlarına olan yaklaşımlarını ilgilendiren etkileşim adaleti kavramı, bireysel farklılıkları temel almadan her çalışana eşit ve adaletli bir şekilde uygulanmalıdır. Yöneticilerin çalışanlarına karşı bakış açıları, yaklaşımları ve davranış şekilleri farklılıklar temel alınarak gerçekleştirilmemeli tam aksine her çalışana eşit şekilde davranılmalıdır.

Sonuç olarak, örgütsel adalet ve farklılık yönetim uygulamalarının insan kaynakları verimliliği üzerinde olumlu/pozitif etkilerinin olduğu açıkça ifade edilebilir. Diğer bir deyişle, örgütsel adalet ve farklılık yönetim uygulamalarına önem veren ve bu algıların yüksek olduğu örgütlerde insan kaynakları verimliliğinin artış göstereceği ifade edilebilir. Bu nedenle sağlık kurumlarında ideal bir örgüt yapısının ve verimlilik artışının sağlanabilmesi için örgütsel adalet algısı ne denli önemliyse farklılık yönetim uygulamaları da o denli önem arz etmektedir. Ayrıca bu sonuçlar başka örneklemeler, sağlık kurumları veya özel sektör çalışanları üzerinde yapılan çalışmalarla kıyaslandığında paralellik göstermektedir. Bu bağlamda, araştırmamızın bir il merkezi içerisinde bulunan hastane çalışanları üzerinde yapılmasından dolayı ildeki sağlık çalışanlarının daha verimli olabilmesi için şu önerilerde bulunulmuştur.

Sağlık yöneticileri ve çalışanları için öneriler:

- Yöneticilerin kaynakları (döner sermaye ödemeleri, izin, ödül, ceza vs.) sağlık çalışanları arasında hakkaniyetli bir şekilde paylaşması yani kazanç, emek ve performans arasında bir denge kurması çalışanların, dağıtım adaleti algılamalarına olumlu katkı sunabilir.

- Yöneticilerin çalışanlarına karşı tarafsız ve hakkaniyetli davranması, yönetsel kararlar hakkında bilgi vermesi, çalışanların talep ve isteklerinin dinlenmesi ve çözüm odaklı yaklaşımların sergilenmesi işlemsel adalet algısının gelişmesine katkı sunabilir.
- Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet algısını arttırabilmek için de yöneticilerin çalışanlara karşı nazik, kibar, saygılı ve dürüst davranması, çalışan haklarının gözetilmesi, kişisel ilişkilerde eşitliğe dayanan özverili bir yaklaşım sergilenmesi ve açık sözlü olunması etkileşim adaleti algısının gelişmesini sağlayabilir.
- Yöneticilerin, öncelikle bütün sağlık çalışanlarının farklılıklarına rağmen eşit haklara sahip olduklarını kabul etmeleri gerekmektedir. Bu bakış açısıyla hareket edip hastanelerdeki çalışma hayatını farklılıkları kabul eden ve bu farklılıkları işletme amaçlarının daha etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için avantaja dönüştüren bir yaklaşım sergilemeleri önerilebilir.
- Aynı zamanda sağlık yöneticileri çalışanların farklılıklarına yönelik ayrımcı politika ve uygulamalara izin vermeden farklılıkları doğru hedeflere yönlendirebilmeli ve farklılıkları destekleyici çalışma ikliminin oluşturulmasına katkı sunmalıdır.
- Sağlık yöneticileri çalışanların verimliliklerini arttırabilmek için öncelikle çalışma ortamlarının düzenlenmesine önem vermeli, çalışanların ilgi kaybı, işten sıkılma, bitkin hissetme, dikkat dağınıcılık faktörleri veya huzursuz hissetme gibi etkenlerin ortadan kaldırılması için önlemler alınması çalışanların verimlilik düzeylerinde artış sağlayabilir.

Gelecekte örgütsel adalet ve farklılık yönetiminin insan kaynakları verimliliği üzerindeki etkisini belirleyebilmekle ilgili yapılacak çalışmalar için şu önerilerde bulunulabilir.

- Yurt içinden sadece bir il merkezi ile sınırlı olmaksızın Sağlık Bakanlığı'nın sağlık hizmet bölgeleri temel alınarak daha büyük bir katılımcı kitlesi üzerinde araştırmalar yapılabilir.
- Yurtiçi ve yurtdışından belli merkezler temel alınarak daha büyük bir katılımcı kitlesi üzerinde araştırmalar yapılabilir.
- Değişkenlerin daha detaylı incelenebilmesi için hem nitel (gözlem, mülakat vs.) hem de nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılabilir.
- Sağlık kurumları kamu ve özel ayrımı yapılarak sektörel bağlamda araştırma yapılabilir.
- Benzer çalışmalar Covid-19 süreci sonrasında da tekrarlanabilir. Bu şekilde çalışanların Covid etkisinden dolayı oluşan verimlilik düzeyleri daha farklı analiz edilebilir.

Sonuç itibariyle araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma bir il merkezinde bulunan kamu, özel ve eğitim araştırma hastanesinde çalışan bireyler üzerinde yürütülmüştür. Bu durum değişkenlerle ilgili genelleme yapmasının önündeki en büyük engellerden biridir. Ayrıca çalışma konusu, farklı illerdeki hastaneler veya farklı sektör çalışanları üzerinde yapılarak geliştirilebilir. Kesitsel türde yapılan araştırma boyamsal yöntemler kullanılarak farklı zaman dilimlerinde tekrar tekrar incelenebilir ve daha objektif sonuçlara ulaşılabilir.

Katkı Oranı Beyanı

Bu çalışma yazarlığın eşit oranda katkı sunmasıyla hazırlanmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Bu çalışmanın verilerinin toplanması, hazırlanması, düzenlenmesi ve yorumlanması aşamalarında yazarlar herhangi bir kurumdan maddi veya manevi destek almamıştır. Bu çalışmanın hazırlanması ve yayınlanması sürecinde yazarlar herhangi bir maddi çıkar gözetmemiştir.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology*, (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Akgül, A. & Çevik, O. (2003). İstatistiksel analiz teknikleri, Emek ofset Ltd. Şti. Ankara.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T. & Puig, L. C. M. (2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the chinese telecommunications sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2 (3), 134-145.
- Aktuna, H. C. & Kılıçlar, A. (2020). Örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Paraya yönelik tutumun düzenleyici rolü (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babayeva, M. (2018). Çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşumunda insan kaynakları uygulamalarının etkisi ve buna yönelik araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2011). Kültürler arası farklılıkların yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bhadury, J., Mighty, E. J. & Damar, H. (2000). Maximizing workforce diversity in project teams: A network flow approach, *Omega*, 28(2), 143-153.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Büyük L. (1986). 5. Cilt, İstanbul: İnterpress basın ve yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Pegem Atf İndeksi, 001-214.
- Can, A. (2018). SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi. Pegem Atf İndeksi, 001-429.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Cremer, D.D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification, *Journal of Managerial Psychology*, 20 (1), 4-13.

- Cropanzano, R. & Randall, M. L. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. In R. Cropanzano (Ed.), "Series in applied psychology. Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management" (p. 3–20). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cropanzano, R. S. & Kackmar, K. M. (1995). Organizational politics, justice and support: managing the social climate of the workplace, Westport, Ct: Quorum Books.
- Çetin, C. (2014). Temel işletmeciliğe giriş (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Dalmış, A. B. (2022). Örgütsel adaletin örgütsel verimlilik üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir çalışma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(3), 1082-1094.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkileri üzerine etkisi: farklı sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 137-154.
- Dereli, B. (2007). İşgücündeki farklılıkların yönetimi, Beta Yayıncılık.
- Dictionary, O. E. (1989). Oxford english dictionary. Simpson, JA & Weiner, ESC.
- Dictionary, R. E. T. (1991). Redhouse, İstanbul: Redhouse Yayınevi.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 71-78.
- Doruköz, K. D. (2022). Farklılıkların yönetimi, örgütsel adalet algısı, yaşam doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkilerinin bir model içerisinde incelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Endicott, J. & Nee, J. (1997). Endicott work productivity scale (EWPS): A new measure to assess treatment effects. *Psychopharmacology Bulletin*, 33(1), 13.
- Foley, S., Kidder, D. L. & Powell, G. N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- Folger, R. G. & Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management (Vol. 7). Sage.
- Gefen, D. & Ridings, C.M. (2002). Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi-experimental design study of social exchange theory. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 47-69.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1995). The quest for justice on the job: Essays and experiments. Sage Publications, Incorporated.
- Gupta, O. P. (1982), Commitment to work of industrial workers, Concept Publishing Company, New Delhi.
- Gürbüz, S. (2019). AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. & Mert, İ. S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik uygulaması kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139.
- Hançer, M. (2004). İşletmelerde verimliliği artırma ve insan kaynakları. Detay Yayınları.
- Helvacıoğlu, N. & Özutku, H. (2010). Kültürel farklılıkların yönetimde insan kaynakları stratejilerinin rolü: IKEA örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 193-216.
- Hubbard, E. (2004). The manager's pocket guide to diversity management. Human Resource Development.

- Imran, R., Majeed, M. & Ayub, A. (2015). Örgütsel adalet, iş güvenliği ve iş tatmininin örgütsel üretkenlik üzerindeki etkisi. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 3 (9), 840-845.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk psikoloji yazıları*.
- İleri, H. (1999). Verimlilik, verimlilik ile ilgili kavramlar ve işletmeler açısından verimliliğin önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 9-24.
- İşcan, Ö. F. & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşmalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul ticaret üniversitesi sosyal bilimler dergisi* 11(21), s.49-64.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, (Vol. 5). Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaneshiro, P. (2008). Analyzing the organizational justice trust and commitment relationship in a public organization. PhD Thesis, Nortcentral University.
- Karakurt, S.C. (2019). Örgütsel adalet ve çalışan hakları kapsamında endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminin incelenmesi: Bir alan araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, T, Kaya A. & Özaraz, S. (2020). Kolektif adalet kavramı. *International Journal of Management and Administration*, 4(8), 337-347.
- Koys, D.J. & DeCotiis, T.A. (1991). Inductive measures of psychological climate, *Human Relations*, 44 (3), 265-276.
- Kurtulmuş, M. & Ergül, H. F. (2014). Okullarda farklılıkların yönetimi ölçeğinin geçerlik güvenirlik çalışması, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (22), 298-312.
- Memduhoğlu, H. B. & Yılmaz, K. (2017). Yönetimde yeni yaklaşımlar. (3. Baskı), Pegem Atf İndeksi, 1-556.
- Misganu, G. & Zewdie, S. (2018). Workforce Diversity Management as a Key to Improve Productivity: A review article.
- Moorman, R. H. (1991) Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Morgan, G. A., Barrett, K. C., Leech, N. L. & Gloeckner, G. W. (2019). *IBM SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*. Routledge.
- Müftüoğlu, T. (1989). *İşletme iktisadı*. Turhan Kitabevi, Ankara, 541s.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993) Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nowakowski, J. M. & Conlon, D. E. (2005). Organizational justice: Looking back, looking forward. *International Journal of Conflict Management*, Vol:16/1, pp. 4-29.
- Odabaşı, M. (1997). *Verimlilik diye diye*. Ankara: MPM Yayınları, (596).
- Okumuş, D. A. (2016). *Bilimsel araştırma teknikleri*. İstanbul Üniversitesi AÖF Ders Kitabı.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21).

- Özgener, Ş. (2020). İş ahlakının temelleri yönetsel bir yaklaşım. 5. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Prokopenko, J. (2011). Verimlilik yönetimi: Uygulamalı el kitabı (Çev: O. Baykal, N. Atalay, E. Fidan). Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- Reichenberg, N. E. (2001). Best practices in diversity management. United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service United Nations Headquarters, New York, 3 - 4 May 2001.
- Sadeghi, M., Musavi, M., Samiie, S. & Behrooz, A. (2013). Developing human resource productivity through organizational justice. *Public Administration and Governance*, 3(2), 173-190.
- Seyedin, H., Ahadi, B., Tourani, S. & Rajabifard, F. (2014). The relationship between employees perception of organizational justice and their productivity in selected educational hospitals at Iran university of medical sciences: 2011.
- Shaker Ardakani, M., Abzari, M., Shaemi, A., & Fathi, S. (2016). Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), 407-432.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., Deviney, L. C., Star, S. A. & Williams, R. M., Jr. (1949). *The American soldier: Adjustment during army life. (Studies in social psychology in World War II)*. Princeton Univ. Press.
- Sulman, J., Kanee, M., Stewart, P. & Savage, D. (2007). Does difference matter? Diversity and human rights in a hospital workplace. *Social Work In Health Care*, 44(3), 145-159.
- Şahin, İ. (1999). Sağlık kurumlarında göreceli verimlilik ölçümü: Sağlık Bakanlığı hastanelerinin illere göre karşılaştırmalı verimlilik analizi. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(2), 123-145.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde geçerlilik ve güvenilirlik. Ankara: Seçkin Matbaası.
- TDK (2021, Mart). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Tozkoparan, G. & Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların yönetimi: İnsan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 11(21).
- Uğuz, Ş., İnanç, Y. B., Yerlikaya, E. E. & Aydın, H. (2004). Endicott işte üretkenlik ölçeği'nin (EİÜÖ) Türk toplumunda geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 15(3), 209-214.
- Ünlü, U. (2020). Kamu kurumlarında örgütsel adaletin tesisi; tarafsızlık ilkesi, *Ombudsman Akademik*, 7(13), 399-416.
- Von Bergen, C. W., Soper, B. & Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*, 31(2), 239-251.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 13(3).