



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNDE YANSIZLIK İLKESİNİN
ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ÖZEL HASTANELERDE
YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

BURHANETTİN UYSAL
DOKTORA TEZİ

HASTANE İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
PROF. DR. METİN ATEŞ

2018 – İSTANBUL



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNDE YANSIZLIK İLKESİNİN
ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ÖZEL HASTANELERDE
YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

BURHANETTİN UYSAL
DOKTORA TEZİ

HASTANE İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
PROF. DR. METİN ATEŞ

2018 – İSTANBUL

TEZ ONAYI

Kurum : Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Programın seviyesi : Doktora
Anabilim Dalı : Hastane İşletmeciliği
Tez Sahibi : Burhanettin UYSAL
Tez Başlığı : Örgütsel Adalet Üzerinde Yansızlık İlkesinin Etkisini Belirlemeye Yönelik Özel Hastanelerde Yapılan Bir Araştırma
Sınav Yeri : Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalı
Sınav Tarihi : 28.05.2018

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman (Unvan, Adı, Soyadı)

Prof.Dr.Metin ATEŞ

Kurumu

İstanbul Aydın Üniversitesi

İmza

Sınav Jüri Üyeleri (Unvan, Adı, Soyadı)

Doç.Dr.Nilay GEMLİK

Marmara Üniversitesi

Doç.Dr.Emre İŞÇİ

Marmara Üniversitesi

Prof.Dr.Ayşegül YILDIRIM KAPTANOĞLU

Beykent Üniversitesi

Doç.Dr.Sema OĞLAK

Adnan Menderes Üniversitesi

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu'nun 07/06/2018 tarih ve 29 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Göksel ŞENER
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmayla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Burhanettin UYSAL



TEŞEKKÜR

Doktora eğitiminin bir parçası olan doktora tezimin hazırlanması sürecinde literatür taramasından ölçek oluşturulmasına kadar bilgi ve tecrübesi ile yapmış olduğu yönlendirmelerle, önerileri ile tezime önemli katkılarda bulunan değerli hocam, tez danışmanım Sayın Prof.Dr. Metin ATEŞ'e,

Tez izleme komitesi hocalarımdan Sayın Doç.Dr.Nilay GEMLİK ve Sayın Doç.Dr. Sema OĞLAK hocama,

Anket çalışmam süresince çalışma yaptığım hastanelerdeki çok değerli çalışanlara ve anket izni verilmesi aşamasında desteklerini esirgemeyen kıymetli hastane yöneticilerine,

Araştırmamın başlangıcından tamamlanması sürecine kadar literatür taramasında destek aldığım YÖK'e, ULAKBİM'e, Marmara Üniversitesi Kütüphanesine ve ismini buraya eklemediğim ama istifade ettiğim tüm bölümlere, kütüphaneler, e-kaynaklara,

Tez çalışmam süresince maddi ve manevi desteklerini eksik etmeyen eşim Emine ÖZDEMİR UYSAL'a, kuzenim İbrahim ARSLAN'a ve eşine,

Ve tüm çalışma arkadaşlarıma,
Teşekkürlerimi arz ederim.

İÇİNDEKİLER

BEYAN	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR ve SİMGELER	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	vii
1. ÖZET.....	viii
2. SUMMARY	ix
3. GİRİŞ ve AMAÇ.....	1
4. GENEL BİLGİLER.....	3
4.1.Hastane Kavramı.....	3
4.1.1. Hastanelerin sınıflandırılması	4
4.1.2. Hastanelerin organizasyon yapısı.....	5
4.1.3. Sağlık insangücü planlaması.....	8
4.1.4. Sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yönetimi	13
4.1.5. Özel hastaneler.....	16
4.2.Örgütsel Adalet.....	18
4.2.1. Kavram ve kapsamı.....	18
4.2.2. Eşitlik ve adalet.....	21
4.2.3. Adams'ın eşitlik teorisi	22
4.2.4. Fırsat eşitliği.....	23
4.2.5. Örgütsel adaletin boyutları.....	24
-Dağıtım adaleti (distributive justice)	24
-İşlemsel (procedural) adalet.....	26
-Etkileşimsel (interactional) adalet.....	28
-Bilgisel (informational) adalet	28
-Kişilerarası (interpersonal) adalet	28
4.3. Yansızlık.....	29
4.3.1. Kavram ve tarihsel gelişimi	29
4.3.2. Sosyo-demografik yansızlık.....	32
4.3.3. Yansızlık üzerinde kayırmacılığın etkisi.....	35
4.3.4. Kayırmacılık (favoritizm/nepotizm) kavramı.....	36
4.3.5. Kayırmacılık çeşitleri.....	37

4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Kapsamı, Amaçları, Fonksiyonları ve İlkeleri.42	
4.4.1. Kavram.....	42
4.4.2. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamı	45
4.4.3. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları.....	46
4.5. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları	47
4.5.1. İnsan kaynakları planlaması	48
4.5.2. Eğitim ve gelişim.....	63
4.5.3. Kariyer yönetimi.....	66
4.5.4. Performans değerlendirme.....	67
4.5.5. İş analizi ve iş tanımları.....	88
4.5.6. İş değerlemesi.....	93
4.5.7. Disiplin	96
4.5.8. İşçi sağlığı ve iş güvenliği.....	99
4.5.9. Endüstriyel ilişkiler	100
4.5.10. İş etiği	103
4.5.11. Bürokratik işlemler.....	106
4.5.12. Bilgi yönetim sistemleri	106
4.6. İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri.....	112
4.6.1. Liyakat (merit) ilkesi	112
4.6.2. Verimlilik ilkesi.....	124
4.6.3. Kariyer ilkesi	126
4.6.4. Güvence ilkesi	127
4.6.5. Halef yetiştirme ilkesi	128
4.6.6. Yönetici geliştirme ilkesi.....	129
4.6.7. İnsancıl davranış ilkesi	130
4.6.8. Açıklık ilkesi	130
4.6.9. Gizlilik ilkesi	130
4.6.10. Katılımcılık.....	132
5. GEREÇ ve YÖNTEM.....	136
5.1. Araştırmanın konusu ve amacı.....	136
5.2. Yöntem.....	138
5.3. Araştırma hipotezleri.....	139
5.4. Araştırmanın yeri	140
5.5. Araştırmanın evreni ve örnekleme.....	140
5.6. Araştırmanın kısıtlılıkları	143
5.7. Veri ölçüm ve toplama araçları	145
5.8. Veri toplama araçlarının uygulanması	145
5.9. Geçerlik ve güvenilirlik analizi	145
5.10. Verilerin değerlendirilmesi ve analizi	151
6. BULGULAR	153
6.1. Ölçek maddelerine katılım düzeyleri	155

6.1.1. Etkileşim adaleti ifadeleri	155
6.1.2. Dağıtım adaleti ifadeleri	158
6.1.3. Sosyo-demografik yansızlık ifadeleri	159
6.1.4. Yansızlık ifadeleri.....	164
6.1.5. Prosedür (işlemsel) adaleti ifadeleri.....	171
6.2. Korelasyon analizi.....	175
6.3. Karşılaştırma analizleri	176
6.4. Çoklu regresyon analizleri	183
7. TARTIŞMA ve SONUÇ	189
8. KAYNAKLAR.....	197
9. EKLER	210
10. ÖZGEÇMİŞ	221

KISALTMALAR ve SİMGELER

%	: Yüzde
*	: Yıldız işareti (Asterisk)
ACHA	: The American College of Hospital Administration
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
BARS	: Behaviourally Anchored Rating Scales
BYS	: Bilgi Yönetim Sistemleri
CEO	: Chief Executive Officer
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
EAH	: Eğitim ve Araştırma Hastanesi
Ed.	: Editör
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KDS	: Karar Destek Sistemleri
KMO	: Kaiser Mayer Olkin
Medy.	: Medyan
Min.	: Minimum
Maks.	: Maksimum
Ort.	: Ortalama
Sap.	: Sapma
Std.	: Standart
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	: Türk Dil Kurumu
TSİM	: Temel Sağlık İstatistikleri Modülü
X ²	: ki kare

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Adalet Teorisi ve Araştırmasının Dört Dalgası	20
Şekil 2: Kurumsal Başarı.....	45
Şekil 3: İnsan Kaynakları Planlamasının Belirleyicileri.....	52
Şekil 4: Personel Seçme Sürecindeki Adımlar	63
Şekil 5: Performans Değerlendirme Şekli	69
Şekil 6: Performans Değerlendirme Süreci	70
Şekil 7: Kurumsal Performans Modeli	76
Şekil 8: Ödül Sistemi.....	82
Şekil 9: Motivasyon Süreci	83
Şekil 10: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	84
Şekil 11: Maslow'un ve Herzberg'in Motivasyon Teorileri Karşılaştırması	86
Şekil 12: İş Analizi Süreci	89
Şekil 13: Veri Toplama Teknikleri.....	90
Şekil 14: İş Analizi Kullanım Alanları	92
Şekil 15: İş Değerleme Metodu Tipleri	94
Şekil 16: Endüstriyel İlişkiler Sistemi	101
Şekil 17: Etik İşıyapısı.....	104
Şekil 18: İşlem Yönlendirme/Yönetim Bilgi Sistemi Yapılandırması 1	110
Şekil 19: İşlem Yönlendirme/Yönetim Bilgi Sistemi Yapılandırması 2	111
Şekil 20: İşlem Yönlendirme/Yönetim Bilgi Sistemi Yapılandırması 3	112

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Yıllara Göre Sağlık Personelinin Sayıları, Tüm Sektörler, Türkiye, 2016.....	11
Tablo 2: Sağlık Personelinin Sektörlere ve Unvanlara Göre Dağılımı, 2016.....	12
Tablo 3: İstanbul İli 2015 Yılı Sağlık Kurumları Sayısı.....	136
Tablo 4: Hastane Yatak Grubu Dağılımı	137
Tablo 5: 2015 Yılı İstanbul İli Sağlık Kurumları Yatak Sayıları.....	137
Tablo 6: Hastane Sayısı Örneklem Hesabı	142
Tablo 7: Yatak Kapasitelerine göre Örneklem Sayısı.....	142
Tablo 8: Özel Hastanelerde Çalışan Personel Sayıları.....	143
Tablo 9: Çalışılması Planlanan Örneklem Grubu Çalışan Sayısı.....	143
Tablo 10: Açıklayıcı Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	148
Tablo 11: Ölçek Soruları.....	150
Tablo 12: Katılımcılara ait Demografik Bilgiler.....	153
Tablo 13: Ölçek Boyut Puanlarının Betimleyici İstatistikleri.....	174
Tablo 14: Ölçek Boyut Puanlarının Normallik Testleri.....	174
Tablo 15: Ölçek Boyut Puanlarının İlişki Analizleri	175
Tablo 16: Cinsiyetin Ölçek Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırılması	176
Tablo 17: Medeni Durumun Ölçek Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırılması	177
Tablo 18: Yaş Gruplarının Ölçek Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırılması.....	177
Tablo 19: Unvan Gruplarının Ölçek Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırılması	178
Tablo 20: Kurumdaki Çalışma Süre Gruplarının Ölçek Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırılması	179
Tablo 21: Eğitim Durumunun Ölçek Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırılması.....	180
Tablo 22: Bağlı Olunan Yöneticinin Pozisyon Gruplarının Ölçek Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırılması	181
Tablo 23: Sağlık ve Hastane Yöneticiliği Alanında Eğitim Alma Durumunun Ölçek Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırılması	182
Tablo 24: Adalet Boyutlarının Sosyo-Demografik Yansızlık Boyutları ile Karşılaştırılması	183
Tablo 25: Adalet Boyutlarının Yansızlık Boyutu ile Karşılaştırılması.....	184
Tablo 26: Sosyo-Demografik Yansızlığın ve Yansızlığın Etkileşim Adaleti ile Karşılaştırılması	184
Tablo 27: Sosyo-Demografik Yansızlığın ve Yansızlığın Dağıtım Adaleti ile Karşılaştırılması	185
Tablo 28: Sosyo-Demografik Yansızlığın ve Yansızlığın Prosedür Adaleti ile Karşılaştırılması	186
Tablo 29: Hipotezlerin Sonucu	188

1. ÖZET

Örgütsel Adalet Üzerinde Yansızlık İlkesinin Etkisini Belirlemeye Yönelik Özel Hastanelerde Yapılan Bir Araştırma

Doktora Öğrencisi: Burhanettin Uysal

Danışman: Prof.Dr. Metin Ateş

Anabilim Dalı: Hastane İşletmeciliği

Amaç: Bu tez çalışması örgütsel adalet üzerinde yansızlık ilkesinin etkisini belirlemeye yönelik özel hastanelerde çalışanlar üzerinde yapılan kesitsel bir alan araştırmasıdır.

Gereç ve Yöntem: Örgütsel adalet 3 boyut, yansızlık ise 2 boyut olarak ele alınmış olup boyutlar arasındaki ilişki ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Sosyo-demografik özelliklere göre boyutlar arasında farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. Çalışma evrenini İstanbul'daki 159 özel hastane kapsamaktadır. Araştırmada örneklem seçme yöntemine gidilerek toplam 16 özel hastaneden 460 hastane çalışanı ile anket çalışması yapılmıştır.

Bulgular: Araştırmadaki korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet ve yansızlık boyutlarında pozitif yönlü; çok düşük, düşük ve orta kuvvette, istatistiki olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Yansızlığın örgütsel adalet üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; yansızlık boyutu etkileşim adaletini (F: 35,41; p: 0,000), dağıtım adaletini (F:37,781; p:0,000) ve prosedür adaletini (F: 6,255; p:0,000) anlamlı düzeyde etkilemiştir. Yansızlık, etkileşim adaletinin %13,3'ünü, dağıtım adaletinin %14,2'sini ve prosedür adaletinin %2,7'sini yansızlık açıklamaktadır.

Sonuç: Hastane çalışanları adalet boyutlarına genellikle olumlu yaklaşım; yansızlık boyutunda ise genellikle olumsuz yaklaşım sergilemişlerdir. Tez çalışmasında yöneticilerin, çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarında yansız olmalarının adaletli davranmaları konusunda pozitif yönde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Yansızlık, Özel Hastaneler, Hastane Çalışanları, İnsan Kaynakları

2. SUMMARY

An Investigation in Private Hospitals to Determine The Effect of Impartiality on Organizational Justice

Ph.D. Student: Burhanettin Uysal

Supervisor: Prof. Dr. Metin Ateş

Department: Hospital Management

Objective: This thesis study is a cross-sectional survey of employees in private hospitals to determine the effect of the principle of neutrality on organizational justice.

Material and Methods: Organizational justice was considered as 3 dimensions and impartiality as 2 dimensions and the relationship between dimensions was tried to be dealt with. It was also examined whether there is a difference between the dimensions according to socio-demographic characteristics. The study covers 159 private hospitals in Istanbul. A total of 16 private hospitals and 460 hospital employees conducted questionnaire surveys.

Results: According to the results of the correlation analysis in the survey, positive direction in dimensions of organizational justice and impartiality; very low, low and medium strength, statistically significant relation was found. According to the results of regression analysis conducted to determine the effect of impartiality on organizational justice; 13.3% of interactional justice (F: 35,141; p: 0,000), 14.2% of distributive justice (F: 37,781; p: 0,000) and 2.7% of procedural justice (F: 6,255; p:0,000) explain impartiality.

Conclusion: The hospital employees generally showed a positive approach to the justice dimensions; In the dimension of impartiality, they showed a negative approach. In our thesis study, is that managers are neutrality in attitudes and behaviors towards their employees has been found to be the positive effect of justice.

Key Words: Organizational Justice, Impartiality, Private Hospitals, Hospital Employees, Human Resources

3. GİRİŞ ve AMAÇ

İşletmelerin en değerli kaynağı ve en önemli zenginliği olan insan, işletmedeki en önemli değere ve en yüksek konuma sahip durumdadır. Bu kaynağın yeri hiçbir şekilde başka bir kaynakla ikame edilemez ve doldurulamaz. İşletmenin girdileri arasında olan ve 5M (Machine (Makine), Money (Para), Material (Malzeme), Management (Yönetim) ve Man (İnsan)) diye tabir edilen diğer kaynakların sağlanmasına, planlanmasına, organize edilmesine ve yönetilmesine hakim olan kaynak, insandır (Sabuncuoğlu, 2013). Toplumun arzu ettiği mal ya da hizmetlerin üretilmesinde ve topluma sunulmasında profesyonelleşmiş kurum ve kuruluşlara ihtiyaç vardır. Bu organizasyonlar bir ya da birden çok yönetici tarafından alınan kararlarla yönetilir (Donnelly, Gibson ve Ivancevich, 1987).

Multidisipliner eğitim almış profesyonel bir yönetici, kaynakların efektif ve en uygun şekilde kullanılmasını, hastanede kullanılan araçların tasarımında standardizasyonun sağlanmasını, gereksiz ilaç kullanımının önlenmesini garanti edecek ve hastane performansının değerlendirilmesine yönelik veri toplamayı sağlayacaktır. Bu yöneticiler sağlık ekonomisinin içerisinde önemli bir yeri olan hem etkililik hem de etkinlik amaçlarına hizmet etmelidirler. Profesyonel eğitime sahip olmak, hastanelerde her kademedeki görev yapan personelde bulunması gereken bir özelliktir (Çınaroğlu, 2012).

Hastaneler yönetilmesi en zor ve en karmaşık kurumlar arasında yer almaktadır. Unvan çeşitliliğinin fazla olması ile birlikte hizmet üreten bir yapıya sahip olmaları da hastane yönetimini zorlaştırmaktadır. Hastane yönetiminde her yöneticinin hem kişisel hem de bölümsel yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu yetki ve sorumlulukların kullanılmasında, lokal ve genel olarak, hastanenin insan kaynakları yönetimine doğrudan ve dolaylı olarak katkısı vardır. Bireylerin adil olmasının işletmenin adaleti üzerinde de yapıcı, yükseltici, ilerletici tesiri bulunmaktadır. Hastane içerisinde bir bölümde insan kaynakları yönetiminin işlevselliğinin istenilen düzeyde olması, işlevselliği düşük olan bölümlerin harekete geçmesine neden olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) ile iç içe olan adalet kavramı eski zamanlardan beri sosyal, siyasal ve dini açıdan daima geçerliğini korumuş ve korumaya devam eden bir kavramdır. İkame edilemeyen sağlık hizmeti üretiminde aktif rol alan tüm hastane çalışanlarına karşı adil bir şekilde muamele edilmesi, işletmenin yansızlığına da olumlu anlamda katkıda bulunacaktır. Bölüm bazında yansız olunması yeterli değildir. Arzu edilen, yansızlığın tüm hastane boyutunda gerçekleşmesinin sağlanmasıdır.

Bu tez çalışmasında çalışma hayatının hemen her alanında kendini gösteren örgütsel adalet kavramını yansızlık ilkesi ile birlikte ele alarak özel hastane çalışanlarının adalete, yansızlığa ilişkin çalıştıkları kurum ve yöneticileri hakkındaki görüşleri ile örgütsel adalet üzerinde yansızlık ilkesinin etkisi ortaya konularak değerlendirilmiştir. Özellikle sağlık bilimleri literatüründeki eksikliğe bir nebze olsun ışık tutması beklenen bu araştırmadan çıkacak sonuçlara göre sağlık sektöründeki ve diğer sektörlerdeki kurumlarda da bu ve buna benzer çalışmaların yapılması ülkemiz için son derece önemlidir.

Araştırmada genel bilgiler kısmında öncelikle hastane kavramı hakkında bilgi verilerek özel hastanelerdeki işleyişe kısaca değinilecektir. Devamında tez çalışmasının konusu olan ve insan kaynakları yönetiminin ilkelerinden olan eşitlik ve adalet ilkesi ile yansızlık ilkesi üzerinde durularak insan kaynakları yönetiminin kavramsal açıklaması yapılacak olup; insan kaynakları yönetiminin amaçları, fonksiyonları ve ilkeleri detaylı bir şekilde açıklanarak araştırmanın gereç ve yöntemi hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra analizlerden elde edilen bulgular ışığında tartışma ve sonuç kısmında diğer çalışmalarla karşılaştırma yapılarak çalışma sonlandırılacaktır.

4. GENEL BİLGİLER

4.1. Hastane Kavramı

Hastane kavramı, *hospes* kelimesinden gelen, Latince *hospitalis* kelimesinden türeyen ve *ev sahibi* anlamı olan bir kelimedir. İngilizce hospital kavramı (orijinal olarak Latince *hostel* ve *hotel* kelimeleri ile aynı anlamda olan) Fransızca *hopitale* kelimesinden gelmektedir. *Hospital*, *hostel* ve *hotel* kavramları, aynı kaynaktan gelip farklı anlamları olan kavramlardır. Bu kavramlar arasında *hospital* kavramı, hasta ve yaralıların karşılandığı ve geçici olarak tutulduğu kuruluş anlamına gelmektedir (Sharma ve Goyal, 2013).

Dünya Sağlık Örgütü tarafından genel kabul görmüş olan sağlığın tanımına göre sağlık; sadece hastalık hali değil bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik halidir. Bireylerin hasta olmaları durumunda iyileştirilmelerine olanak tanıyan çeşitli kuruluşlar vardır. Bu kuruluşların başında da hastaneler gelmektedir. Hastaneye hizmet almak amacıyla başvuran her bireyin tek bir amacı vardır: hastalığının giderilmesi ve sağlığına kavuşturulmasıdır. Hastane hizmetleri, keyfiyeti olan bir hizmet sektörü değildir. Diğer hizmet sektörlerinden ayrılan pek çok yönü vardır. Öncelikle hastane kavramının ne anlama geldiğini bilmekte fayda vardır.

Güncel anlamı olarak hastaneler hasta ve yaralıların tedavi edildiği bir kuruluş olarak tanımlanmaktadır (Sharma ve Goyal, 2013). Yapılan bir tanıma göre hastane, hastalara sunulacak hizmetlerin profesyonel, yarı profesyonel ve profesyonel olmayan grupların beceri ve güçlerini harekete geçiren kuruluştur (Malhotra, 2009).

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından yapılan tanıma göre hastane; tıbbi ve diğer profesyonel meslek grupları tarafından 7 gün 24 saat hizmet verilen, yatarak tedavi görülen; teşhis ve tedavi edici hizmetleri kullanarak çeşitli akut, iyileştirici ve son tedavi hizmeti veren sağlık kuruluşudur. Bu kuruluşların diğer sağlık ve sosyal hizmetlerle yakın ilişki içerisinde çalışan, primer sağlık hizmetleri ile kamu sağlık

hizmetlerini güçlendiren, evrensel sağlık kapsamına önemli katkıda bulunan ve insanların ihtiyaçlarına göre organize edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır¹.

4.1.1. Hastanelerin sınıflandırılması

Birçok bilim insanı tarafından hastanelerin amaçlarına ve işlevlerine göre 4 temel işlevi olduğunu belirtmişlerdir. Bu işlevler aşağıda belirtilmiştir:

- Tedavi Hizmetleri,
- Koruyucu ve Geliştirici Sağlık Hizmetleri,
- Eğitim Hizmetleri,
- Araştırma Hizmetleri (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015).

Hastanelerin geçmişten günümüze kadar en önemli işlevlerinden birisi, tedavi hizmetleridir. Yapılan tanımlarda da hastaların tedavi olması için hizmet veren kuruluş olarak belirtilmiştir. Tedavi hizmetlerinin sunulması, yatarak ya da ayaktan tanı ve tedavi şeklinde gerçekleştirilmektedir. Hastaneler yalnızca tedavi edici sağlık hizmeti sunmazlar. Bu hizmetin yanında koruyucu sağlık hizmeti de sunmaktadırlar. Ülkemizde sigara ile mücadele kapsamında hastanelerde sigara bırakma poliklinikleri hizmet verebilmektedir. Bununla ilgili olarak Sağlık Bakanlığı ALO 171 sigarayı bırakma hattı ile iletişime geçilerek koruyucu sağlık hizmetleri kapsamında yönlendirici hizmet verilmektedir. Obezite ile mücadele konusunda da Sağlık Bakanlığının öncülüğünde sağlık kuruluşlarında gerekli sağlık hizmetinin sunulması için eğitimler verilmektedir.

Hastanelerin önemli fonksiyonlarından birisi de eğitim hizmetleridir. Sağlık hizmetlerinde ihtiyaç duyulan sağlık profesyonellerinin eğitiminin sağlanmasında hastaneler birinci sırayı almaktadır. Hastaların tedavi sürecinin büyük bir kısmı hastaneler vasıtasıyla yapılmaktadır. Bilhassa hekimlerin hem tıp eğitiminde hem de hekimlik mesleğine başladıktan sonra hastanelerin eğitim konumu çok önemli bir

¹ <http://www.who.int/hospitals/en/>, Erişim Tarihi: 03.04.2018

düzyededir. Diğer taraftan hekimlik dışındaki diğer profesyonel sağlık meslek mensuplarının (hemşire, ebe, sağlık memuru, vb.) yetiştirilmesi ve mezun olabilmeleri için yalnızca birinci basamak sağlık kuruluşlarından değil aynı zamanda hastanelerin eğitim hizmetlerinden faydalandıkları bilinmektedir. Hastaneler yalnızca sağlık personellerine eğitim vermemektedir. Aynı zamanda hastalara yönelik diyabet eğitimleri, akılcı ilaç kullanma eğitimleri, beslenme eğitimleri, vb. eğitimler verilmektedir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015).

Hastaneler genel olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:

- Mülkiyet,
- Eğitim statüsü,
- Hizmet türü,
- Büyüklük,
- Hastaların yatış süresi,
- Akreditasyon durumu,
- Dikey bütünleşme basamağı,
- Kurulduğu yer (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015).

Ülkemizde Sağlık Bakanlığı hastaneleri Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğinde hizmet kapsamına göre altı sınıfa ayrılmaktadır. Bunlar; İlçe/belde hastanesi, gün hastanesi, genel hastaneler, özel dal hastaneleri, eğitim ve araştırma hastaneleri ve entegre ile hastanesidir.

4.1.2. Hastanelerin organizasyon yapısı

Hastaneler, diğer sektörlerden/organizasyonlardan farklı olarak yürütölmektedir. Bu farklılıklar, hastanelerin yönetimine de yansımaktadır. Bu farklılıkların en büyük

nedeni, sağlık sektörünün kendine mahsus özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Sağlıkta çıktıyı tanımlamak ve ölçmek çok zordur. Hastanedeki işler diğer sektörlerle göre çok karmaşıktır. Yapılan işler aciliyet gerektirmez ve ertelenemez. Yapılan işlerdeki belirsizliklere ve hatalara karşı tolere edilme durumu çok düşüktür. Yüksek düzeyde uzmanlık gerektiren işler yapılmaktadır. Ve birbirinden bağımsız olan uzmanlar arasında yüksek düzeyde koordinasyonun sağlanması gereklidir. Hastane personeli yüksek düzeyde uzmanlaşmıştır ve onların bağılıkları hastaneye değil mesleklerine karşıdır. Belirli meslek gruplarına (hekim, diş hekimi,vb.) karşı harcamalar konusunda etkili idari ve örgütsel otorite kurmak zordur. Bu yüzden hastanelerde genelde yetki, koordinasyon problemleri, hesap verilebilirlik ve rol karmaşası ortaya çıkarabilmektedir (Malhotra, 2009).

Özel hastanelerde bu durum biraz farklı bir yönetim süreci ile yürütülmektedir. Ülkemizde özel hastanelerin üst yönetim organı, yönetim kuruludur. Vakıflara ait hastaneler ile kar amacı gütmeyen dernek ve azınlık hastanelerinde ise yönetim kurulu yerine mütevellî heyeti bulunmaktadır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015). Kovner (1978) tarafından özel hastanelerdeki yönetim kurulunun 4 temel işlevi vardır. Bu işlevler (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015);

- Politika belirleme ve stratejik karar alma

Hastanelerde, yönetim kurulunun tasdik etmediği hiçbir politika ve stratejinin uygulanma şansı yoktur. Yönetim kurulu, hastanenin şartlarına (kaynaklar, toplum ihtiyaçları, vb.) göre önerilen ve geliştirilen stratejik planın uyumlu olup olmadığı inceleyerek onaylamaktadır. Hastanenin performansına ve çalışan motivasyonuna doğrudan katkıda bulunduğu için yönetim kurulunun geliştirmiş olduğu politikalar ve stratejiler, hastanenin bütün fonksiyonlarını şekillendirmektedir.

- Kaynak sağlama

Hastanenin ihtiyaç duyduğu maddi (para, yer, finansman, donanım, vb.) ve insani kaynakların (hekim, hemşire, idari personel, vb.) yönetim kurulu tarafından sağlanması gerekmektedir.

- Temsilcilik

Hastanenin çevresi ile ilgili ilişkilerin sağlanmasında yönetim kurulu üyelerinin önemli görevleri bulunmaktadır. Her bir üyenin temsilcilik rolü vardır ve hastanenin amaçlarının ve politikalarının gerçekleştirilmesi için topluma bilgi akışı sağlamaktadırlar.

- Danışmanlık

Yönetim kurulundaki her bir üyenin kendi görev ve uzmanlık alanına göre işletme müdürü ya da hastane müdürüne danışmanlık yaparak kendi görüş ve önerilerini sunmaktadırlar.

Hastanelerin organizasyon yapısının şekillenmesinde Hage ve Aiken, bazı değişkenlerden bahsetmişlerdir. Bu değişkenler:

- Resmileştirme,
- Merkezileştirme,
- Uzmanlaşma,
- Karmaşıklık,
- Yapılandırma.

Resmileştirme değişkeninde işler (job), kurallar ve özel ilkelerle yönetilmektedir. Politika, prosedür ve kuralların resmi olarak yazılı formlarla şekillendirilme derecesini ifade eder. Merkezileştirme, örgüt içerisindeki gücün dağılımının ölçülmesidir. Karar verme sürecine daha az katılan kişi ile karar verme alanlarında daha az kişinin dahil olduğu örgüt, daha çok merkezileşmiş örgüttür. Uzmanlaşma, bir örgütün iş bölümünü ayırmasına işaret etmektedir. Hastanelerde rol ve fonksiyon uzmanlaşması, hem yoğunluk hem de kapsam yönüyle yüksek seviyelere ulaşabilmektedir. Karmaşıklık, mesleki rollerdeki gerekli olan bilgi ve beceri ile onların karmaşıklığına işaret etmektedir. İşletmeler farklı düzeylerde karmaşık olan profesyonel meslek gruplarını

istihdam etmektedir. Bilhassa hizmet işletmeleri içerisinde hastaneler, çok karmaşık bir organizasyondur. Organizasyon yapıları, sınırlı sayıda yapılandırmalardan oluşmaktadır (Malhotra, 2009).

İşletmeler içerisinde organizasyonel yapısı en karmaşık olan hastanelerin standart bir organizasyon yapısına kavuşturulması mümkün değildir. Hastanelerin sınıf farklılığından kaynaklanan bazı özel durumları vardır. Kurumsal yapıyı elde eden hastanelerin özel girişim hastanelerine nazaran çok daha avantajlı bir konumu vardır. Kurumsal yapının şekillenmesinde hastanenin insangücü kapasitesi de önemlidir. Buna istinaden sağlıkta insangücü konusuna değinmekte fayda vardır.

4.1.3. Sağlık insangücü planlaması

Sağlık hizmetlerine ihtiyaç duyulduğu anda hakkaniyet ilkesi çerçevesinde toplumun tümüne uygun bir şekilde verilebilmesi amacıyla, bu hizmetlerin yürütülmesinde sağlık insan gücünün, modern sağlık hizmeti ihtiyaçlarını karşılayabilecek bilgi, beceri, yetenek, davranışlarla donatılmış olarak sağlık problemlerini takım anlayışı içerisinde çözebilecek şekilde evrensel niteliklere ve ülke gerçeklerine göre yetiştirilmesini, üretken bir şekilde değerlendirilmesini ve ülke genelinde dengeli bir planlama yapılmasını ve istihdam edilmesini gerektirmektedir (Kaya, Tengilimoğlu, Işık, Akbolat ve Yılmaz, 2013).

Sağlık sektörünün hizmet işletmeleri içerisindeki özel yerinden dolayı diğer hizmet işletmelerinde hizmet alan bireylerin tutum ve beklentileri ile sağlık işletmelerinden hizmet alan bireylerin tutum ve beklentileri önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Sağlık hizmetinin yüksek düzeyde profesyonellik gerektirmesi, bilgi asimetrisinin ölçüsünü de yükseltmektedir. Dolayısıyla sağlık sektöründen hizmet alan bireylerin davranışları ile diğer hizmet sektörlerinden hizmet alan bireylerin davranışları arasında kıyaslanamayacak seviyede farklılık bulunmaktadır. Sağlık sektöründe hastaların hekimi yönlendirmesi mümkün değil iken diğer hizmet işletmelerinde müşteriler hizmet sunumunu etkileyebilmektedirler (Gemlik ve Ayanoğlu-Şişman, 2011).

Bektaş (2010) tarafından sağlık insangücü ‘*resmi ve özel sektörde her türlü sağlık hizmetini üreten personel*’ olarak tanımlanmıştır.

Sağlık insangücü planlaması; “*Makro ve mikro planlamayı içeren, insangücü arz ve ihtiyacı, insangücü dağılımını, personel standartlarını, görev tanımlarını, görev ihtiyaçlarının belirlenmesine ve tüm bunlarla ilgili denetim yapısını kurmayı kapsayan bir süreç*” olarak tanımlanmaktadır (Dikmetaş ve İnan, 2000).

Sağlık personelleri, Dünya Sağlık Örgütü’nün bir komitesi tarafından Sağlık Mesleklerinde Çalışan Personel, Tıp Dışı Bilim Dallarında Çalışan Personel ve Standart Eğitim Düzeyinin Altında Yetiştirilmiş Personel olarak üç ana başlık altında toplanmıştır (Bektaş, 2010).

Gelişmekte olan ülkelerde sağlık sektöründe ciddi anlamda insan kaynağı sıkıntısı olduğu ve bunun krize neden olduğu çok iyi bilinmektedir (Vovkanych ve Levytska, 2010). Birçok düşük gelirli ülkelerde sağlık insan kaynakları planlaması çoğunlukla ihmal edilip kötü uygulandığından sağlık sisteminin gelişiminde verimli olmayan bir bileşen olarak kalmaktadır (Bates, 2014). Sağlık iş gücünde verimsizliğin ortaya çıkmaması, İKY ilkelerinden hakkaniyet ve eşitlik ilkesine zarar verilmemesi için sağlık çalışanlarının dengeli bir şekilde dağılımının sağlanması gerekmektedir (Özkan ve Uydacı, 2014).

Sağlık hizmetlerinde hakkaniyet ilkesi çerçevesinde toplumun tümüne ve insanların ihtiyaç duyduğu anda hizmet sunumunu yürütecek sağlık insangücünün, modern sağlık hizmetleri ihtiyaçlarını karşılayabilecek bilgi, beceri ve tutumlarla donatılmış bir şekilde ortaya çıkan sağlık sorunlarını ekip çalışması çerçevesinde çözebilecek global nitelikte ve ulusal değerlere göre yetiştirilmesi, yetiştirilen personelin verimlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi ve istihdamın ülke geneline dengeli bir şekilde yayılmasının sağlanması gerekmektedir².

²Türkiye’de Sağlık Eğitimi ve Sağlık İnsangücü Durum Raporu, (Kurumların Öğrenci ve Akademik Personel, Fiziki Mekân ve Kapasite, Cihaz ve Donanım Durumu), Ed: Prof.Dr. Mustafa SOLAK, YÖK Yayın No: 2014 / 1, Şubat 2014, Eskişehir

Herhangi bir ülkede mevcut sağlık hizmetlerinin sunumunda göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar vardır. Doğru sayıda insanın, doğru yerde ve doğru zamanda istihdam edilmesi gerekir. Doğru becerilere sahip çalışanların sağlık hizmeti sunumuna kazandırılması önemlilik arz etmektedir. Motivasyon yüksek olan çalışanların tutumları da bu doğrultuda değişkenlik gösterecektir. Yapılacak maliyet analizleri ile birlikte sağlık hizmeti sunumu sürecinde verimlilik elde edilebilir. Hizmet sunumunda doğru işlerin yapılması için ülkenin sosyal ortamı ve ekonomik şartlarına uygunluğu göz önünde bulundurulmalıdır.³

Sağlık insangücü planlamasının nedenleri

Ülkemizde sağlık insangücü planlamasında standartları belirleyen kurum, Sağlık Bakanlığı'dır. Kalkınmanın başlıca belirleyicilerinden biri olan insangücü planlaması, özellikle gelişmekte olan ülkelerde ihtiyaç duyulan insangücünün türü ve düzeyi ile nitelikli ve yüksek nitelikli insangücünün sayısal olarak ve niteliksel açıdan yeterli olmasını, aynı zamanda yetiştirilmesi gereken insangücü alanlarının belirlenmesini gerektirmektedir (Adem, 1987).

Kaynak israfının önlenmesi amacıyla kaynakların etkili ve verimli kullanılması ve sağlık hizmetlerinin sunumundaki eksikliklerin ortadan kaldırılması için nitelikli bir sağlık insangücü planlaması yapılması gerekmektedir. Bu planlamada eğitim ve sağlık otoritelerinin koordineli iş birliğinin yapılması sağlanmalı ve ortaya çıkan sağlık personeli ihtiyacının niceliği ve niteliği ile ihtiyaç duyulan personelin hangi alanlara dağılımının yapılacağı ve hangi alanlarda görevlendirileceği hususunda kararlar almaları sağlanmalıdır⁴.

³ Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu, Ankara, 2011

⁴Türkiye'de Sağlık Eğitimi ve Sağlık İnsangücü Durum Raporu, (Kurumların Öğrenci ve Akademik Personel, Fiziki Mekân ve Kapasite, Cihaz ve Donanım Durumu), Ed: Prof.Dr. Mustafa SOLAK, YÖK Yayın No: 2014 / 1, Şubat 2014, Eskişehir

Sağlık personeli istatistik bilgileri

Ülkemizdeki hekim, eczacı, hemşire, ebe, diğer sağlık personelleri ile diğer hizmet alımı usulü ile çalışan personellerin niceliğini gösteren sayılar Tablo 1 ve Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 1: Yıllara Göre Sağlık Personelinin Sayıları, Tüm Sektörler, Türkiye, 2016

Unvan Adı	2002	2012	2013	2014	2015	2016
Uzman Hekim	45.457	70.103	73.886	75.251	77.622	78.620
Pratisyen Hekim	30.900	38.877	38.572	39.045	41.794	43.058
Asistan Hekim	15.592	20.792	21.317	21.320	21.843	23.149
Toplam Hekim	91.949	129.772	133.775	135.616	141.259	144.827
Diş Hekimi	16.371	21.404	22.295	22.996	24.834	26.674
Eczacı	22.289	26.571	27.012	27.199	27.530	27.864
Hemşire	72.393	134.906	139.544	142.432	152.803	152.952
Ebe	41.479	53.466	53.427	52.838	53.086	52.456
Diğer Sağlık Personeli	50.106	122.663	134.488	138.878	145.943	144.609
Diğer Personel ve Hizmet Alımı	83.964	209.736	224.618	303.110	311.337	321.952
TOPLAM PERSONEL SAYISI	378.551	698.518	735.159	823.069	856.792	871.334

Kaynak: Sağlık Bakanlığı Sağlık Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2016)

Tablo 1’deki verilere göre 2012 – 2016 yılları arasında toplam personel sayısında yaklaşık %43’lük bir artış olmuştur. Toplam hekim sayısında 2012 – 2016 yılları arasında %64’lük bir artış olmuştur. 2012 – 2016 yılları arasında hemşire oranındaki artış %47 olarak gerçekleşmiştir.

Ülkemizde sağlık personelinin sektörlere ve unvanlara göre dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Sağlık Personelinin Sektörlere ve Unvanlara Göre Dağılımı, 2016

Unvan Adı	Sağlık Bakanlığı	Üniversite	Özel Sektör	Toplam
Uzman Hekim	40.544	15.905	22.171	78.620
Pratisyen Hekim	37.173	203	5.682	43.058
Asistan Hekim	8.615	14.534	-	23.149
Toplam Hekim	86.332	30.642	27.853	144.827
Diş Hekimi	9.125	2.403	15.146	26.674
Eczacı	2.318	308	25.238	27.864
Hemşire	103.507	22.650	26.795	152.952
Ebe	47.766	748	3.942	52.456
Diğer Sağlık Personeli	104.446	11.043	29.120	144.609
Diğer Personel ve Hizmet Alımı	204.778	67.605	49.569	321.952
TOPLAM PERSONEL SAYISI	558.272	135.399	177.663	871.334

Kaynak: Sağlık Bakanlığı Sağlık Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2016

Tablo 2’de toplam hekim sayısı 2016 yılı itibari ile 144.827 tabip (uzman, pratisyen ve asistan tabip), diş hekimi 26.674, Eczacı 27.864, Hemşire 152.952, Ebe 52.456, diğer sağlık personeli 144.609 ve diğer personel ve hizmet alımı 321.952 olup toplam personel sayısı 871.334’dür. Tabiplerin toplam personel içindeki payı yaklaşık %17, hemşirelerin toplam personel içindeki payı yaklaşık %18’dir. Bu oranların 2013 yılı istatistiklerine göre tabiplerin toplam personel içindeki payı yaklaşık %18, hemşirelerin toplam personel içindeki payı yaklaşık %19’dur. Üç yıl içerisinde hekim ve hemşire sayılarının toplam personel içindeki payında %1 düşüş mevcuttur. Toplam personel sayısı artarken hekim ve hemşire oranında düşüş görülmektedir.

Sağlık Bakanlığı verilerine göre 2016 yılı itibari ile 100.000 kişiye düşen hekim sayısı 181’dir. OECD ülkeleri ile yapılan karşılaştırmada Türkiye, en düşük konumdadır. 100.000 kişiye düşen hemşire ve ebe sayısı, 2016 yılı itibari ile 257’dir. OECD ülkeleri ile yapılan kıyaslamada en yakın ülke olan Letonya ile 234 hemşire ve ebe farkı vardır. Toplam hekim sayısının %19,2’sini özel sektör oluşturmaktadır.

Pratisyen hekim dağılımına bakıldığında %13,'sini özel sektör oluşturmaktadır. Uzman hekim oranı ise %28,2'dir.⁵

Ülkemizin 2016 yılı Sağlık Bakanlığı verilerine göre hastane oranlarına baktığımızda özel sektör hastanelerinin oranı %37,4'tür. Toplam hastane yatağı oranının yaklaşık %22'sini özel sektörde hizmet veren hastaneler oluşturmaktadır. Nitelikli yatakların sayısına bakıldığında bu oran %27,4'tür⁶.

4.1.4. Sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi ile sağlık hizmeti arasında çok karmaşık bir ilişki vardır. Gelişmekte olan ülkelerde kırsal bölgelerde yaşayan ve zorluklarla mücadele eden vatandaşlar için sağlık çalışanlarının daha varlıklı bölgelere göç etmesi, o bölgedeki vatandaşların yeterli tıbbi hizmeti almasında büyük bir sorun olmaktadır (Kabene, Orchard, Howard, Soriano ve Leduc, 2006). Herhangi bir sağlık sistemindeki en önemli kaynak, sağlık insan kaynağıdır. Çünkü sağlık bütçesi içerisindeki en büyük pay, sağlık insan kaynağına tahsis edilmekte, harcanmakta, diğer kaynakları insanlar yönetmekte ve sistemin tümü insanlar tarafından çalıştırılmaktadır (Vovkanych ve Levytska, 2010).

Sağlık hizmetleri, Fişek (1983) tarafından “*sağlığın korunması ve hastalıkların tedavisi için yapılan çalışmalar bütünü*” olarak tanımlanmıştır (Ateş, 2012).

Bir sağlık hizmetinin amacı, hizmet verilecek toplumun sağlık ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla uygun olan teknolojiye başvurmak ve sağlık hizmetlerinin sunulmasını sağlamaktır. Geçmişte sağlık hizmetleri tabiplerle ve yatan hasta hizmetleriyle sınırlıydı. Fakat günümüzde sağlık hizmetleri çok daha kapsamlı bir şekilde düşünölmek zorundadır. Topluma sunulan sağlık hizmetinde ekonomik ve politik çevrenin yanında sosyal çevrenin de önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu

⁵ Sağlık Bakanlığı Sağlık Araştırmalar Genel Müdürlüğü. Sağlık İstatistikleri Yıllığı. 2016

⁶ Sağlık Bakanlığı Sağlık Araştırmalar Genel Müdürlüğü. Sağlık İstatistikleri Yıllığı. 2016

yüzden işletme yönetimi, ekonomik ve politik çevrenin kısıtlamalarını ve fırsatlarını göz önünde bulundurarak sağlık hizmetlerinin etkili ve verimli sunulmasından sorumludur (Schulz ve Johnson, 2003).

Sağlık hizmetleri üretiminde etkili ve verimli bir hizmet sunulması için yeterli insangücünün sağlanması gerekmektedir. Sağlık hizmetinin kendine özgün özelliklerinden dolayı sağlık politikalarının oluşumunda sağlık insangücünün önemli bir yeri bulunmaktadır. Sağlık insangücü, sağlık hizmeti üretimine katkısı bulunan tabip, eczacı, ebe, hemşire, temel sağlık profesyonelleri ile sağlık hizmetlerine dolaylı katkıda bulunan mühendis, teknik personel, hastane yöneticileri gibi idari personeli kapsamaktadır (Kurtulmuş, 1998). Herhangi bir sağlık çıktısının insan faktörü olmadan elde edilebilmesi mümkün değildir. Sağlık hizmeti üretiminde öncelikle insan kaynağının temin edilmesi gerekmektedir. İnsan kaynağından sonra hizmet üretim ihtiyaçlarına göre diğer kaynaklar gerekli olmaktadır. Örneğin, kan alma biriminde hastadan kan almak ve cihazlarda analiz etmek için öncelikle insan gerekmektedir. Kan almaktan sorumlu olan personel, hastadan kanı alarak süreci başlatır ve cihazlarda analiz edilerek kan tahlil süreci bitirilir ve talep eden ilgili hekimin bilgisine sunulur. Bilişim sektörünün ilerlemesi ile kan tahlilleri, sanal ortamda hekimler tarafından incelenerek hastalığın teşhis ve tedavisinde önemli bir rol kazanmaktadır. Her ne kadar makinelerin gelişmesi sağlık hizmeti üretiminde önemli bir rol oynasa da insan faktörü olmaksızın bu hizmetlerin etkin bir şekilde idame ettirilmesi mümkün değildir.

Karmaşık ve dinamik olan sağlık hizmeti organizasyonlarının doğal yapısında yöneticilerin çalışanları denetleme ve koordine etme gibi liderlik görevleri vardır. Organizasyonlar tek bir çalışanın kapasitesinin ötesinde kurumsal amaçları başarmak için oluşturulmaktadır. Otorite pozisyonuna göre atanan yöneticiler önemli kararlar vererek (işe alma, personelin gelişmesi, teknoloji tedariki, hizmet ekleme ve çıkarma, finansal kaynakların tahsisi ve harcanması, gibi) organizasyonu biçimlendirirler (Buchbinder ve Shanks, 2012).

Toplumun faydalanmasına göre sağlık hizmetleri kamusal ve özel olarak iki bölümde nitelendirilmektedir. Toplumun tümünü ilgilendiren, toplumun tümünün

yararlandığı, hizmetin bireye değil topluma verildiği, finansmanın devlet tarafından yapıldığı ve koruyucu sağlık hizmetlerini içeren **kamusal nitelik**; toplumun tümünü değil bireyi ilgilendiren, bireyin faydalandığı, finansmanın bireyler tarafından yapıldığı, tedavi ve rehabilite edici sağlık hizmetlerini içeren **özel nitelik**'tir. Bulaşıcı hastalıklarla mücadele, bağışıklama, salgın kontrolü, aşılama, haşerelerle mücadele, bağımlılıkla mücadele, vb. kamusal nitelik olarak; diş tedavisi, organ nakli, check-up hizmetleri, estetik cerrahi, vb. özel nitelik olarak örnek gösterilebilir (Ateş, 2011).

Sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yönetimi, sağlık hizmetlerinin sunumunu etkileyebileceğinden sağlık hizmetleri endüstrisindeki değişen çevreye hızlı ayak uydurmak gerekmektedir. Modern sağlık hizmetlerinin yüz yüze kaldığı üç çeşit değişim vardır: Teknolojik, finansal ve sosyal değişim. Sadece üçü ile ilgili olmayan sağlık hizmetinin organize edilmesi ve sunulması şekillerinde çok özel ve büyük değişim alanları mevcuttur. Teknolojik değişim, teşhis ve tedavi metotlarında yapılacak ilerlemeleri ve gelişmeleri kapsamaktadır. Sağlığın eski haline kavuşturulması ve yaşamın korunması boyutlarında yapılacak pek çok ilerlemeyi ve gelişmeyi kapsamaktadır. Ancak teknolojik değişimlerin bir de finansal boyutu olup son teknolojik cihazlara ve en iyi ekipmana sahip olmanın maliyeti de vardır. Sağlık hizmeti maliyetlerindeki artış hızını durdurmak için profesyonel ve deneyimli baskılarla birlikte anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. Nüfusun yaşlanması ve çağdaş toplumun değişen davranışları tecrübe edildiğinden sosyal değişimin güçlü bir etkisi vardır. Bu üç değişim birbirini karşılıklı olarak etkilemektedir (Fallon ve McConnell, 2007).

Sağlık sektöründe sunulan hizmetlerin etkinliği ve verimliliği üzerinde yöneticilerin önemli ve kayda değer bir etkisi bulunmaktadır. Çok yönlü ve karmaşık bir yapısı olan sağlık işletmelerinde multidisiplin almış olan profesyonel yöneticilerin yönetimin fonksiyonlarını yerine getirmekte önemli görevleri ve sorumlulukları vardır.

Sağlık kurumları yöneticisi, görev yaptıkları kuruluşla ilgili çalışma yapan; bu çalışmaları düzenleyen ve yürüten, işletmenin ihtiyaç duyduğu donanım ve ekipmanı

sağlayan, sağlık ve muayene ücretlerini belirleyen kişi olarak tanımlanabilir (Gemlik ve Ayanoğlu-Şişman, 2011).

4.1.5. Özel hastaneler

Özel Hastaneler Yönetmeliğinin İkinci Bölümünde özel hastanelerin temel özellikleri ve kadroları başlığı altında özel hastane; asgari olarak öngörülen bina, hizmet ve personel standartlarını haiz olmak kaydıyla, yirmi dört saat süreyle sürekli ve düzenli olarak, bir veya birden fazla uzmanlık dalında hastalara ayakta ve yatırarak muayene, teşhis ve tedavi hizmeti veren kurumlardır. Özel hastanelerin açılması için gözlem yatakları hariç en az yüz hasta yataklı olması gerekmektedir. Yoğun bakım yatak sayısı ile kuvöz sayılarının toplamı toplam hasta yatak sayısının yüzde 30'unu geçmemelidir. Özel hastanelerin kadrolarının belirlenmesinde Sağlık Bakanlığının belirlediği hizmet bölge gruplandırmasına göre planlanan hekim sayısı ile hizmet ihtiyacı göz önünde bulundurulur ve yatırım listelerinde de ilan edilebilir. Belirlenen kadroların kullanım izni ile ek kadro tahsis edilmesi Sağlık Bakanlığının uzman hekim planlaması çerçevesinde ilan edilen dönemlerde ve belirlenmiş olan uzmanlık dallarına göre ek kadro tahsis edilebilir. Sağlık Bakanlığı tarafından kamu ve özel sağlık kurum ve kuruluşlarında uzman hekim sayıları, hekimlerin kamu ve özel sektör içerisindeki dağılımları, özel hastanelerin yatak sayıları ve doluluk oranları, ameliyathane, yoğun bakım ve özellikli üniteleri ile bu birimlerin kullanım durumları, ilgili alanda ve bölgedeki ihtiyaç çerçevesinde ve hizmet biriminin devamlılığı için gerekli asgari kadro sayıları dikkate alınarak belirlenmektedir.

Özel Hastaneler Yönetmeliğinde personel standartlarının sağlanması hususunda mesul müdür, mesul müdür yardımcısı ve diğer personellerin çalışma sistemleri üzerinde durulmuştur. Özel hastanede mesul müdür olabilmek için ilk ve en önemli şart, kişinin tabip olmasıdır. Mesul müdürün görev, yetki ve sorumlulukları çerçevesinde personel hareketlerini bağlı olduğu ilin sağlık müdürlüğüne bildirmekle sorumludur. Aynı zamanda hastane içerisindeki personel ve hizmet kalite standartlarını korumaktan ve geliştirmekten yükümlüdür.

Özel hastanelerde sağlık insangücü planlaması

Ülkemizde Sağlık Bakanlığı tarafından 2016 yılında sağlık insangücü planlaması sistemi kurulmuştur. Bu sistem ile sağlık personelinin takibinin etkili bir şekilde sağlanması planlanmaktadır. Ayrıca özel hastanelerdeki personel standartlarının belirlenmesi, 27.03.2002 tarihinde 24708 sayı numarası ile yayınlanan Özel Hastaneler Yönetmeliği'ne göre yapılmaktadır. Özel hastanelerin kadroları, Bakanlıkça belirlenen sağlık hizmet bölgelendirmesine göre planlanan hekim sayısı ve hizmet ihtiyacı dikkate alınarak belirlenerek yatırım listelerinde de ilan edilmektedir.

Özel hastaneler Sağlık Bakanlığının izni ile açılır ve Sağlık Bakanlığınca ruhsatlandırılır. Mesul müdür, mesul müdür yardımcısı, tabip ve tabip dışı personel standartları ile ilgili hususlar ilgili Yönetmeliğin dördüncü bölümünde personel standartları başlığı altında açıklanmıştır. Özel hastanelerin tıbbî, idarî ve teknik hizmetleri bir mesul müdür sorumluluğunda yürütülür. Özel hastanenin Bakanlık ve müdürlük ile ilgili bulunan bütün iş ve işlemlerinin yürütülmesinde mesul müdür, birinci derecede sorumludur. Mesul müdürün görev, yetki ve sorumlulukları Özel Hastaneler Yönetmeliği Madde 17'de detaylı bir şekilde belirtilmiştir. Mesul müdürün görevden alınması, görevi bırakması, mesul müdür şartlarını kaybetmesi ya da vefatı gibi durumlarda yeni bir mesul müdür görevlendirilmesi için İl Sağlık Müdürlüğüne başvuruda bulunulur ve bu süre içerisinde mesul müdürlük görevini anılan Yönetmelikteki şartları taşıyan ve İl Sağlık Müdürlüğüne bildirilen bir mesul müdür yardımcısı yürütür. Özel hastanelerdeki tabip ve tabip dışı personel özel hastane kadrosunda sözleşmeyle ve ilgili Yönetmelik Ek-12'deki Personel Çalışma Belgesi düzenlenerek çalışır. Sağlık personelleri dışında istihdam edilen diğer personelin çalışma standartları Özel Hastaneler Yönetmeliği haricindedir ancak özel hastanenin hizmeti aksatmayacak şekilde yeterli hizmetli personeli ve güvenlik görevlisini istihdam etmesi gerekir.

Anılan Yönetmeliğe göre özel hastanelerde mesul müdürün görev, yetki ve sorumlulukları arasında hastanenin personel ve hizmet kalite standartlarını korumak ve geliştirmek yer almaktadır.

Bu standartlarının sağlanmasında Sağlık Bakanlığının çizmiş olduğu çerçevenin dışına çıkılması mümkün değildir. Olağan üstü durumlarda bile yasal sınırların aşılması sonucunda hastane hakkında yasal ve idari işlemler başlatılabilmektedir. Özellikle istihdam sorunlarının önüne geçebilmek için mevzuattaki eksik kısımlar ve hizmet sürecindeki işlemleri aksatacak hususlara karşı önlemler alınmalı; yasal çerçeve içerisine bu hususların dahil edilmesi için kurumsal düzeyde iş birliği yapılmalıdır.

4.2. Örgütsel Adalet

4.2.1. Kavram ve kapsamı

Türkçe dilimize Arapça'dan giren, kelime kökü '*adl*'dan türetilmiş olan, İngilizce ve Fransızca karşılığı '*justice*' olan '*adalet*' kelimesi TDK Büyük Türkçe Sözlük ve Güncel Türkçe Sözlük'te "*yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme*" şeklinde tanımlanmıştır.

Araştırmacılar tarafından adalet fikrinin organizasyonla ilgili işlevlerin yerine getirilmesinde temel bir gereklilik olduğu benimsenmiş olup bu alanda yapılan araştırmalarda, işyerlerinde adaletin fonksiyonunu tanımlamak için "*örgütsel adalet*" kavramı kullanılmaktadır. Örgütsel adalet yalnızca hakkaniyet kavramıyla ilgili olan bir kavram olmayıp kurum içinde çalışanlar arasında herhangi bir ayırım yapılmaksızın çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, çalışanların kişilik ve değerlerine saygılı davranılması ile de yakından ilgilidir (Cremer, 2005 ve Greenberg, 1990, Aktaran: Özdemir, 2013).

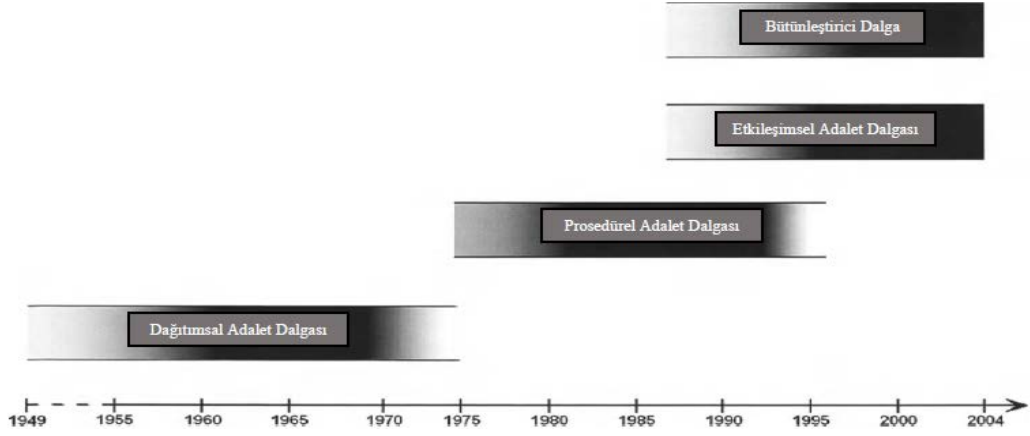
Adaletli ya da adaletsiz olmayla ilgili bilim insanları tarafından çok farklı şeyler söylenmiştir. Bu kavramın içerisinde sadece kanunları, kurum-kuruluşları, sosyal sistemleri değil aynı zamanda kararları, yargıları, suçlamaları da içine alan birçok farklı özel eylemler bulunmaktadır. Adalet kavramı toplumun temel yapısını oluşturan bir kavram olup (Rawls, 2003) ayırma sanatı (the art of separation) olarak da ifade

edilmektedir (Miller, 1995). Haklıyı haksızdan ayırma, doğruyu yanlıştan ayırma, iyiyi kötüden ayırma vb. şekilde bu ayırma sanatı çeşitlendirilebilir.

Adalet kavramının geçmişi antik döneme kadar uzanmaktadır ve binlerce yıldır üzerinde çalışılmaktadır. Adalet üzerine ilk çalışma yapan kişilerden biri olan Aristotile bireyler arasındaki kaynakların dağıtımdaki adaletin neden oluştuğunu ilk analiz eden kişidir. Bu temayı daha sonra 17. yy'da insan hakları üzerine çalışan Locke (1689) ve Hobbes (1651) yenilik kazandırmıştır. Bu tema klasik faydacılık prensibi ile Mill (1861/1940) tarafından 19. yy'da revize edilmiştir. Bazı farklılıklara rağmen bu felsefi yaklaşımların ortak bir yönü vardır. Bu yaklaşımları savunanlar adaleti normatif bir amaç olarak kabul etmektedirler (Ross, 1925; Aktaran: Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005).

Örgütsel adaletle ilgili konular, çalışanların iş hayatlarında pek çok farklı yönlerden yansıtılmaktadır. Örneğin; çalışanlar ücret, ödüller, terfiler gibi kaynak dağıtımındaki adaletten zaman zaman endişe duymaktadırlar (Colquitt ve ark., 2005). Çalışanların duydukları bu endişenin hem bireysel hem sosyal hem de kurumsal yansımaları vardır. Bu yansımaların olumlu yönde ilerlemesi için mutlak surette adaletin tüm boyutları ile sağlanması gerekmekte ve çalışanların adalet algı düzeyini pozitif yönde yüksek tutacak bir yönetim anlayışının sergilenmesi sağlanmalıdır. Yönetim, örgütsel adaleti tüm boyutları ile sağlayarak işletmeyi arzu ettiği hedeflere ulaştırabilir.

Örgütsel adaletin tarihsel gelişimi dört büyük dalga içerisinde değerlendirilmiş olup bu gelişim Şekil 1'de gösterilmiştir. İlk dalga, 1950'lerden 1970'lere kadar olan kaynakların dağıtımına odaklanan dalga, dağıtım adaleti dalgasıdır. 1970'lerin ortasında kök salan 1990'ların ortalarına kadar devam eden ve birincil odak noktasını ödül dağıtımlarından prosedürlerin adaletine kaydıran prosedür adaleti dalgasıdır. Sonrasında 1980'lerin ortalarından başlayan ve günümüzde hala devam eden, dikkati adaletin kişilerarası yönlerine çeviren etkileşimsel adalet dalgasıdır. Etkileşimsel dalga ile eş zamanlı olarak çeşitli örgütsel adalet boyutlarının yönlerinden oluşan diğer teori ve araştırma akımı, 21. yy'ın ilk yıllarında egemen olan bu akım, bütünleştirici dalga olarak zikredilmektedir (Colquitt ve ark., 2005).



Şekil 1: Örgütsel Adalet Teorisi ve Araştırmasının Dört Dalgası (Colquitt ve ark., 2005)

İnsanların örgütlerde adalete ilişkin algılarına dair anlayışlarının değişmesi, bu kavramın ilgi görmesine neden olmuştur. Örgütsel adalet ile ilgili çalışanların endişe duymalarının birçok nedeni vardır. Çalışanlar dağıtılacak ücretin, promosyonların, ödüllerin, vb. dağıtımında ya da anlaşmazlık durumunda ortaya çıkan kararlarda adaletsiz bir şekilde hareket edilmesine karşı endişe duymaktadırlar. Homans (1961), Adams (1963, 1965), Deutsch (1975) ve Leventhal (1976a) tarafından da ifade edildiği gibi bu kavram dağıtım adaleti olarak bilinmektedir (Colquitt ve ark., 2005).

Algılanan adaletsizlik seviyesi, doğrudan başarılı olan, azınlıkta kalan adayların haklarında ortaya çıkan tutarsızlıklarla ilişki içerisindedir. Aday seçme kararlarında ya etik ya da yasal gerekçenin sağlanması ile adaletsizlik duyguları daha da artmaktadır. Leck, Saunders ve Charbonneau (1996) tarafından yapılan bir araştırmaya göre pozitif yönlü yapılan eylem politikaları adil olarak algılandığında çalışanların pozitif reaksiyon geliştirme eğiliminde olduklarını bulmuşlardır (Beugre, 1998).

Çalışan performansı, iş bölümünü göstermek için elektronik aletlerin kullanımı, part-time işçi çalıştırılması gibi organizasyonel değişiklikler, çalışan gücü ve rolünü düşürme eğiliminde olduklarından işlemsel adaletin yanı sıra dağıtımsal adalet için çalışanların endişelerinin artması muhtemeldir. Kidwell ve Bennett (1994) elektronik kontrol sistemlerine karşı çalışan reaksiyonlarını çalışmışlar ve işlemsel adaletle ilgili

çalışan algılarının performansı göstermek için elektronik kontrol sistem teknolojilerinin kullanımıyla ilgili tutumsal cevapların öncelikli olarak önemli olduğunu bulmuşlardır (Beugre,1998).

Felsefi adalet teorileri bakış açısından, bir yargılamanın ahlaki olup olmadığını ortaya çıkarmak için iki ölçüt vardır. Bu ölçütlerden birincisi, dağıtıma dahil edilen bir insanın diğer insanlarla değerlendirilmesinde yansız bir şekilde yaklaşılmasıdır. İkincisi ise değerlendirme yapan insanın dağıtım yaparken ahlaki değerlere bağlı kalmasıdır (Lengfeld, 2007).

Örgütsel adalet algısı hem çalışanların motivasyonuna hem de performansına olumlu yönde etkisi bulunan önemli bir kavramdır. Kurumsal amaçların elde edilmesi, işletme hedeflerine ulaşılabilmesi için işletme yöneticilerinin hem kendileri hem de yaklaşımları ve uygulamaları için adalet algısını doğru bir şekilde yönetmesi gerekmektedir.

4.2.2. Eşitlik ve adalet

Adalet ve eşitlik kavramları arasında çok yönlü ve iç içe bir ilişki bulunmaktadır. İnsanların bakış açısına göre adalet eşitlik olarak ta görülebilir eşitsizlik olarak da görülebilir. Böyle görülmesinin nedeni, toplumlarda zamana ve şartlara göre ortaya çıkan birtakım değişkenlerin insanlardaki değer yargılarını değiştirmesidir. İnsanlık tarihi boyunca ortaya çıkan gelişmeler eşitlik tartışmaları içerisinde adil bir sistemin kurulmasına öncülük etmiştir (Çeçen, 1993).

Adalet kavramının ne olduğuna dair ünlü düşünürler (Plato ve Kant gibi) tarafından çeşitli açıklamalar yapılmış ancak bu soru halen tam olarak cevabını bulamamıştır. Her ne kadar yanıtlanamamış olsa da bu ünlü düşünürler bu kavramın geliştirilmesine önemli katkıda bulunmuşlardır (Kelsen, 1960).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli ilkelerinden birisi olan, demokrasi düşüncesinin ve insan hakları kavramının temelini oluşturan eşitlik ilkesi, çalışanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, yaş, siyasi düşünce, din ve mezhep ayrımı ile inanç ayrılığı gözetmeden; hiçbir kişi, zümre veya sınıfa ayrıcalık verilmemesi olarak

tanımlanmaktadır. Eşitlik ilkesi, personel tatminini belirleyen temel faktörlerden biridir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015).

Eşitlik, işe alımdan işten çıkarılıncaya kadar çalışanlara tarafsız ve yaraşır bir şekilde tutum takınma şekli olarak ifade edilmektedir. Çalışanların bilgi, beceri, kişilik ve yetenekleri, işe almada ve işte ilerlemede önemli ölçütlerdendir (Sabuncuoğlu, 2013). Bu ölçütlere sahip olan çalışanlara eşit fırsatlar sunulmalı, işletmenin en önemli kaynağı olan insan kaynağı en uygun seviyede kullanılmalıdır (Tengilimoğlu ve ark., 2014). İşe almada ve işte ilerlemede taraf gözeterek eşitliğe aykırı bir davranış ortaya konulması, İKY'nin özüne karşıdır (Ateş, 2012). Siyasal, sosyal ve cinsiyet açısından bireylere eşit şekilde davranılmadığından ve kısıtlama yapıldığından dünyada birçok ülkede kişiler hem çalışma hayatında hem de sosyal hayatta birtakım engellemelerle karşı karşıya kalmaktadır. Kanunlarda yazılı olmasına rağmen uygulamada bu ilkeye riayet edilmediği görülmektedir (Tortop ve ark., 2010).

Eşitlik ilkesini daha detaylı olarak Adams'ın Eşitlik Teorisi ile açıklamakta fayda vardır.

4.2.3. Adams'ın eşitlik teorisi

Adams'ın ortaya attığı eşitlik teorisinin dayanağı Homans'ın (1961) ortaya attığı dağıtım adaleti teorisidir. Bu teoriye göre Homans, bir kişinin yatırım (maliyet) olarak elde ettiği şey ile kazanç (ödül) olarak elde ettiği şeyleri tanımlamıştır. Kişi, yaptıkları yatırımların/ödüllerin/yardımların oranını diğerleri ile karşılaştırarak bir sonuç bulmaya çalışır. Elde edilen sonuca göre iki oran eşit olduğunda kişide adalet duygusunun; aksine ikisi arasında bir tutarsızlık meydana geldiğinde ise adaletsizlik duygusunun ortaya çıkmış olacağı ifade edilmiştir (Beugre, 1998). Yatırım olarak elde edilen girdilerin arasında eğitim, zeka, deneyim, kıdem, yaş, cinsiyet, etnik köken, sosyal statü ile işi için göstermiş olduğu çabaları vb. gösterilebilir. Kazanç olarak elde edilen çıktılar arasında ise ücret, işe özel ödüller, kıdem tazminatı, mali yardımlar, iş statüsü, çeşitli resmi ve gayri resmi verilen ikramiyeler, vb. gösterilebilir. Homans'ın (1961) böyle düşünmesinin altında yatan birçok sebep vardır. Homans'a

göre insanlar, birbirleri ile karşılaştırma yaparak birtakım olumsuz duygular içerisine girebilmektedirler. Homans ile aynı görüşte birleşen Adams'a göre kişilerin ilgi alanına göre topluma kattıkları girdilerin benzer olamayacağına altını çizilmiştir. Kişileri mutsuzluğa iten nedenlerden birisi de girdi olarak ortaya koyulan şeye karşılık alınmış olunan sonucun düşük çıkması durumunda öfke duygusu ile sonuçlanacaktır. Diğer taraftan girdi olarak elde edilen sonucun fazla olmasında ise suçluluk duygusuna neden olunacaktır. Eşitlik teorisinin temel dayanağı, eşitsizliğin algılanmasından sonra ne olacağını detaylı bir şekilde açıklamakta yatmaktadır. Eşitlik teorisinin mekanizmaları, Festinger'ın (1957) bilişsel uyumsuzluk teorisine dayanmaktadır. Bunlardan Adams'ın eşitlik teorisinin diğerleri arasında özel bir yeri bulunmaktadır. Adams'ın (1963,1965) teorisine göre bireyler arasındaki dengeyi yeniden tesis edebilmek için eşitsizliğin bireyleri motive eden psikolojik bir gerilim algısı ya da sıkıntısı oluşturmaktadır (Colquitt ve ark., 2005). Eşitlik teorisine aynı doğrultuda açıklanabilen fırsat eşitliğine değinmekte fayda vardır.

Adams'ın eşitlik teorisi çok popüler olduktan kısa bir süre sonra Walster ve arkadaşları tarafından alternatif bir eşitlik versiyonu sunulmuştur. Bu eşitlik versiyonuna göre esasında sosyal ilişkilerdeki adalet konularına genel bir yaklaşım olarak tanımlanmış olmasına rağmen selefi olan Adams'ın teorisinden daha geniş bir perspektifte kişiler arası adalet konuları üzerine yapılan araştırmalara ilham kaynağı olmuştur. Walster'ın bu eşitlik teorisi versiyonunda Adams'ın eşitlik teorisinin özellikleri muhafaza edilmiştir (Colquitt ve ark., 2005).

4.2.4. Fırsat eşitliği

Fırsat eşitliği, yeteneklerine göre herkese eşit fırsat verilmesi gerektiği üzerine yoğunlaşan bir kavramdır. Bireylere verilecek fırsat eşitliğinin uygulanabilmesi için demokrasinin var olması gerekmektedir. Yetenekli, seçkin bireylerin kapasitelerinden maksimum bir şekilde faydalanabilmek için fırsat eşitliğinin uygulanması gerekmektedir. Fırsat eşitliğinden her bireyin faydalanması için sosyal sınıf değişkenlerinin etkisinden ve biyolojik veraset etkisinden kurtulmak gerekir (Kurtkan, 1980). Eğitimde fırsat eşitliği, sosyal hizmetlerde fırsat eşitliği, rekabette fırsat eşitliği, terfide fırsat eşitliği, vb. örnekler verilebilir. Ülkemizde fırsat eşitliğinin sağlanması

hususunda Mevzuatın birçok yerinde anılan kavram üzerine atıfta bulunulmuştur. Milli Eğitim Temel Kanunu Madde 8’de “*Eğitimde kadın, erkek herkese fırsat ve imkan eşitliği sağlanır.*” denilmektedir. Ancak bireylerin içinde bulunduğu sosyo-demografik şartlar, eğitimde fırsat eşitliği mevzuatta açık bir şekilde belirtilmiş olmasına rağmen uygulama aşamasında bireylerin mevzuata uygun hareket etmedikleri görülebilmektedir. Özellikle ülkemizde doğu ve güneydoğu illerinde bu duruma sıklıkla rastlanabilmektedir.

Bir diğer kanunda kamu ihale satın almalarında rekabeti engelleyerek fırsat eşitliğini bozacak teknik şartnamelerin hazırlanmasının önüne geçebilmek amacıyla Kamu İhale Kanunu md.12’de “*İhale konusu mal veya hizmet alımları ile yapım işlerinin teknik kriterlerine ihale dokümanının bir parçası olan teknik şartnamelerde yer verilir. Belirlenecek teknik kriterler, verimliliği ve fonksiyonelliği sağlamaya yönelik olacak, rekabeti engelleyici hususlar içermeyecek ve bütün istekliler için fırsat eşitliği sağlayacaktır.*” denilmektedir.

4.2.5. Örgütsel adaletin boyutları

Örgütsel adalet boyutları arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu bölümde örgütsel adaletin boyutları incelenecektir. Dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet örgütsel adaleti oluşturan temel boyutlardır. Ve ilk olarak Greenberg (1987b) tarafından insanların örgütlerdeki adalet algılamalarına işaret eden bir kavram olarak ifade edilmiştir (Colquitt ve ark., 2005).

- Dağıtım adaleti (distributive justice)

Dağıtım adaleti ifadesi esasında içinde cezalandırmayı barındıran, düzeltici ya da değişmeli adalet ile karşılaştırma yapan Aristotle’dan gelen bir ifadedir. Dağıtım adaleti saygınlık, siyasi görev veya paranın liyakate göre paylaşılması çağrısında bulunmaktadır. Bütün insanlar dağıtımdaki adaletin liyakate göre olması gerektiğini kabul etmişlerdir (Fleischacker, 2004). Çalışan ilişkilerinin doğasında yer alan bir durum, tüm çalışanların eşit muamele görmemesidir. İlk başta bazı kişiler işe alınırken bazıları ise alınmaz. Bazı çalışanlar terfi ettirilirken bazıları terfi ettirilmez. Bazı

çalışanlar yüksek ücret alırken bazı çalışanlar düşük ücret alırlar. Bazı çalışanların statüsü yükselirken bazı çalışanlar ya aynı seviyede kalır ya da daha düşük pozisyonlu statüye düşürülebilir. Her çalışanın terfi süreleri farklı olabilir. Dolayısıyla çalışanların işyerlerinde rutin farklılıklara maruz kalabilecekleri hesaba katıldığında adaletli olmayla ya da olmama ile ilgili endişeleri tetiklemesi normal bir durumdur. O yüzden işletmelerde adalet ile ilgili sorunlarda ortaya çıkan ilk husus, ödüllerin dağıtımıdır. Özellikle bunun gibi hususlar 1950’lerde başlamış ve yaklaşık otuz yıllık bir süreyi 1970’lerde sosyal bilimciler arasında kaygı verici bir adalet dalgası olarak adlandırılan bir dönem için önemli bir endişe kaynağı olmuştur (Şekil 1’e bakınız) (Colquitt ve ark., 2005).

Dağıtım adaleti, halk tarafından bilinen en basit tabirle bir elmanın nasıl paylaştırıldığı ile açıklanan adalettir (MacLachlan, Carr Stuart ve McAuliffe, 2010). Dağıtım adaleti, tahsis edilecek sonucun dağıtılanlar arasında adil bir şekilde bölünmesi olarak açıklanabilir. İnsanlar kendilerine dağıtılan oranın diğer insanlara dağıtılan orandan düşük olması durumunda kendilerine adaletli davranılmadığını ve dağıtılmadığını düşünürler (Törnblom ve Vermunt, 2007). Dağıtım adaleti, birtakım ölçütlere göre adil bir yöntemle toplum içindeki fayda ve sorumlulukların dağıtılmasıyla uğraşmaktadır. Bu ölçütlerden birisi eşitliktir. Bu eşitlik, varlıklı olanlarla yoksul olanlar arasındaki boşluğu azaltmaya yönelik bir kalkışmadır. Dağıtım adaletinin temel yapısı şunlardan oluşmaktadır:

- Katılımcılar,
- Dağıtılacak şey/şeyler,
- Dağıtım ölçütü/ölçütleridir (Keren-Paz, 2013).

Dağıtım adaletinin iki temel ilkesi vardır. Dağıtımda nesnel eşitlik meselesi olarak görülen adalet, bir konuya nesnel olarak bakmayı ve kişisel olarak bakmamayı gerektirmektedir (Rescher, 2002). Dağıtım adaleti gelir, bonus ve vergiler gibi fayda ve sorumlulukların adil bir şekilde dağıtılmasıyla ilgilenmektedir (Törnblom ve Vermunt, 2007). Dağıtım adaleti, ödül ve cezaların iş performansı ile hangi ölçüde ilişkili olduğu şeklinde belirtilmiştir (Price, 1997). Price ve Muller dağıtımsal adaleti “*performans girdileriyle bağlantılı ödül ve ceza derecesi*” olarak tanımlamıştır. Bu

tanım, Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır (Mitchell, Gagné, Beaudry ve Dyer, 2012).

- İşlemsel (procedural) adalet

İşlemsel adaletin tarihi dağıtımsal adaletin tarihinden daha kısadır. İşlemsel adalet kavramı 1970'lerin başında Rawls (1971) ve Thibaut ve Walker (1975) tarafından ortaya atılmıştır. Rawls, bir turtanın iki kişi arasında adil bir şekilde nasıl paylaştırılacağı konusunu işlemiş ve turtayı bölen kişinin diğer kişiye istediği parçayı seçme hakkı tanınması işlemi kullanmayı önermiştir. Bu prosedüre göre turtanın eşit olmayan bir şekilde bölünmesi sonucu göz önüne alınarak turtayı bölen kişinin daha büyük parçayı almak isteyeceğinden hareketle dağıtan kişinin sonucu göz önüne alarak turtayı eşit bir şekilde bölmesi ihtimalini güçlendirecektir. İşlem başlamadan önce turtanın büyük parçasının kime düşeceği bilinmediğinden turtayı bölen kişinin daha adil davranması sağlanmış olacaktır. Eşit olmayan bölünme sonucu daha büyük parçayı alan kişi diğer parçayı alan kişiye göre daha çok memnun olacaktır. Thibaut ve Walker, yasal olarak düzenlenen prosedürler üzerinde çalışma yapmış ve iki yasal sistemle insanların memnuniyetini karşılaştırmıştır. Bu sistemlerden birincisi Amerika'da ve İngiltere'de uygulanan *muhalif ya da rakip sistem*, diğeri ise Avrupa'da uygulanan *ölçülü sistem*'dir. İnsanlar üzerinde yapılan memnuniyet araştırmasına göre muhalif sistemin diğer sistemden daha çok memnun ettiği düşünülmektedir (Törnblom ve Vermunt, 2007).

Thibaut ve Walker (1975) prosedür teorisine göre bireyler ve gruplar arasındaki anlaşmazlıkların çözümlenmesinde kullanılabilen metodlara odaklanmıştır. Walker Lind ve Thibaut prosedürel adaleti bir anlaşmazlığı çözümlmek için kullanılan tekniklerin adil ve tatmin edici olduğu inancı olarak tanımlamışlardır (Ambrose ve Arnaud, 2005).

İşlemsel adalet, literatürde daha çok eşitlik tartışmalarının içinde ele alınmaktadır. Çoğunlukla algısal verilerle ölçülmesine rağmen hem dağıtım hem de işlemsel adalet kurumsal davranışa işaret etmektedir (Price, 1997). Greenberg, prosedürel adaletin önemli olmasının altında yatan şeyin daha çok örgütsel adalet araştırma alanı olarak

görmesinden kaynaklanmaktadır. Buradan yola çıkarak Greenberg (1990) prosedürel adaletin üç bileşenini belirlemiştir. Bu bileşenler:

- Prosedürlerin biçimsel özellikleri,
- Prosedürlerin açıklanması ve karar verme,
- Kişilerarası davranış (Beugre, 1998).

Thibaut ve Walker'a göre dağıtımsal adaleti elde etmek için dizayn edilen prosedürel sistemin en iyi şekilde işleyebilmesi için süreç kontrolünün rakiplere verilmesi gerekmektedir. Rakiplerin belirleyeceği prosedürel adalet modeli, prosedürel süreçte beş büyük elemanı ortaya çıkarmaktadır:

- Otokratik: karar kontrol ve süreç kontrol, karar vericinin yetkisi dahilinde olan bir prosedürdür.
- Hakemlik: Aynı zamanda muhalif bir sistem olarak bilinen hakemlik, süreç üzerinde kontrol sahibi olmak isteyen rakiplere izin veren bir prosedürdür. Fakat karar kontrolü üçüncü taraflarca verilmektedir.
- Arabuluculuk: Üçüncü şahısların karardan ziyade süreci etkileyebileceği bir prosedürdür.
- Tartışma: Üçüncü şahısların ne süreci ne de kararı etkileyebileceği bir prosedürdür.
- Pazarlık: Bu prosedürde ne karar kontrolüne ne de süreç kontrolüne dahil olan üçüncü kişiler vardır. İki grup, kendi normlarına göre görüşürler (Beugre, 1998).

Prosedürel adalet sonucuna her insanın gösterdiği duygusal reaksiyon farklı olduğu için sonuçların ve prosedürlerin pozitif ve negatif özelliklerine göre her insanda farklı duygular ortaya çıkarmakta ve bir şeyin adil olup olmadığını insanların değerlendirmeleri şekillendirmektedir. Yapılan araştırmalarda negatif duygusal eylemler adaletsizlik algılarıyla birleştirilmekte ve insanların negatif eylemlerinin zaman zaman düzeltici eylemi ortaya çıkarabileceğini göstermiştir (Törnblom ve

Vermunt, 2007). Bies (2005) etkileşimsel adaletin prosedürel adaletin bir çeşidi olduğunu ortaya atmıştır.

- Etkileşimsel (interactional) adalet

Etkileşimsel adalet, kişilerden ziyade bireysel ilişkilere dayanan bir adalet tipi olup karşıdaki insana saygıyla davranma konusu üzerine yoğunlaşmaktadır. Etkileşimsel adaletin iki çeşidi vardır: Bilgisel adalet ve kişilerarası adalettir (Colquitt ve ark., 2001; Aktaran: MacLachlan ve ark., 2010).

Bireyler/gruplar, sonuçlar ve prosedürler hakkında nasıl ve ne şekilde iletişim kurulacağı hususunda adaletli ya da adaletsiz olarak değerlendirmede bulunabilirler. Bir organizasyondaki çalışanlar, kendileri hakkında alınan kararların olumsuz olması halinde bile kararlarla ilgili yapılacak herhangi bir açıklamadan memnuniyet duymaktadırlar. Böyle yapılan açıklamaların önemliliği etkileşimsel adalet algılamaları için çok hassas bir durum olarak kendini göstermektedir (Chelladurai, 2006).

Etkileşimsel adalette geri bildirim, adil davranış algılarına katkıda bulunan önemli bir faktördür. Folger ve Bies (1989), zamanında yapılan geri bildirim adalet algısını yükselttiğini, haksız yapılan geri bildirim taraflı olarak algılandığını belirtmiştir (Beugre, 1998). Tıpkı Colquitt ve ark. (2001) gibi Greenberg (1993)'te etkileşimsel adaleti iki boyutlu olarak ele almıştır. Bunlardan birincisi bilgi adaleti, ikincisi ise kişilerarası adalettir (Beugre, 1998).

- Bilgisel (informational) adalet

Performans değerlendirme sisteminin güçlü belirleyicilerinden biri olan bilgi adaleti (Taneja ve ark., 2015) çalışanların etraflarında uygulanan prosedürler hakkında niçin bilgilendirildikleri anlamına gelmektedir. Bir diğer bakış açısına bağlı olarak çalışanların belirli bir çerçevede tutulması olarak da belirtilebilir (Colquitt ve ark., 2001, Aktaran: MacLachlan ve ark., 2010).

- Kişilerarası (interpersonal) adalet

Kişilerarası adalet, bir organizasyonda çalışanlara diğerleri (yöneticiler, çalışanlar, vb.) tarafından nasıl davranıldığında görünen adaletin derecesi ile ilişki içindedir. Örneğin patronu tarafından bir çalışana saygı ve itibarla davranılması gibi (Griffin ve Moorhead, 2010).

Örgütsel adalet savunucuları tarafından önemsenmeyen bir konu olmasına rağmen çalışanların, astları ve üstleriyle etkileşimindeki kalite, bireyin adalet algısını etkileyebilir. Takım çalışmasının değerli olduğu ve teşvik edildiği bir yerde etkileşimsel adaleti anlamak, organizasyonlarda sosyal değişikliklerin iyileşmesine katkıda bulunabilir (Beugre, 1998).

- İlişkisel (relational) adalet

Uygulamada ilişkisel düşünmenin adalet sistemi için pek çok yönü vardır. Herhangi bir kurum ya da durum, daha büyük ya da daha düşük ilişki ile finansal, çevresel veya eğitimsel bakış açısıyla analiz edilebilir. Bu yüzden pek çok ilişkisel bakış açısından incelenebilmektedir. Ceza adaleti alanında ilişkisel analiz, polislin görevlerini kapsamaktadır (Burnside ve Baker, 2004).

Adalet ile yansızlık arasındaki yakın ilişkiyi daha ileri seviyede incelemek için John Rawls'ın Adalet Teorisini incelemek gerekir. Rawls, adil bir dağıtımdaki günlük düşünceler, insanların özellikle yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sosyal sınıf durumu, mesleki durumu ve gelir durumu gibi sosyal yapısal pozisyonlarıyla etkilenmektedir (Lengfeld, 2007).

4.3. Yansızlık

4.3.1. Kavram ve tarihsel gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin ilkelerinden biri olan yansızlık ilkesinin eşanlamlı kelimesi tarafsızlık olup yan tutmama, kayırmama anlamlarına gelmektedir. Literatürde daha çok kayırmacılık çalışmaları üzerinde yoğunlaşmış olup

çalışmamızın özgün olabilmesi için yansızlık kavramı çerçevesinde değerlendirme yapılacaktır.

Modern toplumların en önemli özelliklerinden birisi, insanların daha çok adil olmalarını sağlamak için çok arzulu ve adil olmaları hususunda mücadele etmeleridir (O'Neill, 1997). Modern toplumlarda çoğulcu adaletin sağlanmasında Rawls'ın yansızlığa vurgusu ile Walzer'ın bağlamsalcılığa vurgusu üzerinde durulması gerekmektedir. Rawls'ın adalet yansızlık teorisi, çoğulculuğu birinci anlamda dikkate almaktadır. Walzer'ın bağlamsalcılık teorisi çoğulculuğu ikinci anlamda dikkate almaktadır. İki açıdan bakıldığında adaletin çoğulcu olarak sağlanması arzu edilen bir durumdur. Toplumların çoğulcu dünyada adil olarak yansızlığın sağlanması ve bir temelini oluşturulmasında tarihsel açıdan geldiği ve gideceği noktayı bilmeleri gerekmektedir (O'Neill, 1997).

Çok eski çağlardan beri ahlaki kavramlarla iç içe olan ve birlikte anılan yansızlık kavramı her zaman toplumun merkezinde olmuştur. Aynı zamanda Nietzsche tarafından ortaya atılan ya da geliştirilen geleneksel bir kavram olmayıp yansızlık kavramı 17. ve 18. yy'larda kuvvetli bir şekilde ortaya çıkmıştır (Murphy ve Traninger; 2014). Liberalizmin adalet bakış açısındaki bazı ön yargıları aşmakta gösterdiği zayıflığa binaen Marksizm herkes için kabul edilebilir olduğunu iddia ettiği adalet hesabını kuramsal olarak oluşturmak isteyen herhangi bir teoriyene yönelik ön yargı olabileceği tehlikesini vurgulayarak liberalizme karşı güçlü bir şekilde meydan okumuştur (O'Neill, 1997).

Yansızlığın İngilizce karşılığı "*impartiality*" olup TDK Güncel Türkçe Sözlük'te nötr kelimesi "*etkisiz, tarafsız, yansız*" anlamlarına gelebilmektedir.

Terminolojik olarak yansızlık (*impartiality*) kavramı parçaya (*part*) bağlıdır ve tam anlamıyla taraf tutmaktan veya birisinin rolünü almaktan kaçınma anlamına gelmektedir. Nesnelliğin sağlanmasında yansızlık kavramının önemli bir rolü bulunmaktadır. Aynı zamanda modern rasyonalitenin temel değerleri için bu kavramın büyük sorumluluğu bulunmaktadır (Gaukroger, 2005; Aktaran: Traninger; 2014).

Yansızlık kavramı, özellikle çalışma hayatımızın (kamu ya da özel) her döneminde, her aşamasında karşılaştığımız ve maruz kaldığımız bir kavramdır. Genellikle kamu sektörü ile bağdaştırılan bu ilkedeki çalışanlar hem hükümetle hem de siyasal partilerle ilişki içerisinde bulunmaktadır. Yansızlık ilkesinin uygulanabilmesi için özellikle siyasal amaçlı atamalara olanak tanınmamalı ve kamu görevi yürütenlerin siyasal amaçlı eylem, hareket ve davranışlarına kısıtlama getirilmelidir (Tortop ve ark., 2010).

1982 Anayasasında Madde 103'te Cumhurbaşkanı, görevini yansızlık ilkesi çerçevesinde yerine getireceği hususunda TBMM önünde ant içerek görevine başlamaktadır.

Diğer taraftan devlet memurları göreve başlamadan önce 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu Madde 6'ya göre Türkiye Cumhuriyeti Kanunlarını milletin hizmetinde tarafsız ve eşitlik ilkelerine bağlı kalarak uygulayacağına dair yemin ederek görevine başlamaktadırlar.

Yansızlık ilkesi, özellikle sağlık sektöründe çok önemli bir ilkedir. Sağlık hizmeti toplumun tüm kesimlerine cinsiyet, ırk, dil, din, bölge, vb. ayırım gözetmeden, taraf tutmadan sunulması arzu edilen bir hizmettir. Hiçbir sınıfın, zümrenin başka bir sınıf, zümre üzerinde ayrıcalığı bulunmamaktadır. Yansızlık kavramı kayırmacılık kavramının zıddı olup yansızlık ilkesine genel hatlarıyla değinilerek karşıt anlamına gelen kayırmacılığı inceleyerek konuya daha geniş bakış açısından bakmaya çalışılacaktır.

Yansızlık hem bireyler hem kurumlar hem de devletler için önemli bir kavramdır. Bu çerçevede işletmelerin neyin adil ve doğru olduğunu, neyin adil ve doğru olmadığını belirlemeleri, çalışanlar açısından son derece önemli bir husustur. Faydacılık çerçevesinde çalışanların yansızlık (tarafsızlık) beklentilerini karşılamaya yönelik kurumsal bakış açısında güncel tarafsızlık beklentilerini karşılamak amacıyla birtakım yapısal ve prosedürel düzenlemeler yapılmalıdır (Dworkin, 2003). Fırsat eşitliği çerçevesinden bakıldığında çalışanlar arasındaki birtakım sınıf, unvan, görev,

vb. farklılığından kaynaklanan eşitsizlikler, adaletsizliğin önünü açmakta ve işletmedeki yansız yaklaşımlara engel olmaktadır.

Demokratik bir devlet, farklı inançlarla ilişki içerisinde tarafsız ve adil olmak zorundadır. Dini inançlarını yaşayan vatandaşlarına ya da farklı dünya görüşleriyle ilişki içerisinde olmayan vatandaşlara ve vatandaşların tanımladığı dünyevi, uhrevi ve dini iyi kavramları olmayan vatandaşlara eşit bir şekilde muamele etmek zorundadır (Maclure ve Taylor, 2011). Devlet, tüm vatandaşlarına kayırmadan uzak, taraf tutmayarak eşit bir şekilde davranmalıdır. Bu durum işletmeler için de geçerlidir. İşletmelerde tüm çalışanlara fırsat eşitliği sunularak adil bir yöntemle topluma hizmet verilmesi hem yönetim hem çalışanlar hem de toplum açısından arzu edilen bir seviyedir.

4.3.2. Sosyo-demografik yansızlık

Bu bölüm altında sosyo-demografik yansızlık içerisinde hangi yansızlık türlerinin olduğundan bahsedilecektir.

Irk/Ulusal Kökene bağlı Yansızlık

Irkçılık ırk, etnisite, uyrukluk, din veya bunların kombinasyonu gibi algılanan kimliği olan insanlara yönelik; hayatımızın içinde olan, gerçek, şiddetli ve bir o kadar da her daim her yerde karşımıza çıkan bir kavramdır. Irkın sosyal bir yapı olduğu nörobilimci Steven Rose ve sosyolog Hillary Rose tarafından kısa ve öz bir şekilde açıklanmıştır (Cole, 2016).

Engellilik Durumuna bağlı Yansızlık

Özellikle işe alımlarda engellilere yönelik yapılan kayırmacılıktır. Devlet politikasının tarafsızlığı çerçevesinde hem kamu sektöründe hem de özel sektörde işe alımlarda engelli kişilere yönelik düzenlemeler yapılmıştır. Engelli personel çalıştırmak artık isteğe bağlı değil yasal bir zorunluluk çerçevesinde yapılmaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu madde 30'da elli ya da daha fazla işçi çalıştırdıkları özel işyerlerinde yüzde üç engelli, kamu işyerlerinde ise yüzde dört engelli memur

çalıştırma zorunluluğu vardır. Diğer taraftan kamuya alınacak engelli memur alımları, Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı ve Engellilerin Devlet Memurluğuna Alınmaları Hakkında Yönetmelik çerçevesinde yapılmaktadır.

Dini Yansızlık

Her insanın doğuştan gelen ve kendi özgür iradesi ile dini duygularını yaşama hakkı vardır. Bu hakkın bir kişi, kurum ya da devlet tarafından gasp edilmesi insan hak ve hürriyetlerine aykırı bir durumdur.

Din ve vicdan özgürlüğünün sağlanması için devlet, çeşitli dinler karşısında yansız kalması gerekmektedir. Bireysel bir hak olan kişilerin devletten yansızlık beklemesi, devletin içindeki kurumların da bireylere karşı yansız olunması gerekliliğini ortaya çıkarır. İsviçre’de Federal Mahkemenin verdiği bir karara göre Müslüman olan bir bayan öğretmenin dini inancının gereği olarak derste başına türban giymesi, okulda yansızlık ilkesine aykırı bulunmuştur. Arbon Sulh Hukuk Mahkemesinin SJZ 1991, S. 176 ff 2 kararına göre Türk kadınının işyerinde dini inançlarına göre türban giymesi nedeniyle işine son verilmesini yasaya aykırı bulmuştur (Pekin, 2000).

Medeni Durum Yansızlığı

Çalışanlar arasında medeni duruma göre ortaya çıkması arzu edilen yansızlıktır. İnsanlar evli, bekar, dul olarak kendi aralarında sınıflandırılmaktadır. Evli çalışanların nicelik olarak yoğun olduğu bir bölümde bekarlar ve dulların, bekarlar ve dulların nicelik olarak yoğun olduğu bir bölümde evli çalışanlara yanlı davranılma durumu ortaya çıkabilmektedir.

Siyasi Tercih Yansızlığı

İnsanların demokrasinin bir gereği olarak kendi hür ve özgür iradeleri ile istedikleri siyasi hareket üzerinde tercih yapma hakları vardır ancak bu haklar mevzuat kapsamında sınırlandırılabilir. Siyasi tercih yapmak demokrasinin bir gereğidir ve mevzuat kapsamında şartları taşıyan her bireyin tercih yapma hakkı bulunmaktadır. Ancak bu tercihlerin kamuya açık bir şekilde yapılmasının birtakım sakıncaları

olabilmektedir. Örneğin devlet memurlarının siyasi tercih yapmaları mevzuat kapsamında sınırları çizilmiştir.

Cinsiyet Yansızlığı

Modern toplumlarda insanlar, kadın ve erkek olarak eşittirler ve hiçbir bireyin cinsiyet açısından bir diğeri üzerinde üstünlüğü bulunmamaktadır.

Yaş Durumuna Bağlı Yansızlık

İşletmelerde çalışanlar arasında yaşa bağlı olarak kıdem farkı olabilir ancak bu kıdem farkı, çalışanlar arasında taraf gözetmeden, yaşı büyük olan çalışanın yaşı küçük olan çalışana baskı altında tutmadan standardize edilmesi önemlidir. Çünkü iş barışının sağlanmasında yaşa bağlı yan tutmadan, tüm çalışanların etkinliği ve yetkinliği çerçevesinde; aynı zamanda liyakat ilkelerine bağlı kalma içgüdüleriyle hareket edilmelidir.

Cinsel Yönelim Yansızlığı

Toplumlar içerisinde doğuştan gelen ya da sonradan tercih edilebilen bir cinsel yönelim olabilir. Hiçbir insanın doğumdan önce kendi cinsel tercihi bulunmamaktadır. Bazı insanların karşı cinsin özelliklerinde (ses tonu, hormonal özellikler, vb.) daha baskın bir karakter gösterebilir.

Unvan Yansızlığı

İşletmelerde ve organizasyonel oluşumlarda elde edilmesi arzu edilen yansızlık türlerinden biridir. Her mesleğin kendine mahsus özellikleri, uzmanlık alanları, eğitim seviyesi bulunmaktadır. Eğitim durumu ile karıştırılmamalıdır. Kişiler eğitim gördükleri alanın asgari şartlarını taşıdıktan sonra mezun olarak çalışma hayatına eğitim aldıkları bölümün unvanına göre atılmaktadırlar. Ancak unvan karmaşası sonucunda çok farklı bölümlerden eğitim alarak mezun olanların tek tip bir unvan altında birleştirilmeye çalışılması, çalışanlar arasında unvan yansızlığın sağlanmasında bir engel olarak görülebilmektedir. Bilhassa sağlık kurumlarında en çok arzu edilen yansızlık türüdür.

Eğitim Durumu Yansızlığı

Toplumların ve devletlerin eğitim politikasına göre eğitim sistemi şekillendirilmektedir. Eğitim seviyesi ülkemizde ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim şeklinde sürdürülmektedir. Ülkemizde zorunlu eğitim sonrasında ortaöğretim ile yükseköğretimdeki birçok eğitim programı, aynı unvan altında eğitim hizmeti vermektedir. Bu durum, çalışanlar arasında eğitim durumuna bağlı olarak taraf göz etme şeklinde olumsuz bir durum ortaya çıkarabilmektedir. İşletmelerde esas olan profesyonelliktir. Profesyonel hizmet vermenin önündeki tüm engellemeler kaldırılmadıkça sosyo-demografik yansızlık elde edilemez.

4.3.3. Yansızlık üzerinde kayırmacılığın etkisi

Aynı işyerinde benzer işi yapan çalışanlar arasında bir çalışanın diğer çalışandan daha fazla ücret alması adil olarak değerlendirilemez. Ya da aynı işyerinde kadınlara ödenen ücretin erkeklere ödenen ücretten daha düşük seviyede olması durumunda bu davranışın adil olduğu söylenemez. Adaletten bahsedebilmek için insanların adil olmayan durumlara karşı verdiği tepkilerin neler olduğunu bilmekte fayda vardır. Genelde insanların adaletsizlikle ilgili Őikayet ettikleri hususlar, hak ettiklerini almadıkları, kendilerine yanlı yaklaşıldığı için yeterince kazanamadıkları ve uygulanan kurallar kişiden kişiye farklılık gösterdiği için bazılarına uygulanan kuralların katı bir şekilde uygulandığı ancak bazılarına karşı o kuralların esnetildiğidir. Bu Őikayetlerdeki adaletsizliğin ortadan kalkması için çalışanlar arasında eşitliğin, yansızlığın ve standartlılığın sağlanması gerekmektedir (Rescher, 2002).

Yansızlığın olmadığı bir işletmede adaletsizlik ve kayırmacılık olduğundan söz edilebilir. Bunun için kayırmacılık kavramının ne olduğunu, çalışanların hangi türden kayırmacılığa uğradıklarını bilmekte fayda vardır.

4.3.4. Kayırmacılık (favoritizm/nepotizm)

Kavram ve kapsamı

Kayıрма (iltimas) kelimesinden türetilmiş ve İngilizce karşılığı 'favoritizm' olan kayırmacılık, TDK Büyük Türkçe Sözlüğü'nde "*belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşp yan tutma*" olarak tanımlanmıştır.⁷

Oktay (1983; Aktaran: Büte, 2011) kayırmacılığı "*kamu örgüt birimlerindeki ya da bu birimlerle toplumsal çevre arasındaki ilişkilerde aynı okulda okumuş olmak, aynı yöreden olmak, aynı siyasal partinin çizgisinde bulunmak gibi özgül ölçülerin yakın görünümüne geçmesi, yönetim çalışmalarını düzenleyen evrensel ölçülerin ise geri plana atılması hali*" olarak tanımlamıştır.

Yapılan tanımlarda da görüldüğü üzere kayırmacılık adaletten, nesnellikten uzaklaşarak kişisel (sübjektif) kıstaslarla bireyler arasında taraf tutma olarak karşımıza çıkmaktadır.

Avrupa'da 16. ve 17. yüzyıllar kayırmacılığın (nepotizm) altın çağı idi. Batı tarihinde Rönesans papalığı, nepotizm için en büyük eserlerden biridir. Papalık, sadece nepotizmin kaynağı değildi, aynı zamanda kişinin akrabalarının hatasından faydalanmak için resmi pozisyonunu kullanma düşüncesi idi. Kurumsal kayırmacılık, önceden asla etik bir kusur olarak tanımlanmamış ve böylece önceki toplumları da şekillendirmişti. Bu durumda nepotizmin öncelikle bir problem olarak ortaya çıktığı açıktır. Kamu ve özel arasındaki ayırım ortaya çıkmaya başladığında nepotizmin tam olarak bir problem olduğu söylenebilir (Bellow, 2003).

Kayırmacılık, memur alımında ilk defa 1828 yılında ABD başkanlık seçimlerini kazanan General Jackson tarafından uygulanan kayırma ya da yağma sisteminin uygulanmasındaki istismar ile politika ve yönetim literatüründe de böylelikle yerini almıştır (Tortop, 1994; Aktaran: Özkanan ve Erdem, 2014).

⁷http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts, Erişim Tarihi: 24.10.2015

Kayırmacılık, örgüt içerisindeki çalışanların ya da kamudaki memurun ve üst düzey yöneticilerin yakınlarını yasa dışı bir biçimde ve haksız yere işe alması, terfi ettirmesi, performansını etkilemesidir (Özkanan ve Erdem, 2014).

Kayırmacılık iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi hizmete girişte liyakat yerine tanıdık, akraba, arkadaş, hemşehri, siyasi yakınlık, aynı okuldan mezun olma, meslektaşlık vb. faktörlerin birinci derecede rol oynaması ile ikincisi ise hizmetlerinin dağıtımında ihtiyaç ve yerindelik ölçütleri yerine oy, partisine destek veya ideolojik yakınlık gibi ölçütlerin dikkate alınmasıdır (Eryılmaz, 2002; Aktaran: Özkanan ve Erdem, 2014).

Yöneticiler tarafından örgütsel adalet algısına zararı dokunmayacak, olumsuz etkilemeyecek bir terfi sistemi kurulmalıdır. İş tatminsizliğinin önüne geçebilmek için özellikle akraba kayırmacılığına karşı yöneticiler tarafından aile içi ve aile dışı çalışanlara eşit şekilde davranış yöntemi benimsenmelidir. İşletmelerde aile dışı çalışanlara kurumsallaşma sürecinde daha fonksiyonel görevler verilmesi, çalışanların adalet duygularının pekiştirilmesinde büyük faydası bulunmaktadır. Aynı zamanda performansa dayalı ücretlendirmede sistematik ve nesnel ölçütlerin getirilmesi, kayırmacılık algısının ve ücretteki tatminsizliğin ortadan kalkmasına katkıda bulunmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010).

Profesyonel bir İKY için nepotizmin (kayırmacılığın) örgütsel adalete, işletmedeki takım ruhuna ve ekip çalışmasına zarar vermemesi için önlemler alınmalıdır. Bunun için örgütsel adalet iklimi oluşturulmalı, işletmedeki tüm çalışanların kurumsal başarıya ulaşmada katkılarının bulunduğu çalışanlara gösterilmeli ve ifade edilmelidir (Karacağoğlu ve Yörük, 2012).

Pearce (2015:42) tarafından çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmaya göre ödüllerin liyakattan çok kayırmacılığa dayandığı tespit edilmiştir.

4.3.5. Kayırmacılık çeşitleri

Literatürde farklı şekillerde, iç içe geçmiş olan kayırmacılık örnekleri mevcut olup çalışmada üç kayırmacılık örneği üzerinde durulacaktır. Bu kayırmacılık örnekleri

akraba kayırmacılığı (nepotism), arkadaş kayırmacılığı (cronyism) ve siyasi kayırmacılıktır.

Siyasal bilimlerde, ekonomide, antropolojide (insanbilim) yapılan son araştırmalar akraba ve arkadaş kayırmacılığının kurumsal performansı olumsuz yönde etkilediği, kurumsal performansın iyileşmesinde, insancıl ve hoş görülebilir bir iş ortamı oluşmasında çeşitli sosyal ilişkilere zarar verdiği ortaya konmuştur (Pearce, 2015).

İşletmelerde nepotism, favoritizm ve cronyism'in etkilerini asgari düzeye indirmek ve adil olmayan işe alım, işe yerleştirmelerde devlet tarafından düzenlemeler yapılmalıdır (Araslı ve Tümer, 2008). İşletmelerde performans değerlendirme ve terfilerde kayırmacılığın önüne geçebilmek için birtakım nesnel, adil kurallar konulmalı ve geçerli ölçümler yapılmalıdır (Riggio ve Saggi, 2015).

Akraba kayırmacılığı (nepotism)

Ekonomistler akraba kayırmacılığına (nepotism) israfın ve verimsizliğin önünü açan, ilerleten ve işletmelerin sağlıklı değişiminin önündeki bir engel olarak bakmaktadırlar. İş adamlarının bakış açısından akraba kayırmacılığı, nitelikli olan adayların üzerine patronun damadını, yeğenini veya kız arkadaşını işe alma ve işte ilerletme anlamına gelmektedir. Bazı görüşler, yetenek araştırmalarını çekici kılmanın kaçınılması gerekebilecek bir maliyet unsuru olmasından dolayı nepotizmin rasyonel bir uygulama olabileceğini öne sürmektedirler. Halen aile üyelerini işe almanın şirket içerisinde önemli olan güven ve dayanışma değerlerini ilerletmenin en iyi yolundan birisi olarak görölmektedir (Bellow, 2003). Ancak kurumsallaşmış işletmelerde böyle bir durumun olması kabul edilebilir değildir.

Aktan (2001) akraba kayırmacılığını (Nepotizm) “*Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın sadece politikacı, bürokrat ve diğer kamu görevlileri ile olan akrabalık ilişkileri esas alınarak bir devlet görevinde istihdam edilmesi ya da tayin edilmesi*” olarak tanımlamıştır.

Tarih bize birtakım şeyler göstermiş olsa da akraba kayırmacılığı (nepotizm) ne iyi bir şeydir ne de kötü bir şeydir. Önemli olan işe almanın ve işte ilerlemenin nasıl uygulandığına bağlı olarak iyi ya da kötü olarak değerlendirilebilir (Bellow, 2003).

Akraba kayırmacılığının zararlarının yanında faydalarının da olduğu belirtilmiştir. Bu yararlar aşağıda sıralanmıştır:

➤ Nepotizm, küçük aile işletmeleri için iyidir. Çünkü böyle işletmelere personel sağlamak için çok enerji, zaman ve çaba sarf eden personeli belirlemenin etkili yollarından biridir.

➤ Nepotizm, akraba olanlar ve olmayanlar dahil tüm çalışanların moralini ve iş memnuniyetini artıran pozitif bir aile tipi ortam oluşturur.

➤ Nepotizme imkan tanıma, isteğe bağlı olarak kendilerini büyük bir havuzun dışında tutmaktan ziyade organizasyona katkıda bulunabilecek bütün çalışanlara imkan tanımaktadır çünkü onlar kan bağı ile bağlılardır ya da mevcut bir çalışanla evlidirler (Hayajenh, Maghrabi ve Al-Dabbagh, 1994).

Aile işletmelerinde zararları, yararlarından çok daha fazla olan nepotizmin, aile üyesi olmayan çalışanlar üzerinde birtakım olumsuz etkileri bulunmakta olup nepotizm arttıkça çalışanların iş stresi artmakta; iş tatmini, işverene güveni ve adalete olan inancı ise azalmaktadır. İşletme içi dinamikleri ile işi iyi bilen ve şirkete yıllarını vermiş deneyimli çalışanların, nepotistik uygulamalarla zarar görmelerini engelleyici önlemler alınarak aile işletmelerinin kurumsallaşması sağlanabilir. İşletmelerde nepotizmin önüne geçildiği takdirde aile üyesi olmayan çalışanların yöneticilere karşı duyulan güven, iş tatmini ve adalet duygusu artabilir. Böylece çalışanların bireysel performanslarının düşmesi ve işten ayrılma eğilimleri azalacak olup çalışanların işletmeye karşı duydukları aidiyet duygusu ve rekabetçi avantajı yükselecektir (Büte ve Tekarslan, 2010).

Çalışan performansını olumsuz yönde etkileyen akraba kayırmacılığının örgüt içi faktörler üzerinde baskın bir rolü vardır. (Rowshan, Ghasemnezhad ve Hemmat, 2015).

İşletmeler, istihdamda çalışan değerlendirme ve terfi işlemlerinde en iyi uygulamaları işletirlerse nepotizmin hem kuruma hem de çalışanlara zararı dokunmadan faydalı olabilir. Boş bir pozisyona başvuran tüm adaylar adil bir tarama ve değerlendirme çerçevesinde değerlendirilirse o pozisyonu dolduran aday, en iyi aday olarak görünür ve böyle bir durumun hem işletme için hem de başvuran adaylar için herhangi bir sakıncası yoktur (Riggio ve Saggi, 2015).

Adam Bellow'a göre kayırmacılık sadece bireysel bir olgu değil aynı zamanda ortaklaşa yapılan bir uğraştır (Bellow, 2003).

Organizasyon, personel kararlarında adaletli hareket eder ve adaleti vurgularsa yansızlık ortaya çıkmış olur. Bununla birlikte organizasyonlar, kayırmacılığın negatif algılarından ve genel olarak adaletsiz uygulamalardan sıkıntı çekiyorsa çalışan memnuniyetinde, kurumsal bağlılıkta, performans ve verimlilikte ters etkisi olabilir (Riggio ve Saggi, 2015).

Aile işletmelerinde yöneticiler taraf tutmaktan, kayırmacılık yapmaktan kaçınarak, çalışanların adalet algılamalarına zarar vermeyen bir İKY sistemi geliştirmelidirler. Bu sistemde açık, hesap verebilir ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimsenmelidir (Karacağoğlu ve Yörük, 2012).

Eş – dost - arkadaş kayırmacılığı (favouritism/cryonism)

Literatürde *favouritism* ve *cryonism* kavramları farklı olarak ele alınmakla birlikte çalışmada bu kavramlar genel olarak arkadaş kayırmacılığı başlığı altında açıklanacaktır.

Favouritism kelimesi Oxford Wordpower Dictionary tarafından (2000) “*kişi ya da kişilere hak etmedikleri fırsatları sunmak*” şeklinde tanımlanmıştır.

Cryonism kavramı bir arkadaş tarafından diğerlerine verilen gerçek tercihler ile algılanan tercihleri kapsamaktadır (Jones ve Stout, 2015).

Bazı insanların arkadaşlarına verdikleri değer, akrabaları ve tanıdıklarından daha fazla olabilmektedir (Bellow, 2003).

Aktan (2001) arkadaş kayırmacılığını (kronizm) “*Kamu görevlilerinin istihdamında liyakat (yeterlik) ve eşitlik ilkeleri yerine eş- dost ilişkilerinin esas alınması suretiyle yapılan kayırmacılık*” olarak tanımlamıştır.

Kronizm'i nepotizm'den ayıran özellik, kronizm'de kayırılan kişi, "akraba" değil, "eş-dost", "arkadaş" ve benzeri kimseler olmasıdır. Hemşehri Kayırmacılığı'nı da arkadaş kayırmacılığının altında ele almak mümkündür. Günümüzde "aynı memleketten olma", "aynı topraklar üzerinde büyüme" gibi faktörler geleneksel toplumlarda yaygın bir şekilde kayırmacılığın bir nedeni olmaya devam etmektedir (Aktan, 2001). Hemşehri kayırmacılığı daha çok kamu sektöründe kendini göstermektedir.

Siyasi kayırmacılık (partizanlık ya da siyasal yandaşlık)

Siyasal Yandaşlık ya da Partizanlık olarak da adlandırılabilen siyasal kayırmacılık Aktan (2001) tarafından “*Siyasal partilerin, iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak bu kimselere haksız yere menfaat sağlamaları*” olarak tanımlanmıştır.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere siyasal kayırmacılık siyasal partilerin seçmenlerine seçimden önce vaat vermeleri sonucu seçimi kazanmaları ve seçimi kazanıp iktidara geldikten sonra yardım ettikleri seçmenlere ayrıcalıklı, özel ilgide, muamelede bulunmaları ve dolayısıyla olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracak haksız işlem yaparak menfaat sağlamalarının önünü açacak eylemde bulunmaları sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Hemen hemen bürokrasinin her kademesinde kendini gösteren siyasal yandaşlığın ortaya çıkardığı olumsuzluklardan birisi, kamuya ait kaynakların israf edilerek kamu zararına neden olmasıdır. Aşırı partizanlık (zealotry), daha çok yerel idarelerde daha sık karşılaşılan, yaygın bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Aktan, 2001).

Siyasette kayırmacılık, monarşi altında babadan oğula geçen aile kuralı, bir arazi veya ticari bir oligarşi hakimiyeti ve demokratik toplumlarda patronajla bağlantılı rüşvetin bir türü olarak farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Bellow, 2003).

Patronaj (patronage) literatürde “*Siyasal süreç içerisinde siyasi partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan "üst düzey bürokratları" görevden almaları ve bu görevlere yine siyasi yandaşlık, ideoloji, nepotizm-kronizm gibi faktörler esas alınarak yeni kimseleri atamaları durumu*” olarak adlandırılmaktadır (Aktan (2001)).

Tez çalışmasının konusuna binaen insan kaynakları yönetiminin önemli ilkeleri arasında olan eşitlik ve adalet ilkesi ve yansızlık ilkesinin yanında İKY'nin kavram, kapsamı, amaçları, fonksiyonları ve diğer ilkelerinin de açıklanmasına ihtiyaç vardır. Araştırmanın içeriği ile birlikte ele alınması gereken önemli İKY kavramları bulunmaktadır. Bu kavramlar özü itibari ile birbirleri ile bir bütünlük içerisindedir. Bu ilkeler, doğrudan ve dolaylı olarak birbirleri ile bağlantı içerisindedir. Aşağıdaki bölümde de bu kavramlar, detaylı bir şekilde açıklanacak çalışılacaktır.

4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Kapsamı, Amaçları, Fonksiyonları ve İlkeleri

4.4.1. Kavram

Bilimsel yönetim, çalışma hayatında ortaya çıkan yönetsel problemlerin çözümünde bilimsel yaklaşımlar kullanarak tanımlanan ve yönlendirilen bir yönetim şeklidir. Bilimsel yönetim, işlerin sistematik bir şekilde yapılmasında hem çalışanların hem de yönetimin araç-gereçler kullanılarak, çalışma zamanı ile birlikte fiziksel ve zihinsel çaba sarf edilerek yapılmasını gerektirmektedir. Üretimde kalitenin elde edilmesi ve en iyi şartların oluşturulmasının en iyi yöntemi, yöneticilerin etkili liderliği ile elde edilebilir (Sison, 1991).

Ülgen ve Mirza (2006) yönetimi “*Bir işletmenin veya örgütün beşeri ve beşeri olmayan kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi süreci ve insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde*

ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir” şeklinde tanımlamıştır (Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat, 2014). Yönetim eyleminin ortaya çıkabilmesi için öncelikle insan kaynağına ihtiyaç vardır. Bunun için insan kaynağının ne olduğunu açıklamakta fayda vardır.

İnsan kaynağı, bir organizasyonda çalışan, bilgi, beceri, yetenek ve davranışlarıyla işletmeye katkıda bulunan insanları ifade etmektedir. İnsanları yönetmek, planların oluşturulması, en iyi desteğin sağlanması ve organizasyonda amaçların başarılmasına etkili bir şekilde katkıda bulunacak çalışanlara imkan tanınmasına bağlıdır (Dransfield, 2000). Kamu sektörü organizasyonları ile özel sektör organizasyonlarının insan kaynağına imkan tanınması, bir kişinin organizasyona girişinden organizasyondan çıkışına kadar çalışanı kullanma şekilleri çoğunlukla birbirinden farklıdır. Dolayısıyla kamu sektörü yönetim sistemi ile özel sektör yönetim sistemi birbirinden farklı süreçlerle işlemektedir.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), 1980’lerde işletmelerin karşı karşıya kaldığı belirli meydan okumalara karşı bir cevap olarak ortaya çıkmış bir yönetim sistemidir (Hendry, 2011). 20.yy’ın başlarında otoriter olan yönetimde patron genellikle tek yetkili amirdi ve çalışanların patrona sorgusuz sualsiz itaat etmesi gerektiği görüşü hakimdi. Aynı çağda en üst düzey yönetici, işletmenin en büyük ortağı ve sahibiydi. Yönetimdeki insan ilişkileri hareketi 1930’larda tutulmaya başlanmış olup aynı zamanda 20.yy’ın fenomeni haline gelerek 1940 ve 1950’lerde giderek yükselmiştir (Fallon ve McConnell, 2007). İKY terimi, 1980’lerde araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından sıklıkla kullanılan bir terim olup zaman içerisinde daha önce çok popüler olan personel yönetimi ve endüstri ilişkileri terimlerinin yerini almıştır (Beaumont, 1994).

Örgütlerin mal ya da hizmet üretimi olarak tanımlanan ve hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynağa insan kaynağı denilmektedir. Hem üretim sürecinin bir parçası hem de üretimin hedefi olan insan kaynağı, örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanları içine almaktadır (Meyer, 1976, Aktaran: Sadullah, 2013).

Barutçugil (2004) tarafından yapılan tanıma göre insan kaynakları yönetimi, *“Bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım”*dır.

Koçel’in (2011) yaptığı tanımda ise yönetim işini, birden fazla kişinin beraber çalışması esasına dayanan, iş birliği yapılarak ortak bir çalışma ile amaçlara ulaşma işi olarak tanımlamıştır.

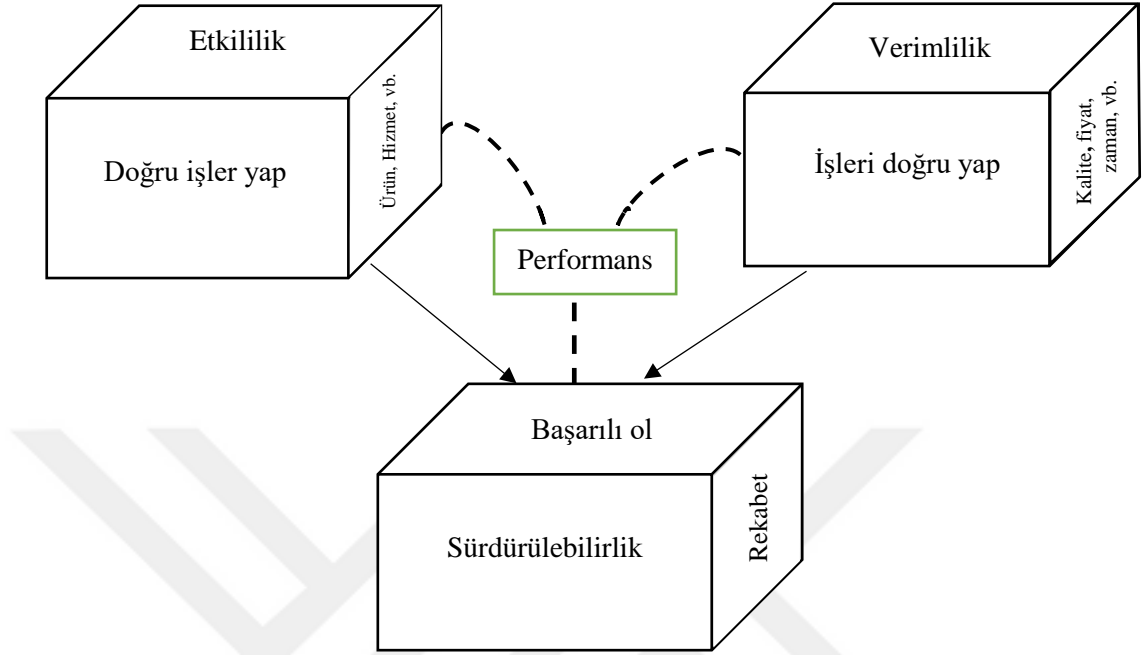
Genel anlam itibari ile insan kaynakları yönetimi, işletmeye insan kaynağını temin ederek, işletmede tutarak, sınırlandırarak, eğiterek, geliştirerek ve uygun bir şekilde kullanarak kurumsal amaçların başarılması süreci olarak tanımlanabilir (Donnelly ve ark., 1987).

Görüldüğü üzere insan kaynakları yönetiminin literatürde birbirine yakın birçok tanımı yapılmıştır. Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak insan kaynakları yönetimi,

“İşletmenin vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek için etkili ve verimli bir üretim sürecinin yerine getirilmesi amacıyla işletmenin ihtiyaç duyduğu iş gücünün elde edilmesinde yönetim biliminin temel fonksiyonlarını göz önünde bulundurarak çalışanların ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda işletmede tutulması, geliştirilmesi ve uygun bir şekilde kullanılması süreci” olarak tanımlanabilir.

Organizasyonlar doğru işleri doğru şekilde yaptıkları takdirde başarıya ulaşabilirler. Bu doğru işlerden birincisi organizasyonların etkililiği, sonraki ise verimliliğidir. Doğru işlerden kastedilen, herhangi bir işletmenin eğitim, sağlık hizmeti, radyo ve televizyon programları, elektrik kullanımı, mineraller, cep telefonları, marketler, vb. gerçek ürün ve hizmetleridir. Ancak etkililik yeterli olmayıp bütün organizasyonların işleri doğru yapması gerekmektedir. Böyle yapıldığı takdirde hem işletmenin ortakları hem de müşteriler bu ürün ve hizmetlerden, aynı zamanda kurumsal çıktılardan en uygun ölçüde memnun kalacaklardır. Örnek vermek gerekirse sunulan mal ya da hizmetin yapısı ve kalitesi doğru olmak zorundadır ve müşteriye doğru fiyatla doğru zamanda ve doğru yerde sunulmalıdır. Müşteri memnuniyeti esastır ancak yeterli değildir (Erasmus ve Schenk, 2008). Bir işletmenin kurumsal

başarıya ulaşabilmesi için etkililik ve verimlilik kavramlarının performans ile ilişkisi Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2: Kurumsal Başarı (Erasmus ve Schenk, 2008:6)

Bilindiği üzere her organizasyonun, üretim (mal veya hizmet) gerçekleştirmek için aslında hem fiziksel hem de insan kaynaklarından meydana gelen bir yapısı bulunmaktadır. Fiziksel kaynaklar bütün malzemeler, para ve makinelerden; insan kaynakları ise organizasyondaki tüm bireylerin bilgi, beceri, eğitim, gelişim ve yeterliğinden meydana gelmektedir. Organizasyonel amaçların başarılması için bütün kaynakların bir arada bulunması ve bir arada kullanılması önemlidir (Durai, 2010). Bu amaç doğrultusunda organizasyon, aynı zamanda varlık nedeni olan üretim işlevinin yanında üretimi gerçekleştirmek için gerekli olan mali kaynakları yönetmek amacıyla finans işlevinden; ürettiği mal veya hizmeti müşterilere ulaştırmak için de pazarlama işlevinden yararlanmaktadır (Sadullah, 2013).

4.4.2. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamı

İnsan kaynakları yönetiminin çok ayrıntılı ve çok geniş bir kapsamı vardır. Bir organizasyondaki tüm çalışanların insan kaynakları yönetimini anlaması,

organizasyonun kurumsal başarıya ulaşmasında çok önemli bir etkidir. Organizasyona personel sağlamak, insan kaynakları bölümü içerisinde hem doğrudan hem de dolaylı bir yönetim fonksiyonu olarak tüm yöneticiler tarafından yerine getirilmektedir (Durai, 2010).

4.4.3. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları

Her organizasyonun bazı amaçları vardır ve bu amaçlar bireysel, kurumsal ve sosyal amaçlarla etkilenmektedir. Bu amaçların elde edilmesi için organizasyondaki her bölümün doğrudan veya dolaylı olarak organizasyona katkıda bulunması gerekmektedir (Aquinas, 2006). Bir yandan insanın işletmede yüksek performansla çalışmasını, diğer yandan çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesini amaçlayan (Sabuncuoğlu, 2013) insan kaynakları yönetiminin amaçları literatürde farklı şekillerde açıklanmaya çalışılmıştır.

Barutçugil (2004), insan kaynakları yönetiminin amaçlarını iki şekilde açıklamıştır. Bunlardan birincisi çalışanların ihtiyaçlarına cevap vererek iş tatminini sağlamak, kişisel/mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkinci ise kurumsal hedefler ve stratejiler çerçevesinde insan kaynaklarını en verimli bir şekilde değerlendirmektir.

Ateş (2012), insan kaynakları yönetiminin amaçlarını dört farklı şekilde açıklamıştır. Bunlardan birincisi toplum tarafından talep edilen istek ve baskıların işletme üzerinde meydana getirdiği negatif etkileri minimize ederek toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olan *toplumsal amaç*, ikincisi insan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul eden *örgütsel amaç*, üçüncüsü kurumsal ihtiyaçları makul bir düzeyde karşılayan birimin katkısını devam ettiren *işlevsel amaç*, dördüncüsü ise bireysel amaçları gerçekleştirmekte çalışanlara yardımcı olan *kişisel amaç*'tır.

Durai (2010) ise insan kaynakları yönetiminin amaçlarını aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır:

- Üst yönetim ile çalışanlar arasında bağ kurmak,
- Örgüte mükemmel bir çalışma ortamı sağlayacak yeterli iş gücü envanterini düzenlemek ve sürdürmek,
- İstenilen sonuçları elde etmek için bireysel ve kurumsal performansın artmasına önemli bir şekilde yardımcı olan ve çalışanlarının becerilerinin geliştirilmesine imkan tanıyan eğitimi önermek ve desteklemek,
- Çalışan motivasyonunu, grup moralini geliştirmek ve işçi-işveren iş birliğini yükseltmek için çalışan fayda planı hazırlamak,
- Çalışanların fiziksel ve psikolojik iyilik algılarını ifade eden kaliteli bir iş yaşamı sağlamak ve iş yaşamını yükseltmek,
- Kurum içinde ve kurum dışında çalışanlar arasındaki etik değerlerin ve davranışların sürdürülmesine yardımcı olmaktır.

İKY programının amacına ulaşması için üst kademe, orta kademe ve alt kademe yöneticilerin iş birliği ve desteği son derece önemli ve gereklidir (Donnelly ve ark., 1987).

4.5. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin birincil amacı, kurumsal amaç ve hedefleri başarmak için çalışanlar arasındaki iş birliğini mümkün olduğu derecede en iyi şekilde sağlamak ve çalışanların kuruma başlamalarından kurumdan ayrılmalarına kadar olan süreç içerisinde iş yaşamını en iyi şekilde düzenlemektir (Durai, 2010).

İnsan kaynakları yönetimini oluşturan fonksiyonların başarıya ulaşabilmesi, insan kaynakları yönetiminin ilkelerinden biri olan verimlilik ilkesindeki gelişme ile iş hayatının kalitesindeki gelişmelere bağlıdır. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetiminin etkinliği, yapılan çalışmalarda verimlilik ve iş hayatındaki kalitenin gelişmesinin olumlu yansımalar ortaya çıkarıp çıkarmadığına bakılarak ölçülebilmektedir (Sadullah, 2013).

İKY'nin fonksiyonları literatürde değişik şekillerde ele alınmış olup araştırmada 12 başlık halinde ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

4.5.1. İnsan kaynakları planlaması

Her organizasyonda daima belirli bir seviyede çalışan devri bulunmaktadır ve organizasyonun insan kaynağı gereksinimini ve insan kaynağı desteğini tahmin edebilmesi için insan kaynağı planlaması yapması gerekmektedir. Bunun için çalışanların yer değişimi, çalışan devir hızı, iş genişletme ya da iş daraltma planları, teknolojik değişiklikler ve ihtiyaçları değerlendirme gibi bazı noktalar ele alınarak belirlenebilir. İşletmede çalışanların emekliliği, yaşlılığı, ölümü, istifası, vb. nedenlerden dolayı yer değişikliğine gidilmesi gerekebilir. Böyle durumlarda yeni pozisyon için personelleri hazırlama ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Çalışan devir hızının ölçüsü, işten işe geçebilir fakat ortadan kaldırılamaz. İşten ayrılanların boşalan pozisyonlarına yeni çalışanın alınması için çalışan ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. İleri seviyelerde işletmenin genişleme planları ile ilgili daha çok kişinin işe alınması gerekli olabilir. Teknolojik çevredeki değişiklikler işte de birtakım yenilik ve değişiklikleri ortaya çıkarmaktadır. Çalışanın yeni teknolojiyi kullanabilmesi için taze bilgilerle eğitilmesi gerekli olup aynı zamanda organizasyona da taze kan verilmesi anlamına da gelmektedir. İnsan kaynağı planlaması, organizasyonun yeni taleplerinin karşılanmasına yardımcı olmakla birlikte organizasyondaki çalışanların sayısının eksik veya fazla olup olmadığının saptamasında da gereklidir. Gerektiğinden daha az kişinin çalışması, işi olumsuz, ters yönde etkileyecek; gerektiğinden fazla kişinin çalışıyor olması ise iş maliyetlerini yükseltebilecektir. Tüm bu bilgiler çerçevesinde insan kaynakları planlaması (İKP), doğru, uygun iş gücünün işe alınmasını sağlamakta gerekli olan önemli bir İKY fonksiyonudur (Kumar, 2011).

Bir yönetici, yapacağı iş analizine göre (hem iş büyütme hem de iş genişletme) insan kaynağı gereksinimini sayı, beceri, meslek grupları bakımından artan talebi karşılamak amacıyla planlamaya ihtiyaç duymaktadır. Bunun yanında işletmenin israfi önleme, çalışan devir hızı, işten ayrılmalar, hareketlilik (terfi, vb.), doldurulması gereken boşluklardan ayrılanlar nedeniyle bir planlama yapmaya ihtiyacı vardır

(Saiyadain, 2006). İşletmeden ayrılan kişilerin sayısal analizinin yapılması, talep tahmininde bulunurken veri sağlamaya katkıda bulunur ve yapılacak nicel hesaplamalar ile işletmeden ayrılan kişilerin yerine alınabilecek kişilerin hesaplaması, eksik çalışanların sayısı üzerinden yapılabilir (Armstrong, 2006).

- Kavram ve kapsamı

İnsangücü planlaması olarak bilinen insan kaynağı planlaması, işletmenin gerekli olan faaliyetlerini, fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için değişen ve gelişen şartlar altında insan kaynağını analiz eden dinamik bir yönetim sürecidir (Sison, 1991).

Aquinas (2006) İKP'yi, "*Kurumsal amaçlar ışığında işletmenin insan kaynakları ihtiyacını değerlendirme, yeterli ve istikrarlı bir iş gücünün sağlanması için planlar yapma süreci*" olarak tanımlamıştır.

Geister (1967) İKP'yi, "*Bir işletmenin ekonomik olarak faydalı olacak işi yapacak doğru insanların doğru zamanda, doğru yerde ve doğru sayıda tahmin edilerek, geliştirilerek ve kontrol edilerek işletmeye sağlanması süreci*" olarak tanımlamıştır (Saiyadain, 2006).

İşletmenin ihtiyaç duyduğu personel niceliklerinin ve niteliklerinin önceden belirlenmesine, bu ihtiyacın nasıl ve ne şekilde karşılanacağına ilişkin faaliyetlerin tümü insan kaynakları planlaması kapsamı içindedir (Barutçugil, 2004).

- İnsan kaynakları planlamasının amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin çok önemli fonksiyonlardan biri olan insan kaynağı planlaması, işletme için yeterli ve nitelikli insan kaynağının sağlanmasında ve insan kaynaklarından etkili bir şekilde faydalanmakta önemli bir destek sağlamaktadır. İşletmelerde daima insan kaynağı açığı var olduğu için insan kaynağı planlaması gerekli olup yeterli iş gücü desteği, işletmenin gereksinimini karşılamazsa kurumsal üretim ve pazarlamada birtakım problemler ortaya çıkması muhtemeldir. Çoğu gelişmekte ve geri kalmış ekonomilerde eğitimli personel kıtlığı vardır (Kumar, 2011). Bir işletmenin vizyonunu gerçekleştirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için

öncelikle uygun nitelikte, gerekli bilgi ve becerilere sahip, uygun davranış sahibi olan yeterli sayıda yöneticiye ve çalışana sahip olması gerekmektedir (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynakları planlamasındaki temel amaç, işletmenin beceri gereksinimini karşılayacak, ihtiyaç duyulan çalışan sayısının doğru bir şekilde tahmin edilmesidir (Rao, 2005). Kurumsal amaçların başarılabilmesi için insan kaynağı planlaması yaparak uzun ya da kısa dönemde gerekli olan çalışan sayısının doğru bir şekilde tahmin edilmesi gerekmektedir (Saiyadain, 2006).

Kumar (2011) tarafından İKP'nin amaçları aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir:

- İşe alma ve seçme için gelecekte ortaya çıkacak iş gücü ihtiyaçlarını değerlendirme ve planlar yapma,
- İşletmenin gelecekte gereksinim duyacağı beceriyi değerlendirme,
- Organizasyonun eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirleme,
- Personel fazlalığını ve eksikliğini tahmin etme, gereksiz personeli işletmede tutmaktan ve gerekli personeli işten çıkarmaktan sakınma,
- Ücret ve maaş maliyetlerini kontrol etme,
- İşletmede ideal insan kaynağı kullanılmasını sağlama,
- Teknolojik gelişmelerle ve modernizasyonla başa çıkma konusunda işletmeye yardımcı olma,
- İşletmedeki her çalışana kariyer planlamasının sağlanması ve halef yetiştirme programlarının hazırlanması,
- Daha yüksek iş gücü verimliliği sağlanmasıdır.

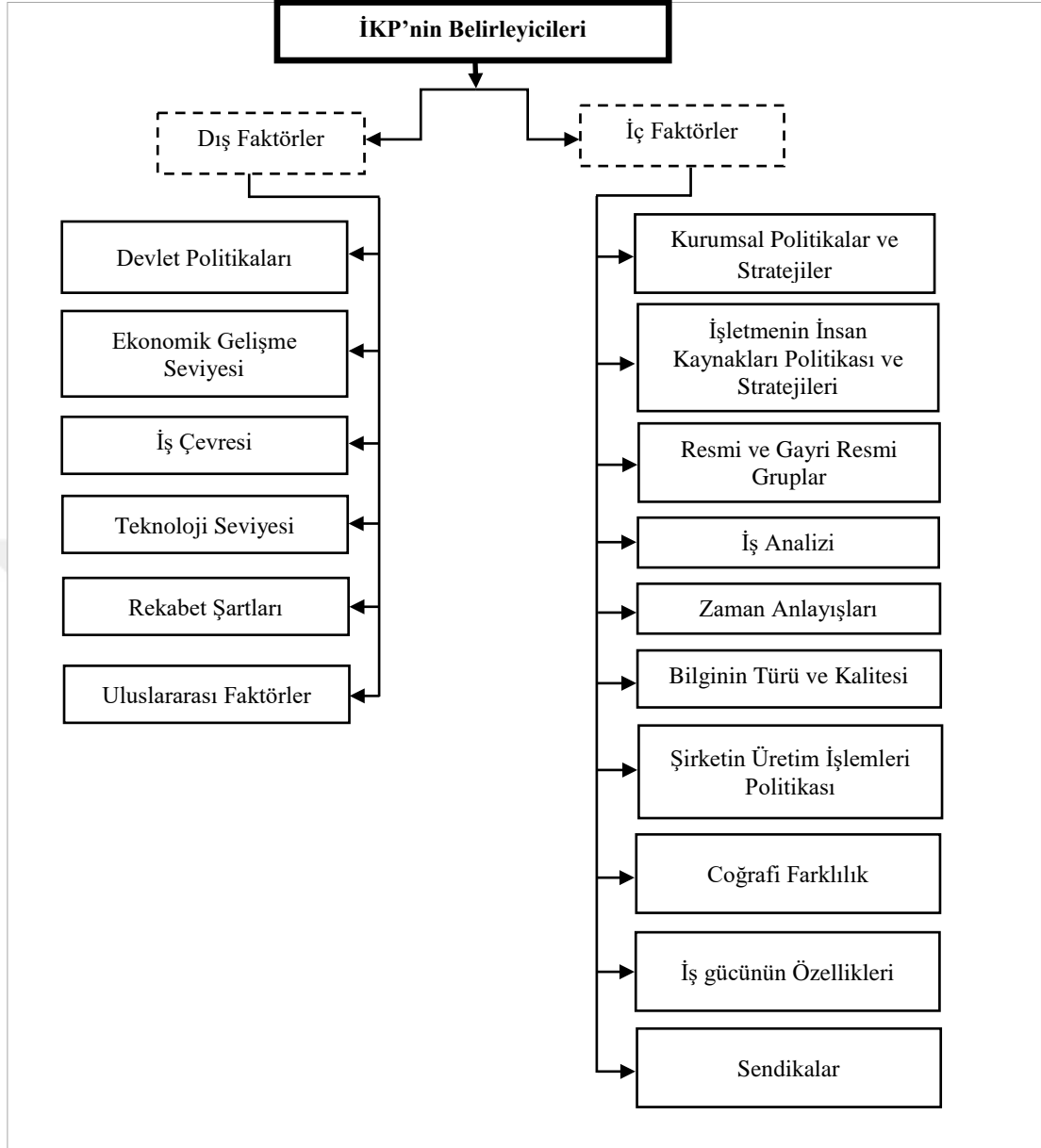
İşletmelerde gereğinden fazla çalışanın istihdam edilmesi, işletme maliyetlerinde artış meydana getirecek ve bununla birlikte çalışanlar arasında yetki karmaşası ortaya

çıkacaktır. Gerekli olan çalışanın temin edilmemesinden dolayı işletmenin üretim faaliyetlerinde azalma meydana gelecek ve çalışanın performans ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle işletmenin amaçlarına uygun şekilde insan kaynağı planlaması yapmaları yöneticiler için önemlilik arz etmektedir (Sabuncuoğlu, 2013).

- İnsan kaynakları planlamasının belirleyicileri

Etkin bir İKY, değişen çevrede örgüt ihtiyaçlarının yanında eskisinden farklı beklentilere, değer yargılarına ve bilinç düzeyine sahip bir iş gücünün de göz önüne alınmasını gerektirmektedir. Organizasyonların çevresel değişimlere ayak uydurması ve yüksek performans seviyesine ulaşabilmesi için çalışan tatminini sağlaması gerekmektedir. İşe alma kararını yasal sınırlar etkilemektedir. (Sadullah, 2013).

İnsan kaynakları planlamasını etkileyen birkaç faktör (belirleyici) vardır. Bu faktörler (belirleyiciler), iç faktörler ve dış faktörler olarak iki bölümde sınıflandırılabilir (Kumar, 2011). İKP'nin belirleyicileri Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3: İnsan Kaynakları Planlamasının Belirleyicileri (Kumar, 2011).

Dış faktörler

- Devlet politikaları ve mevzuat

İş politikası, endüstriyel ilişkiler politikası, farklı topluluklar ve toprak sahipleri için belirli işleri rezerve etmeye karşı politika, vb. insan kaynaklarını etkileyen devlet politikalarıdır (Kumar, 2011).

İKP’de yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlardan birisi, mevzuatta yapılan değişiklikler hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiğidir. Yasal faktörler, İKP’de dikkate alınması gerekmekte olup yöneticiler uygulamayla çelişmemek için mevzuata uygun davranmak zorundadır. Örneğin, bir ağız ve diş sağlığı polikliniğinde asgari diş tabibi sayısı açıkça belirtilmiştir. Yasal izinler ile bu sayının üzerinde hizmet verebilmektedir. Ya da bir özel hastanenin asgari bulundurması gereken uzman hekim sayısı Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenmiştir. Bu sayının üzerinde hekim bulundurmanın yasal izin çerçevesinde gerçekleşmesi gerekir.

- Ekonomik gelişme seviyesi

Ekonomik gelişme seviyesi, ülkedeki insan kaynaklarının gelişme seviyesini ve böylece ülkenin gelecekteki insan kaynakları arzını belirlemektedir (Kumar, 2011). Ülkedeki ekonomik göstergelerin olumlu seyretmesi durumunda devletin istihdam politikası bu doğrultuda gelişerek ve genişleyerek hem kamu sektörünün insan kaynakları politikasında hem de özel sektörün insan kaynakları politikasında itici güç olabilmektedir.

- Ekonomi ve ticaret çevresi

Ülkelerde ortaya çıkan ekonomik ve ticari krizler, işletmeleri doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Teknolojik gelişmelerle beraber yeni müşteri ihtiyaçları ve yeni pazarların ortaya çıkması, işletmenin niceliksel ve niteliksel olarak yeni bir insan kaynakları planlamasına gitmesini gerektirmektedir (Sabuncuoğlu, 2013). Ekonomi ve ticaret çevresi, ülkenin coğrafi koşullarına göre de şekillenebilmektedir. Örneğin ülkemizin içinde bulunduğu coğrafi koşulların ekonomi ve ticaret çevresini zenginleştirdiği ve bu doğrultuda genç ve dinamik bir nüfus yapısı ile İKP açısından önemli bir avantajı elinde bulundurduğu bir gerçektir. Diğer taraftan ülke içinde ekonomik ve ticari gelişmişliği yüksek olan illerdeki işletmelerin İKP açısından çok önemli avantajları bulunmaktadır. Bu illerdeki işletmelerin istihdam noktasında yaşayacağı önemli bir sıkıntı bulunmamaktadır. Bu illere verilebilecek en güzel örnek, İstanbul’dur. Bu durumu destekleyen somut deliller arasında, her geçen gün göç almasıdır.

- Rekabet şartları

İşletmenin içinde bulunduğu piyasa, ürün ve pazar özellikleri, rakiplerin sayısı, pazara girme kolaylığı, rakiplerin insan kaynağı yapısı ve politikaları planlama süreci açısından önemlidir. Piyasadaki rekabetin temelini oluşturan ve piyasayı biçimlendiren birtakım şartlar vardır. Bu şartlardan bazıları, faaliyet gösterilen sektördeki üretim çeşitliliği, emek-yoğun veya sermaye-yoğun olma, kaliteye bakış açısı, müşterilerin fiyata veya kaliteye karşı duyarlılığı, müşteri sadakati, piyasaya yeni sürülecek ürünlerin piyasadaki yaşam döngüsü, vb. şartlardır (Sabuncuoğlu, 2013; Sabuncuoğlu, 2000).

- Teknoloji seviyesi

Teknolojinin ilerlemesiyle yönetim ve beceri eğitimlerine duyulan gereksinim giderek artmış ve üst düzey yöneticilerin daha farklı ve daha kavramsal yetkinliklerini geliştirmesi zorunlu hale gelmiştir (Barutçugil, 2004).

- Uluslararası faktörler

Global olarak hizmet veren işletmelerin standart bir ürün ya da hizmet elde edebilmesi için uluslararası seviyede yüksek niteliklere sahip yöneticilerle çalışması gerekli hale gelmiştir (Barutçugil, 2004). Yeni pazarların oluşması ile birlikte global pazar etkinliğinin yükseltilmesi amacıyla profesyonel insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır.

- Çevresel belirsizlikler

Global olarak bir ülkede ortaya çıkan bir krizin ekonomik, iktisadi, ticari, vb. alanlardaki iş birliği yapılan o ülkedeki işletmelerin insan kaynağı yapısını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemesi söz konusu olabilir. Teknolojik gelişmelerin ilerlemesi ile beraber müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için yeni pazar arayışlarına girilmektedir. Bu arayış içerisinde işletmenin bünyesindeki niceliksel iş gücünü Pazar durumuna göre arttırarak ya da azaltarak nitelikli insan gücünü belirlemek için insan kaynağı planlamasına gereksinim duyar (Sabuncuoğlu, 2000).

İç faktörler

Kumar (2011) ve Sabuncuoğlu (2013) tarafından açıklanan iç faktörler birleştirilerek aşağıda maddeler halinde sunulmuştur:

- Kurumsal Politikalar ve Stratejiler,
- İşletmenin İnsan Kaynağı Politikası ve Stratejileri,
- Resmi ve Gayri Resmi Gruplar,
- Zaman Anlayışları,
- Bilginin Türü ve Kalitesi,
- Coğrafik Farklılık,
- İş Analizi,
- İş gücünün Özellikleri,
- Şirketin Üretim İşlemleri Politikası,
- Sendikalar'dır.

İnsan kaynağı planlama süreci

- İnsan kaynağı ihtiyacının planlanması

Çalışan temin ve seçiminin ortaya çıkması için kurum içerisinde iş gücü açığının var olması ve bu açığın kurum içi ya da kurum dışı kaynaklarla kapatılması gerekmektedir. İşletmenin büyümesi, yeni faaliyet alanlarının ortaya çıkması, yeni yatırımlar, işten ayrılan ya da çıkarılanların olması halinde çalışan açığı meydana gelmektedir. İş gücü açığının kurum dışındaki kaynaklardan temin edilmesi (taşerondan faydalanma) ve verimliliği artırıcı önlemler olması durumunda iş gücü seçim sürecine başlanmaz (Acar, 2013). Verimli bir iş gücü seçim sürecinden söz edebilmek için gelecekte ortaya çıkacak insan kaynağı ihtiyacının doğru bir şekilde tahmin edilmesi ve belirlenmesi gerekir. Çalışan ihtiyacını tahmin etmenin ideal esası, her fonksiyon ve bölüm için faaliyet seviyelerine göre hazırlanan yıllık bütçe ve uzun dönemli ticari planlar ya da şirket küçülme kararlarında yatmaktadır (Armstrong, 2006). Buna göre insan kaynağı ihtiyacı, gerçek personel ihtiyacı, yedek personel ihtiyacı, ek personel ihtiyacı ve yeni personel ihtiyacı olmak üzere dört farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyacın belirlenmesinde çalışanların yenilenmesi, iş gücü

devri, büyüme planları, teknolojik değişiklikler ve ihtiyaçların değerlendirilmesi gibi belli başlı önemli noktalar vardır (Sabuncuoğlu, 2013).

Personel sağlama, iç kaynaklar ve dış kaynaklardan olmak üzere iki yolla yapılmaktadır.

İç kaynaklar, yükselme ve terfi; dış kaynaklar ise aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Dış kaynaktan yararlanma (outsourcing)

İşletmeler genellikle ana faaliyet alanına girmeyen finans, insan kaynakları, muhasebe, yasal ve idari faaliyetlerinin yürütülmesini dış kaynaklara devrederek ana faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilmekte, daha çok yoğunlaşabilmekte, böylece hem zaman hem de kaynak tasarrufu sağlayarak maliyet minimizasyonunu sağlayabilmektedirler (Ecerkale ve Kovancı, 2005). Dış kaynaktan yararlanılan kişi/firmanın sahip olduğu bilgiden dolayı işletmelerin süreç yönetimlerine de önemli katkıları bulunmaktadır. İnsan kaynakları bölümüne sağladığı faydalara bakılırsa işletmeye alınacak ya da işletmeden çıkarılacak çalışan sayısının kolay bir şekilde belirlenmesinde ekonomik değişimlere uyum sağlanmasına katkıda bulunabilir (Lawler ve Boudreau, 2009).

Dış kaynaktan yararlanma (outsourcing), işletmenin kendi içinden elde edemediği, üretilmediği ürün ya da hizmetlerin dışarıdaki uzmanlaşmış bir kişi/firmadan elde edilmesi olarak tanımlanabilir (Ecerkale ve Kovancı, 2005).

İhtiyaç duyulan insan kaynağı kurum içerisinde elde edilemiyorsa dış kaynaklardan yararlanılmalıdır (Donnelly ve ark., 1987). Dış kaynak kullanımı maliyet, zaman, verimlilik, kalite açısından işletmenin elde etmeye çalıştığı en uygun üretim seviyesini yakalamasına katkıda bulunmaktadır. Özellikle profesyonel mal ya da hizmet üreten işletmelerin alanında uzmanlaşmış firmalardan sıklıkla dış kaynaktan faydalanma (outsourcing) yöntemine başvurduğu gözlenmektedir.

Dış kaynaklardan personel sağlama yolları şunlardır:

- Duyurular,
- Doğrudan başvuru ya da özgeçmiş gönderme,
- Aracılarla başvurma,
- İş ve işçi bulma kurumu,
- Danışmanlık firmaları,
- Eğitim kuruluşları,
- İnternet,
- Personel kiralama (leasing),
- Diğer kaynaklar (Bektaş, 2010).

Kamu ya da özel sağlık işletmelerinde görüntüleme hizmetleri, laboratuvar hizmetleri, hastane bilgi yönetim sistemi, çamaşırhane hizmetleri, vb. hizmetler dış kaynaklardan yararlanılarak sunulan hizmetlere verilebilecek örneklerdir. Fiziki şartların elverişsiz olması, nitelikli personel yetersizliği, malzeme tedarikinde yaşanan sıkıntılar, cihaz bakım onarım maliyetlerinin yüksek olması, eğitim maliyetlerinin yüksek olması, vb. nedenlerle profesyonel firmalarla yapılan sözleşmeler çerçevesinde sunulan hizmetin niteliği ve kalitesinin artırılması amacıyla dış kaynaklardan yararlanılmaktadır.

Çalışan seçme ve yerleştirme süreci

Çalışan seçme süreci, kurum kültürü ve kurumdaki pozisyonlara duyulan ihtiyaçlarla uyumlu olan, bireylerin değişmeyen önemli özelliklerini (beceri, karakter, motivasyon, davranış, liderlik potansiyeli ve kişilik gibi) doğru teknikler kullanarak belirleme yeteneğidir (Borkowski, 2011).

İşe alma ve yerleştirme, geçmişten günümüze kadar farklı kelimelerle kullanılmış olup genel itibariyle işe alma ofisi olarak tanımlanmıştır. Organizasyonun insan kaynaklarının dizayn edilmesinde bu ofisin önemli görevleri vardır (Fallon ve McConnell, 2007).

Her işletmenin iş başvurusu yapan adaylarla işe alma ve seçme sürecinde görüşme yapılmadan önce bir dizi önemli adımlar atması gerekmektedir (Beaumont, 1994). Proaktif ve pozitif bir mekanizma olan çalışan seçme ve yerleştirme süreci, insan kaynakları ihtiyacı ile başlamaktadır (Wolper, 2004). İyi bir insan kaynakları planlaması ile ihtiyaçlar önceden tahmin edilerek zamanında gerekli önlemler alınır. Çalışanların işten ayrılması gibi beklenmeyen durumlarda acil bir ihtiyaç ortaya çıkması durumunda uygun adayların alınması için işe alma süreci başlamaktadır (Barutçugil, 2004). Organizasyonların bu süreçte başvuru formları, ön görüşmeler, referans kontrolü, testler, fiziksel deneyler ve görüşmeler gibi bazı işe seçme araçlarını kullandıkları bilinmektedir (Aquinas, 2006).

Çalışan seçmenin birçok amacı vardır. Bu amaçlar;

- Bir işi iyi yapabilmek için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve nitelikleri belirlemek,
- Bu iş için gerekli olan özellikler üzerine adayların seviyesini ölçmek amacıyla testler tasarlamak,
- Testleri uygulamak ve puana göre sıralamak,
- Bu süreci doğru ve adil bir şekilde sağlayan, grup içerisindeki diğer üyelere karşı bir taraf gözetmeyen, bir pozisyon vermek için çok daha uygun olan adayları belirlemektir (Borkowski, 2011).

İşe alma sürecinin etkili olması için insan kaynakları yöneticisinin kurumsal planlama işlevine dahil edilmesi gerekmektedir. Boş pozisyonların bilinerek değişen sağlık hizmetleri çevresinde hastanenin ihtiyaçlarını tahmin etmek önemlidir (Wolper, 2004).

Çalışan seçme ve yerleştirmeyi etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler:

- Organizasyonun büyüklüğü,
- Organizasyonun kurulduğu yerdeki toplumun istihdam şartları,
- Geçmişe ait istihdam çabalarının etkinliği,
- Organizasyon tarafından teklif edilen çalışma şartları, ücret, kazançlar ve teminat paketleridir (Medina, 2006).

İşletmenin çalışan seçme ve yerleştirme sürecinde aday araştırma aşamasından sonra bireylerin işletmeye başvurabilmesi için çeşitli yöntemler vardır. Bunlar; duyurular, doğrudan kuruma başvuru veya cv gönderme, aracılarla başvuru, iş kurumu, özel istihdam büroları, eğitim kuruluşları, özürlü ve eski hükümlüler, çalışan kiralama (leasing), internet ve diğer kaynaklardır (Barutçugil, 2013).

İşe alma süreci, bir dizi adımlardan oluşmaktadır. Bu adımlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir:

- İnsan kaynağı planının hazırlanması,
- Organizasyondaki iç ve dış istihdam kaynaklarıyla iletişim kurulması,
- Yönetici tarafından doldurulması gereken açık bir iş pozisyonu için insan kaynakları bölümüne bilgi verilmesi,
- İstihdamdan sorumlu çalışan ile yönetici tarafından doldurulacak işin iş tanımı ve iş özelliklerinin gözden geçirilmesi,
- İç kaynakların kontrol edilmesi,
- Dış kaynaklarla iletişim kurulması,
- Adayların seçilmesi,

- Ve işe alım çalışmalarının etkililik değerlendirmesinin yapılmasıdır (Medina, 2006).

Aday araştırma

İnsan kaynakları planlaması yapıldıktan sonra çalışan seçme ve yerleştirmenin ilk adımı, boş pozisyonlara istihdam edilecek adayların araştırılmasıdır. İşletme tarafından yetenekli ve becerikli adayların bulunması ve tespit edilmesi için insan kaynakları bölümünün daima önemli bir payı vardır (Fallon ve McConnell, 2007). Aday araştırmanın amacı, işletmede insan ihtiyacını karşılayacak uygun büyüklük ve bileşimde bir aday grubu ya da aday havuzu oluşturmaktır. Yeni personel bulunması için faydalanılacak kaynaklar, insan kaynakları politikasına göre belirlenmekte olup genellikle kurum içindeki ve kurum dışındaki insan kaynaklarından, çeşitli yöntemlerle istenilen sayı ve nitelikte temin edilmesi suretiyle gerçekleşir (Acar, 2013). Üst düzey kadrolar için kurum içinden yapılacak terfiler yoluyla yerleştirme yapılması tercih edilen doğru bir yöntem olarak görülmektedir (Barutçugil, 2004). Ayrıca bu yöntemin tercih edilmesinin nedenlerinden birisi, çalışanın kurumuna olan bağı, kurumun ürün ve hizmetlerini iyi tanınması olarak gösterilebilir (Sabuncuoğlu, 2013).

Ülkemizde 1936 yılında çıkarılan 3008 sayılı İş Yasası ile iş ve işçi bulma aracılığı yapan özel büroların yasaklanması amaçlanmış, bu hizmetin kamu tekelinde yapılabilmesi için İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun üç yıl içinde kurulması planlanmıştır. Üç yıl içinde kurum kurulmadığından İkinci Dünya Savaşının başlaması nedeniyle söz konusu kurumun kurulması gecikmiş; nihai olarak 21 Ocak 1946 tarihinde 4837 sayılı Kanun ile İş ve İşçi Bulma Kurumu (İİBK) kurularak 3 Mart 1946 tarihinde faaliyete başlamıştır. Bu kanun ile Kurumun görevi "*işçilere vasıflarına uygun işler bulmak ve işverenlere de işlerine uygun vasıfta işçi bulmak*" olarak belirlenmiştir.⁸

Başvurular

Başvuru formu, işe alma kararının verilmesine yardımcı olabilecek, başvuru sahibi ile ilgili birtakım bilgileri elde etmeye yönelik oldukça hızlı ve sistemli bir

⁸<http://www.iskur.gov.tr/KurumsalBilgi/Kurum/Tarihce.aspx>, Erişim Tarihi: 8 Mart 2016

araçtır (Bektaş 2010). Temel amaç, iş için gerekli olan niteliklere sahip olan adayların niteliklerinin karşılaştırılmasıdır (Wolper, 2004).

Başvurudaki soruların işe alma sürecinde iş başarısını tahmin edebilecek sorulardan oluşması önemlidir. Uygun sorular genellikle başarılı bir iş analizi tamamlandıktan sonra geliştirilmektedir. Bilgi karışıklığının önüne geçebilmek için başvuru formuna özlü ve yeterli bilgiyi sağlayacak bilgiler doldurulmalıdır (Donnelly ve ark., 1987).

Görüşme

Çalışan seçme sürecinde en çok kullanılan yöntemlerden birisi *görüşme*'dir. Görüşmede temel amaç, iş başvurusu yapan adaylar arasında seçim yapabilmek için en uygun olan adayın belirlenmesidir. Görüşme esnasında adayların nitelikleri, beceri ve kabiliyetlerini öğrenebilmek üzere birtakım sorular sorulur ve soru-cevap kısmı interaktif şekilde gerçekleştirilir. Görüşmede taraflar, görüşmeci(ler) ve görüşülen(ler) olarak iki tarafa ayrılmaktadır. Taraflardaki sayılar duruma göre değişebilmektedir. Görüşmede bazen bir kişi yeterli olabilmekte iken bazen başvuru pozisyonunun niteliğine göre birden fazla kişi de olabilmektedir (Acar, 2013).

Personel seçme sürecinde hiçbir araç, yüz yüze görüşme yönteminden daha etkili değildir (Wolper, 2004). İşletmelerin büyük çoğunluğunda en önemli seçim aracı olarak görülen görüşmeler, seçme sürecinin tamamında kullanılmaktadır (Bektaş, 2010). Ancak üç temel görüşme adımı vardır. Birinci adımda görüşmeciler, iş analizi ile kendilerini bilgilendirirler. İkinci adımda başvurudaki bilgiyi analiz ederler ve üçüncü adımda ise görüşmeciler başvuru formuna neyin dahil edilebileceği sorularını sormaya ihtiyaç duyarlar (Donoghy, 1984; Aktaran: Donnelly ve ark., 1987).

Test Etme

Çalışan seçim sürecinin bir parçası olan test etme, yöneticilerin karar vermelerine yardımcı olan bir araçtır. Uygulamada kişilerin bilgi, beceri, yetenek, deneyim ve performansını ölçmek için çeşitli testler yapılmaktadır. Seçme sürecindeki testler, yıllardır iş başvurularında kullanılmaktadır. Çoğu işletmeler, yüz yüze görüşme ve referanslardan istenilen değerlendirmeler elde edilemediğinde adayın nitel

değerlendirilmesine katkıda bulunması nedeniyle test etmeyi çok daha cazip görmekteyler. Bir test etme programının avantajları şunları kapsamaktadır:

- Bireylerin bilgi, beceri, zeka, performans, ilgi alanı, amaç, vb. farklılıkları ölçülerek ve işteki başarıyla ilişkilendirilerek ortaya çıkan sonuç, test skorlarıyla tahmin edilebilir.

- Başvuran adaylara, aynı sorular sorularak aynı test şartları altında cevaplandırmaları istenir. Böylece bir başvuranın skoru diğer başvuranların skorlarıyla daha adil karşılaştırılabilir.

- Çalışanlara verilen testlerle eğitim, gelişme ya da ihtiyaçları karşılama hakkında bilgi elde ederek ihtiyaçların nesnel olarak ortaya çıkması sağlanabilir (Wolper, 2004).

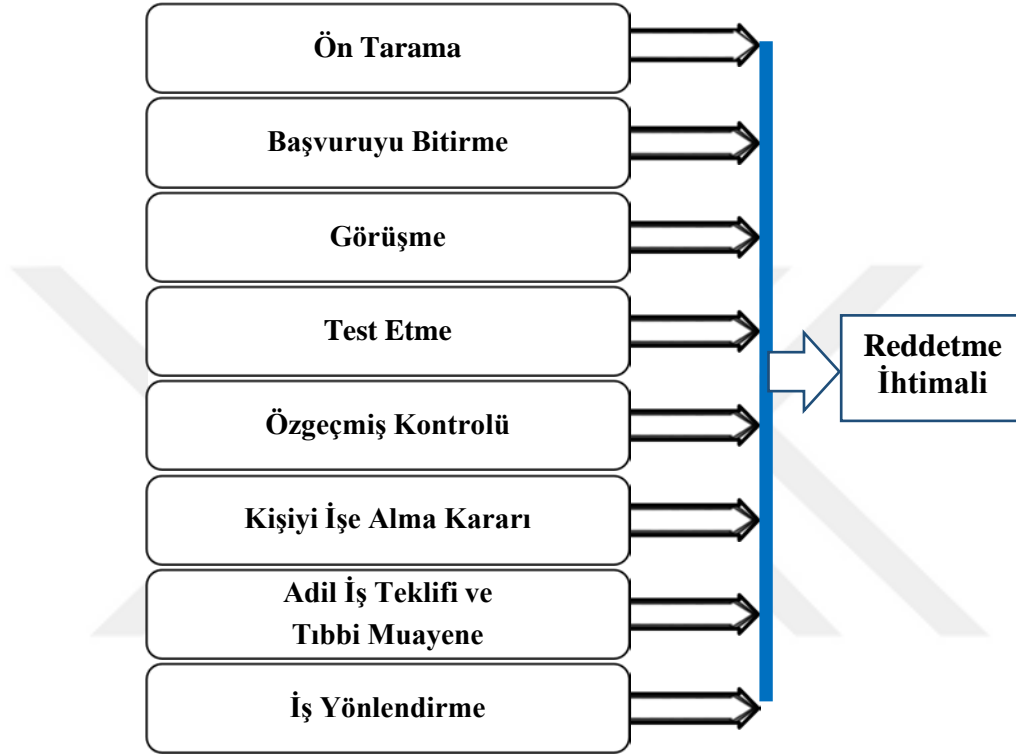
İşe alma testleri ile amaçlanan, iş başvurusunda bulunan adayların iş için gerekli olan beceri, yetenek ve özelliklere yeteri kadar sahip olup olmadığını belirlemektir (Acar, 2013).

Birçok avantajına rağmen testler son yıllarda çelişkili hale gelmiştir. Çelişkili hale gelmesinin birçok nedeni vardır (Donnelly ve ark., 1987). İnsanlar üzerinde yapılan sağlık testlerine (sağlık durumu, uyuşturucu bağımlılığı, vb.), bilgi ve performans testlerine (araba, bilgisayar, teknoloji kullanma, vb.) nazaran kişilerin psikolojik ve zihinsel testlerinin değerlendirilmesi çok daha zordur. Çünkü kişilerin soyut yönlerini (karakterleri, kişilik ve mizacı, ruhsal ve zeka yönleri) test etmek çok zor, karmaşık ve belirgin değildir (Acar, 2013).

İşe alma kararı

Ön tarama, başvuru formunu değerlendirme, görüşme ve test etme süreci tamamlandıktan sonra şirket/kurum iş başvurusu yapanlara bir teklif yapmaya karar verebilir. Böyle bir durumda genellikle özgeçmiş kontrolü yapılır. Referanslara danışarak özgeçmişteki bilgilerin kontrolü mektup, telefon ya da bir kişi vasıtası ile doğrulanır (Donnelly ve ark., 1987).

İşe alma sürecinde bazı kişileri elemek ya da onları başarılı göstermek için görev ile ilgili olmayan nitelikler isteyerek bu doğrultuda sorular sormak, bazı kimseleri de elimine etmek için aynı metodu izlemek, insan kaynakları yönetiminin ilkelerinden olan eşitlik ve yeterlik ilkelerine aykırıdır (Tortop, 1997).



Şekil 4: Personel Seçme Sürecindeki Adımlar (Donnelly ve ark., 1987)

Şekil 4'te de görüldüğü üzere işe alma kararında liyakat sahibi kişilerin gözden kaçırılmaması için süreçlerin tamamlanması önem arz etmektedir. Bu sürecin her bir aşamasında adayların reddedilme ihtimalleri söz konusudur.

4.5.2. Eğitim ve gelişim

Organizasyonlar ve çalışanlar, işletmenin ayakta durması ve ortak amaçların başarılması için eş zamanlı olarak gelişmek ve ilerlemek zorundadır. İnsan kaynakları yönetiminin etkin fonksiyonlarından biri de çalışan eğitimi, gelişimi ve oryantasyonudur (Aquinas, 2006). Eğitim, bir iş yaparken çalışanın bilgi ve beceri düzeyinin artması eylemidir. Eğitim, iş ile ilgili özel bir beceriyi iyileştirmeye katkıda

bulunmaktadır ve çoğunlukla yönetim tarafından alınan karar verme yetkisinin bir sonucudur (Rao, 2005).

Bireylerin bilgi, düşünce, yetenek ve davranışlarında görülen kişi, kurum ve toplum açısından faydalar zinciri oluşturan ve bir değişim süreci olarak tanımlanan eğitim kavramı organizasyonlar için son derece önemlidir (Sabuncuoğlu, 2013). Eğitim, çalışanların bilgi, beceri, yetenek, hal, hareket ve kurumdaki görev için gerekli olan davranışları iyileştirir, değiştirir ve farklı bir görünüme kavuşturur. Eğitim, iş gerekleri ile çalışanın mevcut özellikleri arasındaki farklılıklar üzerine bağ kurmasına yardımcı olur (Aquinas, 2006). Bu gelişim ve değişim süreci öncelikle kişinin değişimi ile başlayarak bunu kurumsal ve sosyal değişim izlemektedir (Özçelik, 2013). Bu süreç uzmanlar tarafından sürekli olarak denetlenmek zorundadır (Donnelly ve ark., 1987).

Sabuncuoğlu (2013) tarafından eğitim,

“Bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenebilecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür” şeklinde tanımlanmıştır.

İşletmelerde eğitim, çalışanların işlerini daha etkili ve daha verimli bir biçimde yapabilmeleri için bulunması gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların kendilerine verilmesidir (Barutçugil, 2004). Bu bilgi, beceri ve davranışların verilebilmesi için işletmelerde eğitim programları düzenlenmektedir. Herhangi bir eğitim programının üç temel amacı vardır: Bilginin kazanılması, becerilerin gelişimi ve davranışların gelişimi ve değişimidir. Eğitimin amaçlarından bazıları ise aşağıda sıralanmıştır:

- Yeni işe başlayanlar için alışma zamanının azaltılması,
- Çalışan devir hızının azaltılması,
- Çalışanların sorumlulukları üstlenmeleri ve üst pozisyonlara daha iyi hazırlanmaları,

- Çalışanların iş memnuniyetinin artmasının yanında görevlerine ve kurumlarına karşı olan ilgisinin arttırılmasıdır (Wolper, 2004).

Bireysel düzeyde en önemli değişim özellikleri, bireylerin daimi olarak yeni iş yapma yöntemleri geliştirmeleri, zihinsel açıdan kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı göstermiş oldukları direnç noktalarında toplanabilmektedir. İşletmeler, kişilerin yaratıcılıklarını gerçekleştirebilecek bir yapılanmayı ortaya koymaya çalışmalıdır (Koçel, 2011).

Yönetimin gelecekte ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri, davranış ve anlayışa sahip olan personelin eğitim ve gelişim süreci yönetim gelişimi olarak açıklanmaktadır. Süreç, nitelikli bir kişinin seçilmesiyle başlar ve kişinin kariyeriyle devam eder. Yönetim gelişiminin amaçları, uzun dönemli kurumsal başarıyı sağlamak, yeterli değişiklikleri elde etmek, takım ruhuyla çalışan ekipler oluşturmak, her yöneticinin kendi potansiyelini kullanmasına imkan vermektir. Yönetici devir hızının yüksek olması, kısa yönetim becerisi ve toplumdaki uzun dönemli eğitim ve gelişime vurgudan dolayı yönetim gelişimini gerekli kılabilmektedir (Donnelly ve ark., 1987).

Eğitim ve gelişim, her sağlık işletmesi için önemli olduğu kadar üst düzey yöneticilerden de asgari seviyede destek almaktadır. Çalışan gelişiminde sorumluluk sahibi olan bölüm yöneticileri yetersiz kalmaktadır. Yöneticiler, değerli olan çalışanların ilgili ve meydan okur tarzda kalmaları konusunda cesaretlendirilmelidir. Çalışanları motive eden faktörler öncelikle işin doğasında mevcuttur. Çok güçlü motive edici faktörler arasında, ilginç ve büyüleyici iş yapma fırsatı ile öğrenme ve büyüme fırsatı bulunmaktadır. Eğitim ve gelişime hiçbir vurgu yapmayan ve önem göstermeyen bir bölüm, yerinde sayıyor olarak görünmektedir. Sürekli olarak meydana gelen teknolojik, ekonomik, yasal, finansal ve sosyal değişimlere karşı hiçbir bölüm ya da organizasyonun ayakta kalması beklenemez. Bu değişim ve gelişimde yöneticilere çok önemli görevler düşmektedir (Fallon ve McConnell, 2007).

4.5.3. Kariyer yönetimi

Kariyer kelimesi genellikle mesleki açıdan terfi etme, bir statüye ulaşma, ilerleme ve seçilen bir mesleğe sahiplik olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013). Yaşam için üstlenilen, eğitim gerektiren bir uğraşı olan kariyer fikri, tutum ve davranışın yanında, işle ilgili devam eden bir dizi aktivitelerden oluşmaktadır (Donnelly ve ark., 1987).

Çoğu işletmeler kurumsal performansı ve çalışan verimliliğini artırmak, rekabetçi ve global çevredeki nitelikli çalışanları kuruma çekmek, kurumda geliştirmek, yetiştirmek ve tutmak için çeşitli kariyer programları oluştururlar. İşletmeler, bu hususta çalışanların uzun dönemli ilgi duydukları alanlar üzerine yoğunlaşırlar (Sims, 2002).

Daha yüksek bir kariyer seviyesine ulaşan bir kişinin hem aldığı ücretlerde hem de hiyerarşik açıdan önemli avantajlara sahip olması gibi ücret ve pozisyondaki göstergelerde olağan değişiklikler meydana gelmektedir. Terfi edilen çalışanın sorumlulukları da buna paralel olarak artmaktadır. Kariyer etkinliğinin doğru bir şekilde değerlendirilmesini engelleyen iki etken vardır. Bunlardan birincisi, işletmenin performansını tam olarak tanımlamakta başarısız olabilmesi, ikincisi ise işletmenin beklentilerinin çalışanların beklentilerini karşılayamamasıdır. İşletme, çalışanın en uygun iş performansını etkileyebilecek kariyer dışı aile, sosyal çevre veya din gibi ilgi grupları olsa da daha yüksek performans için çalışanın potansiyelini doğru bir şekilde değerlendirebilir. İşletme açısından sıkıntı olmasına rağmen böyle durumlarda çalışan, memnun edilebilmektedir (Donnelly ve ark., 1987).

Kariyer planlaması ve gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin çok önemli ilkelerinden birisi olan kariyer planlaması ve gelişimi ile çalışanların uzun dönemli ilgi duydukları alanlarda kendilerini geliştirmek ve ilerletmek için işletmenin çalışanlara katkısı sağlanmalı ve çalışan potansiyelinin büyümesi ve gelişmesi için çalışanlar teşvik edilmelidir (Kumar, 2011).

Çalışanlara örgütlerinde var olan ya da var olabilecek kariyer fırsatları sunarak bilgi, beceri ve beklentilerini uyumlu hale getirerek kariyer planlama sürecinden sorumlu olan kişilerin farklı işlerdeki beceri ve yeteneklerini bilmeleri ve ortaya koymaları gerekmektedir. Böyle bir durumun ortaya çıkması ile çalışanlar işlerinde mutlu, huzurlu ve tatmin düzeyi yüksek bir şekilde çalışmalarına devam edeceklerdir (Şimşek ve Öge, 2011).

Kariyer gelişimi için eğitim programlarının sürekli olarak uygulanması, performans değerlendirmenin belirli kıstaslara göre yapılması, çalışanlara yeteneklerini geliştirebilmeleri için farklı işlerde çalışma olanaklarının sunulması, personel güçlendirmenin uygulanması ve liderler tarafından sürekli öğrenme kültürünün oluşturulması, yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulmasında son derece önemlidir (Doğan ve Demiral, 2008).

4.5.4. Performans değerlendirme

Değerlendirme kıstası nitel ya da nicel olabilir. Nicel kıstaslar nesneldir ve üretim kıstası, işe gelmeme, kazalar, vb. şekilde numaralandırılır. Nitel kıstaslar ise iletişim becerisi, kişilerarası ilişki, takım çalışması, vb. şekilde insan yargısına dayandığından dolayı kişiseldir (Gupta, 2009).

Performans değerlendirme kavramı

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'li yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmüş, daha sonra ise F.Taylor'ın iş uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlamıştır (Uyargil, 2013).

Performansın kelime anlamı olarak Türkçe'de Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü'nde "*Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü, kişinin yapabileceği en iyi derece ve herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı*" olarak tanımlanmıştır (TDK).

Üst-ast ilişkilerinde çok karmaşık ve çelişkili bir alan olan performans değerlendirme, bir bireyin iş performansının resmi olarak ölçülmesini kapsar ve performansın iyileştirilip iyileştirilmediğini ve nasıl iyileştirilebileceğinin belirlenmesinde bireye geri bildirim sağlar (Wolper, 2004). Bir kontrol tekniği olarak etkili performans değerlendirme, birtakım standartlar, bilgi ve düzeltici eylemler gerektirmektedir (Donnelly ve ark., 1987).

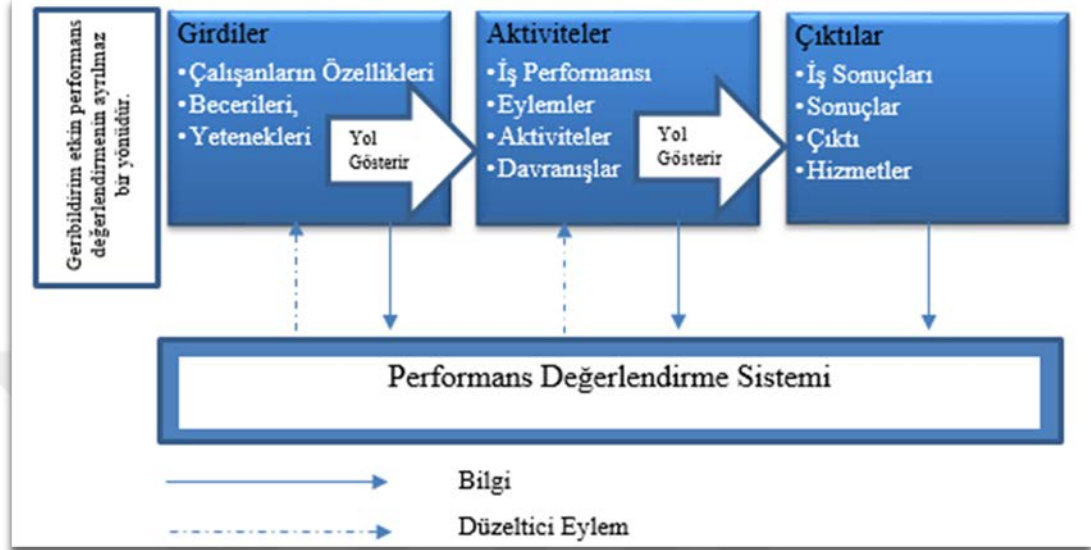
Performans değerlendirmenin amacı, çalışanların performansının ölçülmesine ihtiyaç duyulan performans yönlerinin ne olduğunu belirlemektir (Monappa ve Saiyadain, 2006). Başarılı performansın amaçların başarılmasında etkisi vardır ve çalışanın işini iyi yapmak için aynı zamanda yeteneklere, birtakım ihtiyaçlara ve diğer kişisel becerilere sahip olmak zorundadır (Donnelly ve ark., 1987). Her ne suretle olursa olsun başarı elde etmek isteyen bir çalışanda yetenek, olmazsa olmaz bir özelliktir ve çalışan performansını iyileştirmek ve performansını kabul edilebilir bir seviyede sürdürmek gerekmektedir (Fallon ve McConnell, 2007).

Performans değerlendirmenin faydalı olan birkaç amacı aşağıda gösterilmiştir (Aquinas, 2006):

- Çalışanlara geri bildirim sağlar.
- Tazminatın kıdemden çok liyakate göre verilmesi konusunda ödül sistemine önemli girdiler sağlar.
- Atamalar, ücret, promosyon, transfer gibi konularla ilgili bireysel kararlarda geçerli bir veritabanı sağlar.
- Çalışanın iyi ve zayıf performansının nedenlerini ortaya koymaya yardımcı olur.
- Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek uygun bir eğitim ve gelişim programlarının hazırlanmasına rehberlik eder.

Kanada Sağlık Hizmetleri Araştırma Kuruluşu tarafından 2007 yılında yapılan bir araştırmaya göre sabit ve part-time çalışan hemşirelerin yöneticileri ile kariyer ve iş konularında yıllık olarak toplandıklarında çok memnun oldukları; hemşirelik mesleğinin yasal uygulamalarından ve algılanan imajından endişe duyduklarında ise

iş memnuniyetinin daha düşük olduğu ortaya konmuştur (O'brien-Pallas, Murphy, Birch, Kephart, Meyer, Eisler, Lethbridge, Cook, 2007).



Şekil 5: Performans Değerlendirme Şekli (Donnelly ve ark., 1987).

Performans değerlendirme süreci

Kurumdan kuruma organizasyonel, kültürel ve rekabet ettiği çevredeki şartlara bağlı olarak değişiklik gösterdiği için tek bir değerlendirme süreci yoktur. Performans değerlendirme süreci adımları Şekil 6'da gösterilmiştir (Deb, 2008):



Şekil 6: Performans Değerlendirme Süreci (Deb, 2008)

Değerlendirmedeki amaçların belirlenmesi

Performans değerlendirme süreci, organizasyonun başaracağı amaçların ne olduğunu araştıran değerlendirme sistemi için amaçların belirlenmesi ile başlamaktadır. Performans değerlendirmenin iki amacı vardır: değerlendirici amaç ve gelişimsel amaçtır. Değerlendirici amaç, çalışanların kariyer gelişimi, transferleri, tazminatları, ödülleri, vb. etkileyen performans değerlendirmeye odaklanır. Diğer taraftan gelişimsel amaç, performansı değerlendirme yerine iş performansını belirlemede bireysel yeteneklerden çok daha önemli olan eğitim ihtiyaçları, fiziksel çevre, uygun kaynaklar ve sosyal süreç gibi faktörleri araştırarak çalışanların performansını iyileştirmeyi kapsamaktadır (Deb, 2008).

Değerlendirme tekniklerinin seçilmesi

Organizasyon için uygun olan teknolojinin seçilmesi, performans değerlendirmenin başarısı ve yönetim süreci için çok önemlidir. Organizasyonun yapısına ve büyüklüğüne, rekabet önceliklerine, insan kaynakları profiline, kültürel

yönlere, üst yönetimin taahhüdü ve insan kaynağı felsefesine uygun geleneksel (derecelendirme ya da sıralama metodu, güçlü seçme metodu, deneme metodu, vb.) ve modern (kurumsal karne (balanced scorecard), 360 derece geri bildirim sistemi, vb.) pek çok teknik vardır (Deb, 2008).

Geleneksel derecelendirme ya da sıralama metodu en eski ve en çok kullanılan değerlendirme prosedürlerinden biridir. İki genel tipi vardır. Bunlar *sürekli ölçek* ve *ayrık ölçektir* (McConnell, 2003).

Değerlendiricilerin (yöneticilerin) belirlenmesi

Herhangi bir performans değerlendirme sisteminin başarısında ve güvenilirliğinde değerlendiriciler (yöneticiler) başlıca rol oynamaktadır. Adil ve doğru bir değerlendirme ile çalışanlar açısından bir güven ortamının oluşturulmasına ve motivasyonun maksimize edilmesine katkıda bulunacak değerlendirme yapacak yöneticilerin dikkatli, özenli bir şekilde belirlenmesine ve seçilmesine dikkat edilmelidir (Deb, 2008).

Yöneticilerin ve çalışanların eğitilmesi

Çalışan performansını değerlendirme, doğuştan kazanılan bir özellik değil sonradan elde edilen bir beceridir. Bu yüzden işletmeler, çalışanları değerlendirecek yöneticileri ve değerlendirilecek çalışanları performans değerlendirme araçları, teknikleri, sistemi üzerine eğitmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Tercih edilen performans değerlendirme tekniğine bağlı olarak eğitimin dizaynında ve sunumunda değişiklik olmaktadır (Deb, 2008).

Formların dağıtılması

Performans değerlendirmenin önemli adımlarından biri de yöneticilerin ve çalışanların incelemeleri, yorumları ve düşüncelerinin kaydedilmesi için gerekli olan

formların dağıtılmasıdır. Genellikle insan kaynakları bölümü, yöneticilere genel hatlarıyla performans değerlendirme formları hazırlar. Yöneticiler bu formlara kişisel değerlendirmelerini çalışanlarına göre doldururlar. Esasında çalışanın başarılarını ve iyileşme alanlarını vurgulayan kendi kendini değerlendirdiği katılımcı bir platformdur (Deb, 2008).

Derecelendirmenin sonuçlandırılması

Yöneticiler çalışanların performansını değerlendirerek bir puan skoru ya da sıralaması tayin eder. İşletmeler genellikle iki aşamalı değerlendirme sistemine sahiptirler. Bunlardan birincisi çalışanların performansı bir üst yönetici tarafından değerlendirilir (Deb, 2008).

Derecelendirmenin bildirilmesi

Bir üst yönetici tarafından skorlar ve sıralamalar, yetkili tarafından herhangi bir tartışmaya mahal vermemek için gözden geçirilerek çalışana gösterilir ve sonuçlar açıklanır. Kamu işletmelerinde ise bu sonuçlar çok nadir olarak gösterilmektedir (Deb, 2008).

Yönetim bilgi sisteminin hazırlanması

Tüm çalışma birimlerinden performans değerlendirme formları üst yönetime insan kaynakları ile ilgili karar almaya katkıda bulunmak amacıyla Yönetim Bilgi Sistemi formu olarak toplanır. Yönetim Bilgi Sistemi genellikle işletmenin en üst yöneticisine (CEO, Başkan, vb.) sunulur. Elde edilen değerlendirme sonuçları eşit, adil ve tarafsız bir şekilde analiz edilerek normal olması için uygun bir şekilde ele alınır. Amaç, mümkün olduğunca performans değerlendirme hatalarını minimize etmek ve her nerede olursa gerekli düzeltmeleri yapmaktır (Deb, 2008).

Performans değerlendirmede geleneksel ve modern metodlar

Gizli raporlar

Çalışan performansını değerlendirmek için kullanılan geleneksel yöntemlerden biridir. Bir üst yönetici tarafından astın performansını değerlendirmek için güçlü ve zayıf yönleri, zekası, işe karşı tutumu, katılımı, davranış ve karakteri, iş verimliliği, vb. hakkında bir rapor hazırlanır. Astların terfisinde ya da transferinde üst yöneticinin hazırlamış olduğu bu rapor önemli bir belirleyicidir. Hazırlanan raporun formatı ve usulü yöneticiden yöneticiye değişmektedir (Monappa ve Saiyadain, 2006).

Derecelendirme ölçekleri

Bu metotta çalışanın çalışkanlığı, başarısı, güvenilirliği gibi iş için gerekli olan belirli niteliklerin derecesi genelde iyi, orta ve zayıf gibi üç noktadan birkaç noktaya kadar değişebilen bir ölçekle ölçülebilmektedir (Monappa, Saiyadain, 2006). Çoğu araştırmalarda mükemmel-zayıf, yüksek-düşük, asla-daima şeklinde de hazırlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013).

Sıralama metodu

Bu metod, karşılaştırma amaçlı olup çalışanların yaptıkları işin niteliğine, gerçekleştirdikleri işin ölçülebilir miktarına, iş birliği anlayışıyla birbirlerine göre derecelendirme esasına dayanmaktadır (Bektaş, 2010).

Sıralama sisteminin dezavantajlarından birisi, iki ya da daha fazla kişi için aynı skorları vermesidir. Sıralama sistemi bu problemi önlemektedir. Bu sistem, aynı yönetici tarafından değerlendirilen çalışanların sayısı küçük olduğunda basit, doğal ve kullanışlıdır (Monappa ve Saiyadain, 2006). Bu metotta değerlendirme yapan birey, astlarını en iyiden en kötüye doğru sıralamaktadır (Shivarudrappa, Ramachandra ve Gopalakrishna, 2009).

Günümüzde kullanım alanı gittikçe sınırlı hale gelen bu metotta çalışanların genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı önem ile kuruma olan katkısı, vb.

ifadelerle genel bir değerlendirme kıstas baz alınarak karşılaştırma yapılmaktadır. Böyle durumlarda nesnel değerlendirme ortadan kalktığı için karşılaştırma yapılacak kıstas sayısını da çoğaltmaktadır. Bu metodun kişileri pozisyon ve unvana göre değil havuz içinde karşılaştırması, kişilerin sayısal olarak değerlendirilmemesi, vb. olumsuz tarafları mevcuttur (Uyargil, 2013).

Çift yönlü karşılaştırma metodu

Uzman bilgi ve beceri gerektirmeyen, uygulanması en kolay bir methoddur (Deb, 2008). Her çalışanın başarısına göre çalışma grubu içerisindeki diğer bütün çalışanlarla değerlendirici tarafından karşılaştırıldığı bir methoddur. Her çalışanın diğer çalışanlardan üstün olduğu noktalar not edilir ve nihai olarak çalışanların sıralaması, her bir çalışanın diğer çalışanlar üzerinde ne kadar tercih edildiği temeli üzerine hesaplanır (Shivarudrappa ve ark., 2009). Bu metod, çalışan sayısının yüksek olduğu işletmelerde uygun değildir (Bhattacharyya, 2011).

Kritik olay metodu

Çalışanların değerlendirilmesinden ziyade uygun olan ya da uygun olmayan davranışlarını tespit etmek amacıyla uygulanan (Şimşek ve Öge, 2011) bu yöntemde çalışanın performansı ile ilgili sıra dışı ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz, etkili ya da etkisiz olay ve davranışları yönetici tarafından ayrıntılı bir şekilde günlük tutularak yazılır ve bir sonraki performans değerlendirme görüşmesine kadar muhafaza edilir (Fallon ve McConnell, 2007). Daha sonra ortaya çıkan sonuçlar çalışan ile görüşülür. Görüşmede, kişisel özelliklerden çok gerçek davranışlar üzerine odaklanılmaktadır. Bu yöntemde geri bildirim yapmak kolaydır. Çalışanların kendilerini geliştirmesi için bir fırsat olup iş ile ilgili özel davranışları incelenmektedir (Bhattacharyya, 2011).

Maliyet hesaplama metodu

Bu metoda göre insan kaynaklarının işletmeye maliyeti ve katkısı hesaplanarak karşılaştırma yapılır. İnsan kaynakları maliyeti, işe alma ve seçme maliyeti, işe başlatma ve yerleştirme maliyeti, eğitim ve gelişim maliyeti, tazminat ve kazançlar

maliyeti, vb. maliyetlerin işletmenin amaçlarının başarılması için katmış olduğu ek değerleri de kapsayan katkıları içine almaktadır (Deb, 2008).

Zorunlu dağılım metodu

Objektif bir şekilde, değerlendiricilerin taraflı olmadığı, anlaması ve yürütmesi kolay olan bu metotta insan kaynakları bölümü ve dışarıdan bir uzman vasıtasıyla iki ifade grubu oluşturulur. Değerlendiriciler, çalışanı en iyi ve en az tanımlayan ifade grupları arasından tercih etmek zorundadırlar. İfadeler, ağırlıklarına göre skorlandırılır. Yüksek skorlu çıkanlar en iyi çalışanlar, düşük skorlu çıkanlar ise düşük değerli çalışanlar olarak değerlendirilir (Deb, 2008). Bu yöntemde işletmede aynı işi yapan çalışanlar beş noktalı iş performans ölçeği kullanılarak sıralanmaktadır. Sıralama ölçekleri üstün, ortalama üzeri, ortalama, ortalama altı ve zayıf olarak yer almaktadır (Sison, 1991).

360 derece geri bildirim (feed-back) yöntemi

Son zamanların popüler performans değerlendirme yaklaşımlarından birisi olan bu yöntemde çalışanlar performans değerlendirmelerine astları, üstleri, çalışma arkadaşları ve gerekli görülmesi halinde müşterileriyle katılır. Bu yöntemde çalışanı değerlendirmek için tüm kesimlerden katılım sağlanmaya çalışılır. Böyle bir yöntemin tercih edilmesinin nedenlerinden birisi çalışanın performansının daha büyük bir şekilde fotoğrafının çekilmesi ve dar bakış açısıyla değerlendirme yapmaktan uzak durulmasıdır. Böyle bir yöntemin olumsuz tarafları da bulunmaktadır. Geniş bir kesim tarafından yapılacak değerlendirmenin maliyeti yüksektir ve değerlendirmeyi tamamlamak uzun zaman alabilmektedir (Şimşek ve Öge, 2011).

Davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri (BARS)

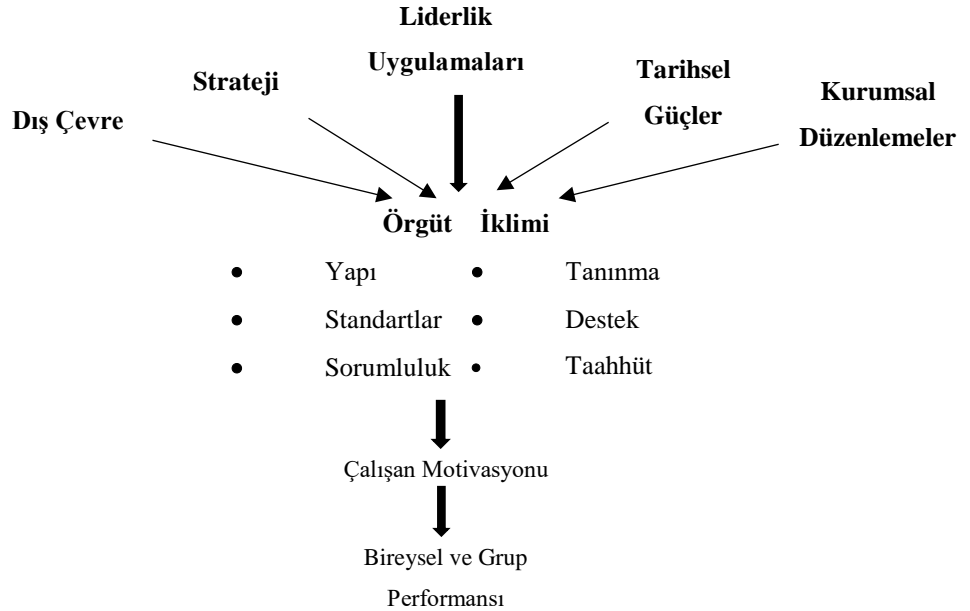
Bu yöntem, iş performansını davranışsal düzeyde doğru bir şekilde ölçmeye ve iyileştirmeye yardımcı olmaktadır. (Bhattacharyya, 2011). Her performans alanı için birtakım standart ifadeler sağlanmaktadır (Helvacı, 2002).

Performans yönetim sistemi

Performans yönetimi, bireylerin ve takımların performansını geliştirerek kurumsal performansı iyileştirmek için sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir. Performans yönetiminin tam amacı, etkili liderler tarafından sağlanan bir iş yapısı içerisinde sürekli iş süreci iyileştirme ve bireylerin kendi beceri ve katkıları için sorumluluk alan birey ve grupların içinde bulunduğu yüksek performanslı bir kültür oluşturmaktır. Performans yönetimi, temel öğeleri anlaşma, ölçüm, geri bildirim, güçlendirme ve diyalogdan oluşan planlı bir süreçtir (Armstrong, 2006).

Etkili bir performans yönetim sistemi, yöneticilere çalışanların kişisel olarak değil nesnel olarak değerlendirilmesinde (ücretler, terfiler, vb.) önemli bir bilgi sağlamaktadır (Barutçugil, 2004).

Performans yönetiminin amacı, örgütün vizyonuna uygun stratejik hedeflerin belirlenerek çalışanların bu hedefe yönlendirilmesi ve performanslarının etkili ve verimli olması için adil uygulamaların ve düzenlemelerin yapılmasıdır (Karasoy, 2014).



Şekil 7: Kurumsal Performans Modeli (Anson, 2000)

Performans değerlendirme sistemi, ödüllerin dağılımını etkileyen ve çalışanlarca elde edilen ücret, terfi, promosyon gibi kazanımlara neden olan süreç ve uygulamaları içine alan bir İKY uygulamasıdır (Tan ve Çetin, 2011).

Personel değerlendirme sistemi, yeterlilik değerlendirmesini gerçekleştirmek amacıyla revize edilerek, çalışanların performansını nesnel (objektif) biçimde ölçmeye imkan verecek performans standartları (zaman, miktar, kalite, maliyet standartları), görevlerin özellikleri de göz önünde bulundurularak geliştirilmeli ve uygulamaya konmalıdır (Ekinci, 2008).

Performans ile ücret arasındaki ilişki

Osmanlı Türkçesi'nde "ecir" sözcüğünden türemiş olan ücret, "*karşılık, bir iş karşılığı verilen şey, kira, sevap, ödül, ücret, ücretle çalışan*" gibi anlamlara gelmekte olup "*emeğin bedeli*" ya da "*çalışmanın karşılığı olarak emek sahibine sağlanan yararlar*" şeklinde de tanımlanmaktadır (Ataay ve Acar, 2013).

Ücret, "*bir üretim faaliyetine bedensel ve düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen para*" şeklinde tanımlanmaktadır (Kobu, 2003).

Dinler (2002) ise ücreti "*Üretime emeğiyle katılanların üretimden aldıkları pay ya da üretime katılan emeğin fiyatı*" şeklinde tanımlamıştır.

Ücret yönetiminde temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları vasıtasıyla çalışanların daha verimli olmaları konusunda motive edilerek kurumsal performansın iyileştirilmesidir (Sabuncuoğlu,2013). Ücretin ortaya çıkmasında birçok neden vardır. İktisadi bir kıymetin bedeli olan ücretin ortaya çıkmasında çalışanın yaşamı, geçimi ve mesleki hayatına hazırlık şartları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın arzu ettiği nitelikleri elde edebilmesi için öncelikle öğrenimden başlayarak çıraklık zamanı ve ustalık zamanı gibi birtakım önemli evrelerden geçmesi gerekmektedir. Çalışanın aldığı ücret, çalışanın medeni durumuna göre, evli ise çocuk sayısına göre asgari geçim olanaklarını sağlaması gerekmektedir (Isaac, 1949).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ücretin her bir ihtiyaç üzerinde potansiyel bir etkisi vardır. Herzberg'in Çift Faktör Teorisine göre ücret, çalışanın motivasyonuna önemli bir şekilde katkıda bulunmak zorunda olmayan bir hijyen faktörüdür (Donnelly ve ark., 1987). Ücret, personelin hayatını devam ettirmesinin yanında örgüt içerisinde statü ve saygınlık kazanmasına da önemli katkıda bulunmaktadır (Tengilimoğlu ve ark., 2014).

Ücret yönetiminin etkinlik, verimlilik, adalet ve yasal vb. gereklere uyumlu olması gibi amaçları vardır. Stratejik açıdan bakıldığında ücret yönetiminin genel amacı "*örgütün ihtiyaç duyduğu becerili, yetkin, bağlı ve güdülenmiş işgücünü sağlamak suretiyle stratejik ve kısa vadeli hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktır.*" (Ataay ve Acar, 2013).

İşletmenin etkili bir ücret ve ödüllendirme politikası geliştirebilmesi için hem organizasyonun amaç ve hedeflerini hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini çok ayrıntılı bir şekilde incelemesi gerekmektedir. Nitelikli alışanların işletmede tutulması için ücret düzeyinin yüksek olması, işletmenin rekabet edebilme gücünü zayıflatabilir (Barutçugil, 2004).

Ücretler, alışana sağladığı fayda göz önünde bulundurularak, satın alma gücü de hesaba katılarak *nominal ücret* ve *reel ücret* olarak ikiye ayrılmaktadır. Nominal ücret, çalışanın emeği karşılığında aldığı para miktarıdır. Ya da çalışana ödenen ücretin para birimi ile ifade edilen nakdi ücret şeklinde de tanımlanabilir. Reel ücret ise çalışanın nominal ücretiyle satın alabileceği mal ya da hizmet miktarı olarak tanımlanabilir (Dinler, 2002).

Ücretlendirmede göz önünde bulundurulması gereken birtakım ilkeler vardır. Bu ilkeler (Sabuncuoğlu, 2013):

- Eşitlik İlkesi
- Dengeli ücret İlkesi
- Cari Ücrete Uygunluk İlkesi
- Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi
- Bütünlük İlkesi

- Nesnellik İlkesi
- Açıklık İlkesi'dir.

Ücrette liyakat (performans) yöntemi

Çalışanların kazanmak için çaba harcamak zorunda oldukları ve herkesin farklı şekilde faydalandığı sisteme performansa dayalı ücret sistemi denilmektedir. Çalışanların yaptıkları işlerde sorumluluk bilincinin daha fazla olmasını sağlamakta olup verimliliğin artmasında önemli bir rolü bulunan özendirici bir sistemdir. Performansa dayalı ücret, bireysel performansın yanında kurumsal performansın da artışına neden olacağından sektördeki rakiplere karşı da önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Kariyer gelişimi ile birlikte bireysel saygınlığın güçlenmesinde de önemli bir etken faktördür (Barutçugil, 2004).

Çalışanların performansı ile temel ücretleri arasındaki ilişkilerin doğru bir şekilde kurulmasına ücrette liyakat yöntemi denilmektedir. Bu yöntem ücret sisteminde esneklik sağlayarak aynı işi yapan çalışanların başarı durumlarına göre farklı ücret verilmesine, adil ücret dağılımına katkıda bulunmaktadır. İşletmelerin başarılı çalışanlar için performansa (liyakata) dayalı artışlar sağlaması rasyonel bir tercihtir (Ataay ve Acar, 2013).

Liyakata dayalı ödeme sistemi, çalışanların belirli performans hedeflerine ulaşması için ödüllendirildiği bir ödeme sistemidir. Liyakata dayalı ödeme, ya mevcut yeterli bir taban maaşı olan çalışanlara ilave etmek için ya da yıllık almış olduğu ücrette önemli bir iyileştirme yapmak suretiyle kullanılabilir (Vagi, 2014).

İşletmelerin insan kaynakları politikası, kendi iç dinamikleri, yapısal özellikleri ve kurumsal işleyişe göre birtakım ücret sistemleri uygulamaktadırlar. Sabuncuoğlu (2013) bu sistemleri altı başlık altında ele almıştır. Bu sistemler, kıdeme dayalı, performansa dayalı, beceriye dayalı, ekip bazlı, özendirici ve öneri-ödül sistemi'dir.

Kıdeme dayalı ücret

Yapılan işin miktarı, niteliği ve kalitesi göz önüne alınmadan çalışanların işletmede toplam geçirdikleri süreler dikkate alınmak suretiyle ücretin hesaplanması

işlemidir. Bu sistemde çalışan motivasyonun düşük seviyede olması beklenmektedir. Sendikalar tarafından savunulan bir sistemdir (Sabuncuoğlu, 2013).

Performansa dayalı ücret

Günümüzde büyük ilgi gören ve işverenler tarafından destek gören performansa dayalı ücret sisteminde çalışanın yaptığı işte göstermiş olduğu performans göz önüne alınmakta ve ön planda tutulmaktadır. Çalışanların motivasyonunu arttırmada etkili olan bu sistemde işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından ücret ile performans arasındaki ilişkinin önemli bir araç olduğu bilinmektedir (Sabuncuoğlu, 2013).

Performansa dayalı ücret artışı, temel maaşta kalıcı artış ve dönemlik-geçici performans zamları olarak iki şekilde uygulanabilmektedir (Ataay ve Acar, 2013). Örneğin hastanelerde komisyonlarda görev alan çalışanların görev aldıkları ay için ödenen performans, dönemlik-geçici performans zamlarına verilebilecek bir örnektir.

Beceri ve yetkinliklere dayalı yöntem

Performans artışı çerçevesinde ele alınan, kişiyedayalı ücretleme yaklaşımı içinde incelenen bir yöntemdir. Beceri ve yetkinliklerin belirlenmesi için belgelendirme, eğitim, iş performansı gibi çeşitli kıstaslar bulunmaktadır. Çalışanın beceri ve yetkinliği olduğunu gösteren diploma, sertifika, ehliyet ve buna benzer somut çıktılarla ispatı gerekmektedir. Örneklendirmek gerekirse çalışanın yabancı dil bildiğini ispatlaması için geçerliliği olan YDS, TOEFL, vb. başarı belgelerine sahip olmak zorundadır. çalışanların dil tazminat ücretinden yararlanabilmesi için işletmeler tarafından YDS, vb. bir dil sınavından minimum belirlenen bir puan alması gerekmektedir. Ya da bir hemşirenin hastanenin yoğun bakım servisinde çalışabilmesi için yoğun bakım sertifikası almak zorundadır (Ataay ve Acar, 2013).

Ekip bazlı

Her işletmenin önem verdiği konulardan biri, ekip çalışmasıdır. İşletmelerde ücret, çalışanların motivasyonunun artmasında temel faktörler arasında olup kritik öneme sahip bir elemandır. Ekip çalışması baz alınarak yapılan ücret sistemleri ile

işletmenin beklediği performans düzeyine ulaşması mümkün olup bu doğrultuda ücret sistemleri de yeniden yapılandırılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2013).

Özellikle hastane işletmeciliğinde ekip bazlı ücret sisteminin uygulanmasında sağlık çalışanları arasındaki ücret eşitsizliğinin önüne geçilmesi söz konusu olabilecektir. Kamu hastane sektöründe hekimlerin girişimsel işlemlerden aldıkları puanların karşılığında dönemsel olarak ilgili ayda ücrette önemli derecede iyileşme olabilmektedir. Ancak ekip içerisindeki diğer sağlık çalışanlarının ücretinde ise söz konusu iyileşme ya hiç olmamakta ya da çok düşük düzeyde kalmaktadır. Özel hastane sektöründe ise durum kamu hastane sektörüne göre biraz daha farklıdır. Özel sektörde hekimler çoğunlukla standart bir maaş anlaşması yaparak vaka başı ücret sözleşmesi ile de özellikle girişimsel işlemlerden ekstra ücret alabilmektedirler. Aldıkları ekstra ücretleri istedikleri takdirde ekipteki diğer personele belirli oranlarda dağıtım yapabilmektedirler.

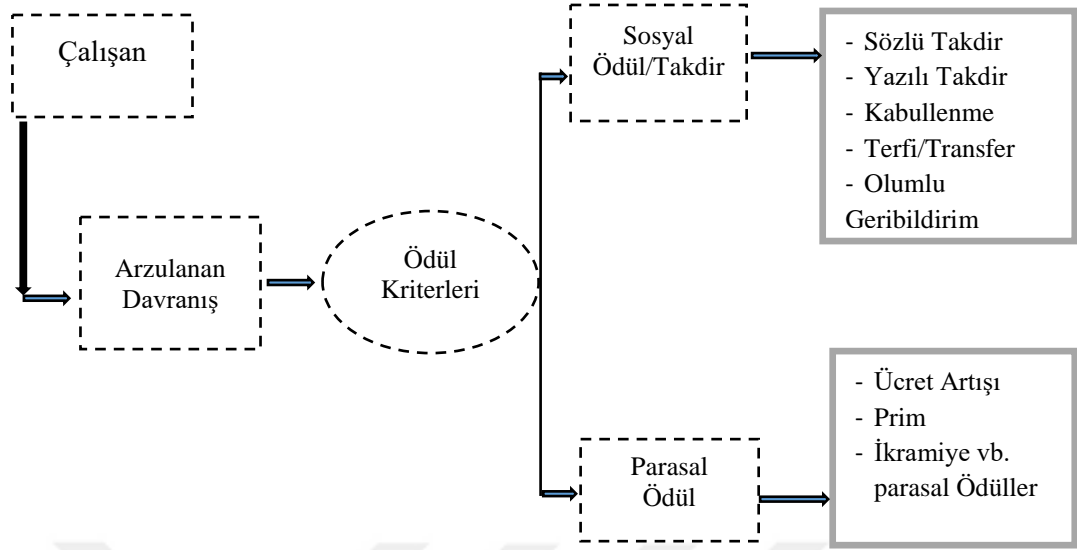
Özendirici ücret sistemi

İşletmeler tarafından çalışanın işte göstermiş olduğu verimlilik, başarı ve ekstra hizmetin karşılığı olarak özendirici ücret modelleri uygulanmaktadır. Ancak pratikte bu modellerin uygulanması kolay bir durum değildir (Sabuncuoğlu, 2013).

Öneri-ödül ücret sistemi

Çoğu firmada başarılı bir şekilde uygulanan öneri-ödül sistemi, yönetime katılmada ve adaletli ücret dağılımının sağlanmasında önemli bir bileşendir. Esasen bu sistemde işletmeye faydası dokunan çalışanların ödüllendirilmesi amaçlanmıştır. Bu sistemde temel düşünce yaklaşımı, sorunlara yakın olanların çözümlere de yakın olduğu düşüncesidir (Sabuncuoğlu, 2013).

Şekil 8’de ödül sistemi ile ilgili olarak (Barutçugil, 2004) tarafından hazırlanan bilgiler aşağıda gösterilmiştir.

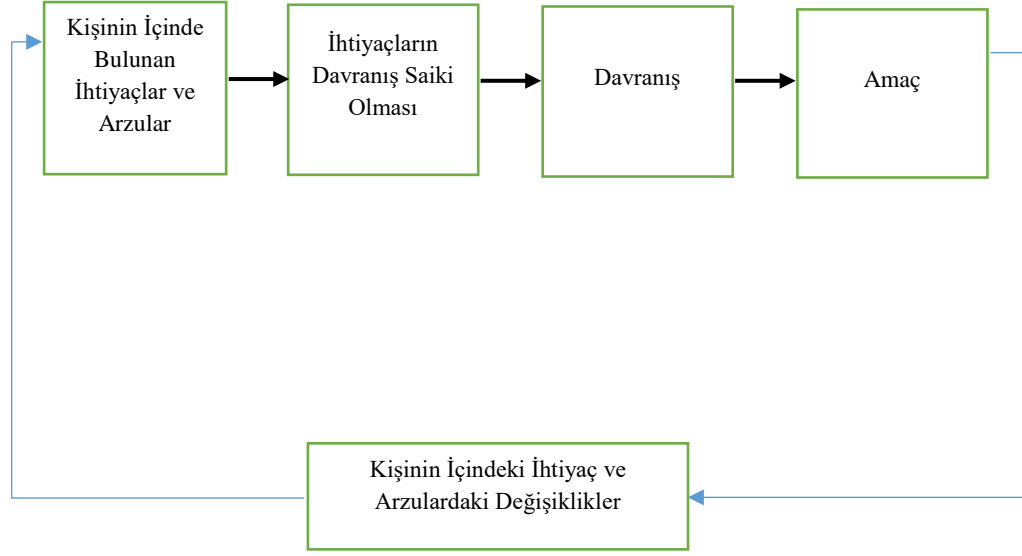


Şekil 8: Ödül Sistemi (Barutçugil, 2004).

Performans ile Motivasyon Arasındaki İlişki

Motivasyon ile performans birbiri ile çok yakından ilişkili olan iki kavramdır. Motivasyon, bireylerin davranışlarını etkileyerek onları hedefleri doğrultusunda yönlendirerek amaçlarına ulaşmasına yardım eden bir faktördür (Tengilimoğlu ve ark., 2014). Motivasyonu düşük personelin performans göstermesi beklenemez (Koçel, 2011:619). Performansı daha iyi olan çalışanlar, daha çok motive edilmektedirler (Fallon ve McConnell, 2007). Ya da daha çok motive edilen bir çalışan daha yüksek performans göstermektedir.

Koçel (2011) motivasyonu “*kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri*” şeklinde tanımlamıştır. Koçel tarafından yapılan bu tanım sadece bireysel performans açısından motivasyonun tanımı olarak değerlendirilmektedir.



Şekil 9: Motivasyon Süreci (Koçel, 2011)

Motivasyonla ilgili olarak geçmişte birçok bilim insanı tarafından çeşitli çalışmalar yapılmış ve literatürde de genel kabul görmüştür. Bu araştırmalardan bazılarında bu çalışmada yer vereceğiz.

İşletmelerde motivasyon kavramının önem kazanması 1930’lu yıllarda öne çıkan Neo-Klasik akım ile olmuş olup bu dönemde insanın sosyal boyutunun ortaya çıkmasında insan ilişkileri hareketinin (Neo-Klasik hareketin) başlangıç noktası olan, Elten Mayo’nun öncülüğünde yapılan Hawthorne araştırmalarının büyük bir etkisi vardır (Keser, 2012). Hawthorne araştırmaları 1924 yılında başlamış olup verimliliği nelerin etkilediğinin cevaplarını bulmak amacıyla yapılmıştır (Medina, 2006). Bu araştırmalar çalışan verimliliğinde insan faktörünün ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır ve organizasyonel davranışın gelişiminde son derece önemlidir (Borkowski, 2011). Aynı zamanda bireysel çalışmadan ziyade grup çalışmasına önem verilmesi gerektiğini vurgulamış ve Mayo yöneticilere sektördeki grup amacının düşüncesinin kurulması ve sürdürülmesi gerektiğini önermiştir (Dransfield, 2000). Ancak Hawthorne araştırmaları, sonuçlara ulaşmak için kullanılan bilimsel tarafsızlık eksikliğinden dolayı bazı bilim adamları tarafından eleştirilmektedir (Donnelly ve ark., 1987).

Motivasyon teorileri arasında en popüler olarak bilinen teori, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir (Koçel, 2011). Abraham Maslow (1908-1970) tarafından 1943 yılında tanıtılmış olup o tarihten beri çok geniş bir şekilde kabul edilmiştir (Donnelly ve ark., 1987). Maslow, insan davranışlarının birtakım insan ihtiyaçları ile nasıl etkilendiği üzerine birtakım araştırmalar yapmıştır ve yapılan araştırmalar neticesinde Maslow, beş ihtiyaç seviyesi olduğunu ve bu ihtiyaçları Fizyolojik, Güvenlik, Sosyal, Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme olarak varsaymıştır.

Fizyolojik ihtiyaçlar, insan yaşamının devam ettirilmesi için temel ihtiyaçlar olan gıda, su, giyinme, barınma, uyku ve cinsellik gibi ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadıkça diğer ihtiyaçların insanı motive etmesi beklenemez (Sapru, 2013). Güvenlik ihtiyacı, fiziksel saldırı, hastalık, ekonomik kriz ve beklenmeyen durumlardan korunmayı kapsamaktadır. Sosyal ihtiyaçlar, insanların sosyal yapısıyla ve bağ kuracağı ihtiyaçlarıyla ilgilidir (Donnelly ve ark., 1987). Saygınlık ihtiyacı, hem başkalarına karşı önemin farkında olma hem de başkalarından gerçek saygınlık bekleme ihtiyacı ile ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaç, kişinin gücünü, özgüvenini, sosyal konumunu ve prestijini ortaya çıkarmaktadır (Sapru, 2013). Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin kendi yetenek ve beceri potansiyelinin farkına varması ile ilgilidir (Donnelly ve ark., 1987).

Maslow'un temel insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya önemlilik düzeyine göre Şekil 10'daki piramitte gösterilmiştir.



Şekil 10: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Cole, 2002)

İnsanlar (Şekil 10' da gösterildiği gibi), ihtiyaçlarını en alt düzeyden en üst düzeye doğru tatmin etmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlarını gidermeyen bir kişinin sosyal ihtiyaçlarını gidererek motive olması mümkün değildir. İhtiyaçlar, hiyerarşik olarak en alttan en yukarıya doğru tatmin edildikçe motivasyon artmaktadır. Yöneticiler tarafından çalışanların hangi ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerektiği bilinirse o doğrultuda çalışanların davranışlarına yön verilebilmektedir. Bu husus, yöneticiler için büyük bir anlam kazanmaktadır (Koçel, 2011).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinden sonra en çok bilinen ve bu teoriye çok benzeyen bir diğer teori, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'dir (Koçel, 2011). Herzberg, Maslow'un teorisini değiştirerek çalışanların motive edildiği alanı, iki ihtiyaç alanına düşürmüştür (Buchbinder ve Shanks, 2012). Çalışma hayatını karakterize eden ve iş memnuniyetini ortaya çıkaran bir dizi farklı faktörler vardır. Bu faktörler, hijyen faktörleri ve motive edici faktörlerdir. Hijyen faktörleri uygun bir şekilde sağlanırsa memnuniyetsizliğin ortadan kalkmasına ve performansın arzu edilen bir noktaya ulaşmasına yardımcı olabilmektedir. Fakat bu faktörler pozitif iş duygularını ve mümkün olabilecek performans düzeyini ortaya çıkarmaya dayanmayabilir. Bu çıktıları elde edebilmek için çalışma düzenini değiştirmeli, takımı güçlendirmeli ve motivasyonu harekete geçirmelidir (Miner, 2015). Literatürde de İki Faktör Teorisi ya da Motivasyon-Hijyen Teorisi olarak isimlendirmiştir. Bu faktörlerden birincisi *hijyen faktörleri*, diğeri ise *motive edici faktörler*'dir (Koçel, 2011).

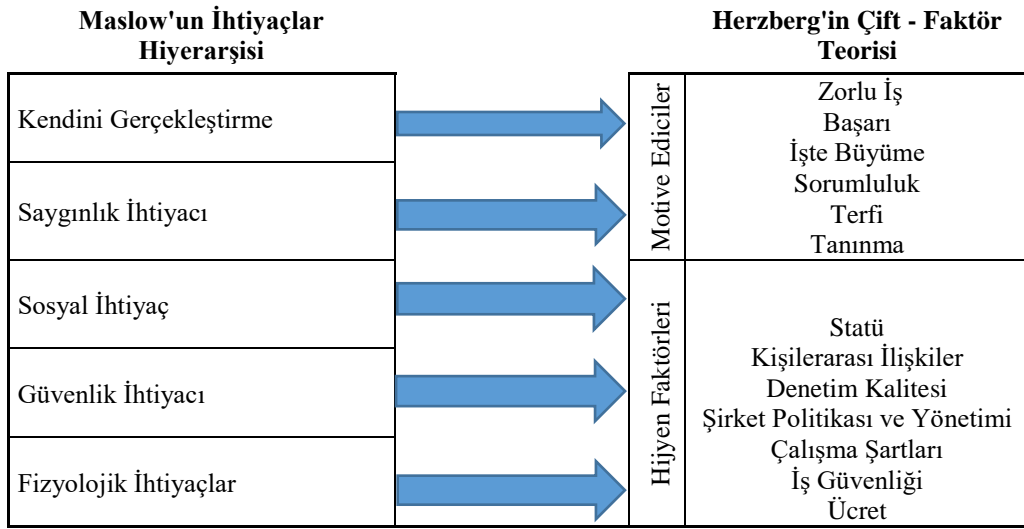
Hijyen faktörleri;

- Şirket politikası ve yönetimi,
- Teknik Gözetim,
- Üst, ast ve akranlarla kişilerarası ilişkiler,
- Çalışma şartları,
- Ücret,
- Statü,
- Kişisel Yaşam,
- İş Güvenliği'dir.

Motive Edici Faktörler;

- Başarı,
- Tanınma,
- İlerleme,
- İşin kendisi,
- Sorumluluk,
- Kişisel Büyüme ya da Gelişme olasılığı'dır (Donnelly ve ark., 1987).

Maslow'un ve Herzberg'in motivasyon teorileri karşılaştırması Şekil 11'de gösterilmiştir. Esasında Maslow'un ve Herzberg'in önerdiği motivasyon teorilerinde anlamsal olarak çok farklılık yoktur ve ikisi de aynı problemle uğraşmaktadır. Maslow'un teorisi insan ihtiyaçları ile ilgilenirken Herzberg'in teorisi ihtiyaçları memnun edecek amaçlarla ve ödüllerle uğraşmaktadır. Bunun yanında Maslow, bir kişinin yaptığı şeye davranmaya neyin yönelttiğine odaklanırken Herzberg ise bir kişiyi görevinde neyin memnun ettiğine ya da neyin memnun etmediğine odaklanır (Sapru, 2013).



Şekil 11: Maslow'un ve Herzberg'in Motivasyon Teorileri Karşılaştırması (Sapru, 2013)

Motivasyon konusunda önemi giderek artan Vroom'un Motivasyon Beklenti Teorisi, psikolog Victor Vroom tarafından 1964 yılında ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre çalışanlar, iş gücüne yoğunlaşmak gibi farklı davranışlar arasında tercih yapmak için motive edilmektedirler. Bir çalışan, orta seviyede ya da hızlandırılmış seviyede çalışmayı tercih edebilir. Bu tercih birey tarafından yapılmaktadır. Bir kişi, iş gücünde yeterli olarak ödüllendirileceğine inanırsa daha çok motive edilecektir. Motivasyon beklenti teorisinde üç temel değişken vardır: Seçim, beklenti ve tercih'tir. Seçim, bireyin alternatif davranışlar arasından seçim yapmakta bireysel özgürlüğü vardır. Örneğin, çalışanın iş seçimi daha hızlı, orta veya yavaş olabilir. Beklenti, belirli bir davranışın başarılabacağı ya da başarılamayacağı inancıdır. Örneğin bir çalışan günde 50 parça üretmenin imkansız olduğuna inanıyorsa beklenti sıfır olacaktır. Tercih ise bir kişinin çeşitli sonuçlar için (ödül veya ceza) kurmuş olduğu değerlerdir (Donnelly ve ark., 1987). Vroom özellikle mesleki tercih (bir mesleğin değerini hesaplama), iş memnuniyeti (yapılan bir işin değerini hesaplama) ve iş performansı (yapılan bir işteki etkili performansın değerini hesaplama) konuları için ilk öneriyi uygulamaktadır (Miner, 2015).

Vroom'a bağlı olarak ortaya konmuş ve performans için motivasyonel gücün sınırlı kavramının ötesine giden bir diğer teori Porter ve Lawler (1968) tarafından sunulmuştur (Miner, 2015). Porter ve Lawler'in teorisini Vroom'un teorisinden daha dinamik yapan ve belirli olmasını sağlayan geri bildirim döngülerini varsaymalarıdır. Birincisi, performans ödülle sonuçlandığı ölçüde algılanan güç-ödül olasılığı artmaktadır. İkincisi, memnuniyet ödül alındıktan sonra duyulduğunda bu ödülün gelecekteki değerini etkileme eğilimi içindedir. Bu etkinin yapısı, özel ödül ya da çıktı ile değişmektedir (Miner, 2015).

2013 yılında Karaalp, Teke ve Çelen (2013) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanlar yöneticilerini motivasyon ve koordinasyon boyutları açısından daha başarısız bulmuşlardır. Sağlık hizmetlerinde iş bölümü, uzmanlaşma, profesyonelleşmenin yüksek olması ve hizmetlerin yüksek oranda birbirine bağlılığı koordinasyonu gerektirmektedir. Bu açıdan yöneticilerin ast personelle yapacağı

toplantılar, sağlanacak iş bölümü ve açık iletişim kanalları koordinasyonun sağlanmasında önemli bir rol oynayabileceği bulunmuştur.

4.5.5. İş analizi ve iş tanımları

İş analizi

Bir organizasyon, birlikte çalışan ve amaçların elde edilebilmesi için faaliyetleri koordine eden bir topluluk olarak ifade edilebilir. Bir organizasyondaki işler genellikle makinelerin kullanımı ile insanlar tarafından yerine getirilebilmektedir (Mensah, 2013). İşletmeler, daha önceden belirlemiş oldukları amaçların yerine getirilmesi amacıyla çalışanları ve yaptıkları işleri bölüm, birim, bölümü, vb. isimlerle gruplandırarak ayırmışlardır. Kurumsal faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği açısından yapılan gruplandırmaların sınırları çizilmeli, iş özellikleri bilinmeli ve çalışanların iş ve görev tanımları yapılmalıdır. Bu açıdan işletmelerde yapılan işlerin detaylarını ve özelliklerini belirlemek maksadıyla iş analizlerinin yapılması gerekli görülmüştür (Uyargil, 2013).

İş analizi, bir organizasyonun insan kaynaklarının etkili bir yönetiminin temel ön koşullarından biridir. İş analizi, analiz edilecek işin hemen hemen her yönünü kapsamaktadır (Durai, 2010).

İş analizi, bir işi yapmak için gerekli olan görev, yetki ve sorumlulukların sistematik olarak incelenmesidir. İş analizi, önemli bir personel faaliyeti olup çalışanların görevlerinde neyi yaptıklarını ve memnun edici sonuçlar elde etmek için neyin gerekli olduğunu belirlemektedir. İş analizinin kullanıldığı birçok alan vardır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- İnsan kaynakları planlaması,
- İstihdam,
- Çalışan seçme,
- Çalışan yerleştirme ve oryantasyon,
- Eğitim,
- Danışmanlık,

- Çalışan güvenliği,
- Performans değerlendirme,
- İş dizaynı ve yeniden tasarlama,
- İş değerlendirmedir (Rao, 2005).

Gerekli olan bilgiyi elde edilmek amacıyla işin parçalara ayrılarak analiz edilmesi sürecine iş analiz süreci denilmektedir. Bu süreçte görev, yetki ve sorumlulukların sistematik ve verimli bir şekilde ele alınması gerekmektedir. İş analizi, iş ile ilgili bir dizi adımların düzenlenmesini gerektirmektedir. Şekil 12’de iş analizi süreci ile ilgili adımlar sırası ile gösterilmektedir (Durai, 2010).



Şekil 12: İş Analizi Süreci (Durai, 2010)

İş analizinin öne çıkan birtakım amaçları vardır. Bu amaçlardan ilki, yapılacak işin işletme için gerekli olup olmadığına karar vermektir. İş analizinin geriye kalan amaçları ise işin sürekliliğinin sağlanması esasına dahil olanlardır (Durai, 2010).

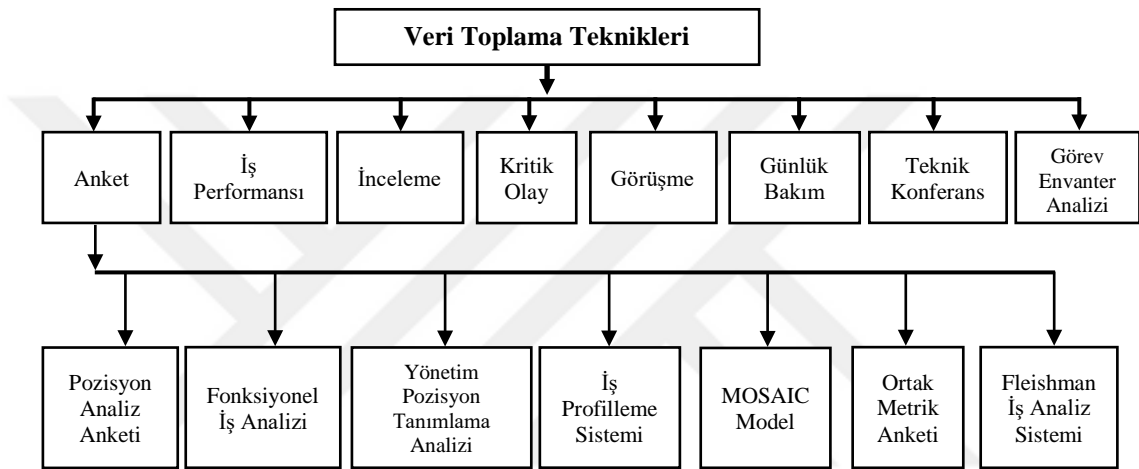
İş analizi verisi elde edebilmek amacıyla kullanılan metodlardan bazıları şunlardır:

- İşte mevcut çalışanlarla ve yöneticileriyle görüşme,
- Yönetici görüşmesi,
- Uzman grupların kullanımı,
- Yapısal ve açık uçlu sorular göndermek,

➤ Çalışanların doğrudan izlenmesidir (Mensah, 2013).

İş analizinde veri toplama metodolojisi ne olursa olsun temel odak noktası iş ile bağlantılı görevler ve işte arzu edilen insan davranışı hakkında bilgi toplamak olmalıdır. Aynı zamanda iş analizinde işin özellikleri, iş analizinin amacı ve arzu edilen bilgi kalitesi gibi kararları etkileyebilen faktörler vardır (Durai, 2010).

İş analizi ile ilgili veri toplamada kullanılan teknikler Şekil 13’te gösterilmiştir:



Şekil 13: Veri Toplama Teknikleri (Durai, 2010)

İş analizi sürecinin birer üyesi olan çalışanlara anketler dağıtılarak görev ve sorumluluklar gibi iş ile ilgili detaylar hakkında bilgi toplanarak iş analisti tarafından kapsamlı bir şekilde analiz edilir. İşletmeler tarafından farklı şekillerde anket modelleri kullanılmaktadır. Şekil 13’te gösterildiği üzere bunlar, Pozisyon Analiz Anketi Metodu, Fonksiyonel İş Analizi Metodu, Yönetim Pozisyon Tanımlama Analizi Metodu, İş Profilleme Metodu, MOSAIC Metodu⁹, Ortak Metrik Anketi Metodu ve Fleishman İş Analiz Sistemi Metodudur (Durai, 2010).

⁹ MOSAIC: Multipurpose Occupational Systems Analysis Inventory-Closed Ended Questionnaire Model

Pek çok idari ve teknik pozisyonlar analiz edilerek iş tanımlama şekillerine göre bu analizler kaydedilir ve dosyalanır. Aynı zamanda iş tanımları genellikle (özellikle standartlaşmış ücret ve maaş planları olan organizasyonlarda) doğrudan alt düzey işler için hazırlanır (Pfiffner ve Sherwood, 1960).

İş tanımları

Bir iş tanımı, çalışanların neyi yaptığını; işin nasıl, ne şartlar altında ve niçin yapıldığını belirtmektedir (Medina, 2006). İş analizinin en temel ürünü olan *iş tanımı*, bir işte yapılması gereken görevlerin, yükümlülüklerin ve sorumlulukların yazılı olarak tanımlanması ve ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Mensah, 2013).

Literatürde iş, görev, ödev, hizmet, pozisyon, meslek, kariyer, vb. birçok iş tanımı yapılmıştır. Durai (2010) ve Mensah (2013) tarafından yapılan bazı iş tanımları aşağıda açıklanmıştır:

İş (Job): Bir organizasyonda bir kişi tarafından yerine getirilen, bir rol anlamına gelen, iş ile ilgili faaliyetler ve görevler bütünüdür. Satış yöneticisi, muhasebeciler, hemşireler, vb. örnek verilebilir.

Görev (Task): Bir görev, bir işin parçası olarak yapılan bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Örneğin planlama, yöneticilerin görevlerinden biridir. Ya da lastik değişimi, tamircinin görevlerindedir.

Görev (Duty): Yasal olarak ve etik bir nedenin parçası olan bir işi (job) yapmak, bir çalışanın yükümlülüğündedir. Görev (duty), bir işin parçası olarak yapılması gerekli, birbirine bağlı olan farklı görevler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Bir hemşirenin görev alanı, hastalar için hazırlanan tedavinin kontrol edilmesi ve yönetilmesidir. Diğer bir örnek, rezervasyon formlarını yayınlama, rezervasyon yaptırma, para ile ilgili doldurulan formları toplama, rezerve edilen biletlerin paraya çevrilmesini sağlamak, rezervasyon memurunun yükümlülüklerindedir.

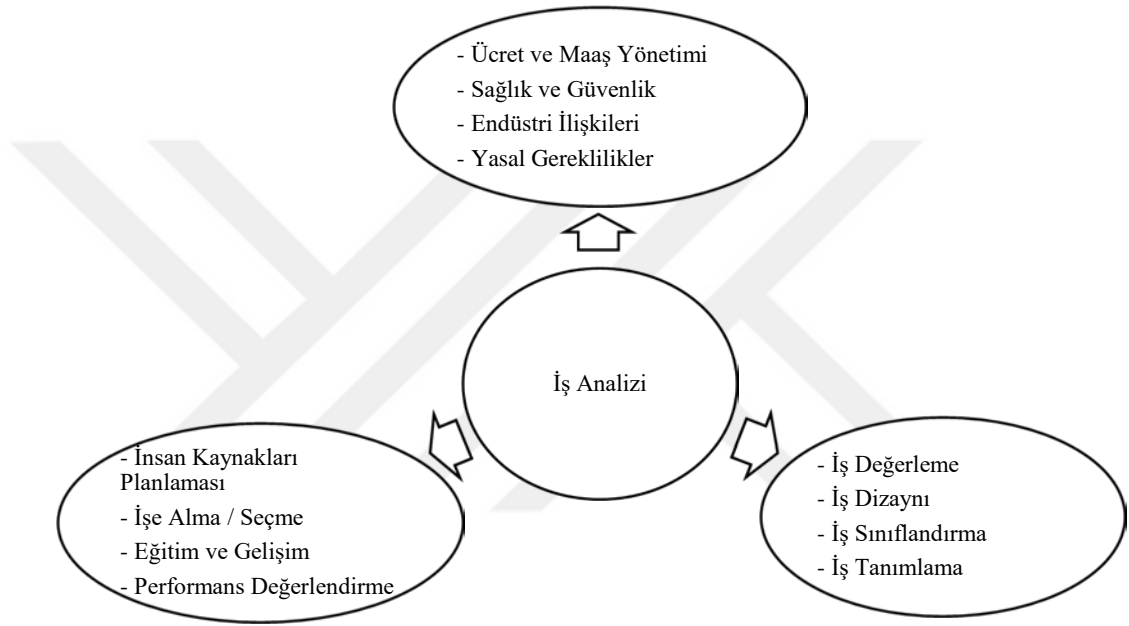
Pozisyon: Organizasyon bünyesinde bir çalışanın yeri olup çoğunlukla iş unvanı olarak bilinmektedir. Sadece bir çalışan tarafından yerine getirilen farklı görevler ve sorumluluklardır. Önceden belirlenmiş bir iş mevkisinde çalışan tarafından yapılan

görev ve sorumlulukların birleşimini sunmaktadır. Kasiyer, fatura memuru, tahakkuk memuru, vb.

Uğraş: Bir çalışanın zaman, düşünce ve ilgisini bağladığı şeydir.

Kariyer: Açık bir şekilde bir çalışanın iş hayatında ilerlemesine işaret eder.

Şekil 14'te iş analizinin kullanım alanları gösterilmiştir.



Şekil 14: İş Analizi Kullanım Alanları (Durai, 2010)

Sağlık sektöründe kaliteli, etkili, verimli ve eşit bir şekilde sağlık hizmeti sunabilmek amacıyla geleneksel yöntemlerin yerine iş analizi, iş sınıflandırması ve iş değerlemesinde nesnel verileri elde edebilecek nicel yöntemlerin tüm işletmelerde uygulanması gerekmektedir. (Erigüç ve Tekeş, 2003).

İş tanımları organizasyon yapısının taslağını hazırlamakta önemli bir alet olarak görülmektedir (iş-görev piramidi). Büyük firmalardaki çok önemli ve kayda değer gelişmelerden birisi, organizasyon planlama ünitelerinin ortaya çıkmasıdır. Organizasyondaki görevler, tüm idari pozisyonlar için iş tanımlarının hazırlanmasını ve korunmasını kapsamaktadır (Pffiffner ve Sherwood, 1960).

4.5.6. İş değerlemesi

İş değerlemesi, bir organizasyonda birbirine bağlı işlerin değerlemesinin sistematik olarak tanımlanmasıdır. İş değerlemesi, iş analizinden elde edilen bilgileri kullanarak yapılmaktadır (Medina, 2006).

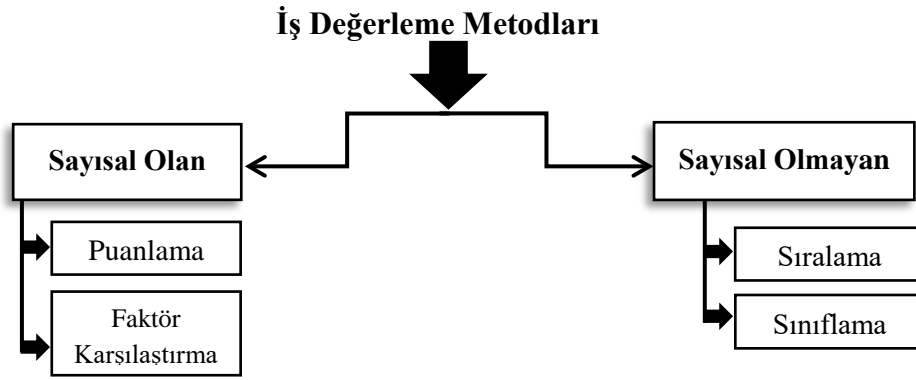
İş analizinin kullanım alanlarından biri olan iş değerlemesini Ataay (2013), '*Bir işyerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemi*' olarak tanımlamıştır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından iş değerlemesi "*Çalışan performansını ve bireysel yetenekleri hesaplamadan belirli bir işteki normal performansın normal çalışanlar üzerinde yaptığı talepleri belirleme ve karşılaştırma yapma teşebbüsü*" olarak tanımlanmıştır (Rao, 2008).

Ücret ile yakın bir ilişki içerisinde olan iş değerlemesinde insanların değil işlerin karşılaştırılarak eşit bir şekilde göreceli olarak değerlendirme yapılması gerekmektedir. İş değerlemesi, aynı zamanda adaletli ve nesnel ölçütlere göre eşit ücret sisteminin gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013).

Temel amacı çalışanı değil işi değerlemek olan iş değerlemesinde anlamlı karşılaştırmalar yapabilmek için birçok yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemler işletmenin yapısına, çalışma konusuna, büyüklüğüne, vb. özelliğine göre işletmeden işletmeye farklılıklar gösterebilmektedir. Bu yöntemler sayısal ve sayısal olmayan olarak ikiye ayrılmaktadır. Sayısal olanlar, puanlama ve faktör karşılaştırma, sayısal olmayanlar ise sıralama ve sınıflama olarak kendi içlerinde ikiye ayrılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013).

Bu yöntemler aşağıda Şekil 15'te ayrıca gösterilmiştir:



Şekil 15: İş Değerleme Metodu Tipleri (Rao, 2008)

Sayısal olan iş değerlendirme yöntemleri

Puanlama

Merrill R.Lott tarafından ortaya konan bu yöntem, sayısal değerlere dayanarak iş değerlendirmesi yapmak üzere ortaya konulan ilk yaklaşımlardan biridir. Bu metodun çalışma mantığında her bir iş karşılaştırma yapılacak bileşenlere bölünür ve her bir bileşene sayısal bir değer verilir. Böylece bilgi, beceri, sorumluluk, çalışma şartları, vb. gibi program içerisindeki bütün işler üzerinde rol aldığı, etkilediği düşünülen özellikler veya faktörler bu program altında seçilir. Her bir faktör derecelere veya seviyelere ayrılarak her bir seviyeye puan değeri verilir. Her bir faktöre verilen puan değerleri karşılaştırılabilecek her bir iş için toplam puan değerlerini vermektedir (Rao, 2008).

Faktör karşılaştırma yöntemi

İlk defa 1926 yılında Eugene Benge tarafından iş değerlendirme alanında kullanılan bu yöntem, beş temel faktöre dayanmaktadır. Bu faktörler beceri, zihinsel çaba, bedensel çaba, sorumluluk ve iş koşullarıdır (Ataay, 2013).

Bu yöntem hem puanlama hem de sıralama ilkesine dayanmaktadır. Alt faktörlere ve bileşenlere ayrılan işler için analitik bir yöntemdir. Bu yöntemde ilk olarak alt faktörler ve bileşenler farklı faktör başlıkları altında sıralanır. Diğer adımda her bir

işteki bileşenlere ve alt faktörlere parasal değerler verilir. Böylece her bir iş birkaç kez sıralanır (tamamlayıcı alt bileşen sayısı veya alt faktörler, gibi) (Rao, 2008).

Sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemleri

Sıralama yöntemi

İş değerlemesinde kullanılan en eski, en kolay ve maliyeti en düşük, özellikle küçük ölçekli işletmelerde kullanılan ilkel bir yöntemdir. Bu yöntemde işler bütün olarak değerlendirilmekte olup değerlemeci veya değerlemeciler tarafından işin yapılma zorluğu, iş için üstlenilen sorumluluk ile iş için gerekli olan çaba göz önünde bulundurulmalıdır. Bu yöntemin uygulanmasında iki yol izlenebilmektedir. Birincisi kart uygulaması, ikincisi ise ikili karşılaştırma matrisidir (Sabuncuoğlu, 2013).

Eşleştirme olarak ta adlandırılabilen kart uygulamasında bütün işlerin isimleri ayrı kartlara yazılarak iş ile ilgili gerekli olan notlar tutulur ve her karttaki işler diğer karttaki işlerle karşılaştırılarak hangi işin daha önemli olduğuna karar verilen iş işaretlenir. Birinci kartın karşılaştırması neticesinde ayrı bir yere konarak ikinci karta başlanır. İkinci kartta yazılı işler, diğer işlerle karşılaştırılarak önemli olan iş işaretlenir ve karşılaştırma tüm kartlar için bu şekilde devam eder. Karşılaştırma tamamlandıca her işin almış olduğu işaret sayısı tespit edilerek en fazla işareti alan iş, en önemli iş olarak belirlenir. Diğer işlerin almış olduğu işaretlere göre tüm işler sıralanır (Ataay, 2013).

Sınıflama

Bu metotta organizasyonel hiyerarşide farklı seviyelerdeki işler her bir seviyenin açık bir şekilde tanımlanması ile farklı derecelere bölünmektedir. Dereceler, görev yapısının esası, bilgi, beceri ve sorumluluk gerekleri ile farklı iş otoritesi üzerine şekillendirilir (Rao, 2008).

4.5.7. Disiplin

Disiplin kelimesi TDK Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü'nde¹⁰“*Bir topluluğun, yasalarına ve düzenle ilgili yazılı ya da yazısız kurallarına, titizlik ve önemle uyması durumu*” ya da “*Kişilerin içinde yaşadıkları topluluğun genel düşünce ve davranışlarına uymalarını sağlamak amacıyla alınan önlemlerin tümü*” olarak tanımlanmıştır.

Disiplin, çalışanlar arasındaki uygun olan hiyerarşinin düzenliliği, itaati ve himayesi anlamına gelmektedir. Disiplinde esas olan sağlıklı bir endüstri ortamının oluşmasıdır ve endüstriyel huzur ortamının oluşmasında bir araçtır. Disiplinde kabul edilen iki bileşen, motivasyon ve kurallara uymadır. Disiplin kavramı öncelikle işçi-işveren ilişkisinin yapısıyla bağlantılıdır. Aşağıdaki faktörler genellikle işçi-işveren ilişkisini düzenlemektedir:

- İşverenin çalışan seçme hakkı,
- İşverenin maaş ve diğer ücretleri ödeme hakkı,
- İşverenin terfi ettirme ve transfer etme hakkı,
- İşverenin işi (nicelik, nitelik, metod, maliyet, zaman, vb.) ve kuralları (yapılacaklar/yapılmayacaklar) kontrol etme hakkı,
- Yasal kurallar ve kanun hükümleri gereğince hizmetleri geçici olarak durdurma ve sınırlamadır (Chaudhuri, 2010).

Disiplin, çalışanların davranışlarını kontrol altına almak için yöneticiler tarafından kullanılan bir araçtır (Sison, 1991). Bir sistemin nasıl dizayn edildiğine bakılmaksızın çoğu çalışanlar ve yöneticiler, disiplin sistemini cezalandırıcı sistem olarak görmektedirler. Halbuki disiplinin amacı, davranışların düzeltilmesi (Fallon ve McConnell, 2007) ve başlıca davranış ve performans standartlarında çalışanların eğitilmesidir. Bu yüzden çalışanlara kurallar ve düzenlemelerin sadece cezalandırmak

¹⁰http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts, Erişim Tarihi: 09.01.2016

için değil aynı zamanda kendileri için faydalı olduklarını anlamaları sağlanmalıdır (Sison, 1991). Disiplin, işletme tarafından düzenlenmiş olan çalışanların davranış standartlarına uyması ile ilgilenmektedir. Disiplin suçu, bu standartları yerine getirmekte başarısız olanların cezalandırılmasına değinmektedir. Çoğu organizasyon, çalışanların davranışlarını düzenlemek için bir disiplin politikası veya sistemi kurar (Durai, 2010).

Hiçbir organizasyon, kültürel çevresinden izole edilemediği için (Pfiffner ve Sherwood, 1960) işletmenin arzu ettiği bir iş kültürünü inşa edebilmesi ve iyi bir iş çevresi oluşturabilmesi için disiplini göz önüne almalıdır. İşe karşı kayıtsız kalanlara ve iş yapmaktan kaçınanlara, mevcut kurallar çerçevesinde dikkat edilmesi gerekmektedir (Goel, Gupta ve Singh, 2014).

Disiplin suçuna göz yummak, yöneticileri endişelendirebilmektedir. Yöneticilerin çoğu disiplin suçu gerektiren durumları kendileri çözene kadar ya da problemler unutulana kadar göz ardı ederek erteleyebilirler. Bazı yöneticiler disiplin suçunu daha etkisiz hale getirip hafifletebilmek için disiplin eylemini duraksatabilmektedirler (Fallon ve McConnell, 2007). Ancak disiplin eyleminin ortaya çıkardığı olumsuz durumlar, cezai işlem gerektirmesi durumunda yöneticilerin de sorumluluğuna göre yaptırım uygulanabilmektedir.

İnsanların birikimlerini yönetmek ve o birikimleri gerekli ürün ve hizmetlere doğru yönlendirecek çalışanı daha verimli kılabilmek amacıyla personel disiplininde cezasız yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Çalışanı bir araç olarak görmekten ziyade insan onuruna değer veren ve insanı amaç yapan bir disiplin anlayışı çok daha önemlidir (Baş ve Ardıç, 2003).

Disiplin adımları

Fiziksel şiddete maruz kalma gibi bazı ciddi olaylar soruşturma süresince ücretli ya da ücretsiz askıya alınarak ya da hemen işten çıkarmayı gerektirebilir. Aşağıda sürekli geciken ya da devamsızlık yapanlar için rehber niteliğinde hazırlanmış adımlar sıralanmıştır:

- Sözlü uyarı
- Birinci yazılı uyarı
- İkinci yazılı uyarı (Arthur, 2004).

Sözlü uyarı ya da sözlü kınama genellikle küçük çaplı kurallar ve düzenlemeler, problemler veya çalışanın işlediği kötü davranış ihlallerine değinen ilk adımdır. Bazı organizasyonlarda sözlü kınama sözlü uyarıdan farklıdır. Çoğu zaman sözlü kınama çalışanın iş kartına not edilmektedir (Gallagher ve Veglahn, 1994).

Yazılı kınama daha ileri ve resmi olan bir disiplin adımıdır. Yazılı uyarı olan bütün vakalarda denetleyici (müfettiş) ile çalışan görüşme yaparak konu ele alınmaktadır. Yazılı doküman söz konusu davranışı çözüme kavuşturmak için ideal olanı karşılıklı mutabık kalınarak eylem planını açık bir şekilde belirtmelidir. Mutabık kalınmadığı takdirde denetleyicinin çalışan hakkındaki görüşleri ve beklentileri ifade edilmelidir. Yazılı kınama, tekrarlanan ihlallerin ortaya çıkaracağı potansiyel sonuçları da açık bir şekilde belirtmelidir. Çalışan, istediği zaman yazılı belgeyi görme hakkına sahiptir (Gallagher ve Veglahn, 1994).

Disiplin çeşitleri

Literatürde dört çeşit disiplinden söz edilmektedir. Bunlar cezalandırıcı disiplin, pozitif disiplin, önleyici disiplin ve kademeli disiplindir. Cezalandırıcı disiplinde patron ya da üst yönetim tarafından kuralların çalışanların beyinlerine işlenmekte ancak işten çıkarma konusunda pek fazla ön planda tutulmamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000). Burada önemli olan çalışanın işletme yönetimi tarafından konulan kurallara ve düzenlemelere harfiyen uyulmasının sağlanmasıdır. Uygulamada sıkıntı yaşanmaması, cezalandırıcı disiplin sürecinin mükemmel işlediğini göstermektedir.

Pozitif disiplinde çalışanların hem bireysel olarak hem de grup şeklinde işletmenin arzu ettiği çalışan davranış standartlarına iyi bir şekilde bağlıdırlar. İşletme tarafından konulan kural ve düzenlemelerin gönüllülük ilkesi çerçevesinde yürüdüğü

yapısı bir disiplin çeşididir. Yapıcı bir disiplin olmasından dolayı cezalandırmaya karşıdır. Kural ihlalinin olması çalışanın doğal fonksiyonu olduğu için ortaya çıkan olumsuz sonuçlarının irdelenerek çalışana bu yönde rehberlik ederek daha efektif sonuçlar alınmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

4.5.8. İşçi sağlığı ve iş güvenliği

İKY açısından işçi sağlığı ve iş güvenliğinin, güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli olan insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarının ortaya çıkaran nedenlerin belirlenmesi, ortadan kaldırılması ve bunların neden olduğu kayıp işgünlerinin azaltılarak verimliliğin yükseltilmesi gibi hem işçi açısından hem de işveren açısından birtakım önemlilikleri vardır (Sadullah, 2013).

1980'lerden beri çalışanları en önemli varlık olarak gören personel yönetimine yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkan İKY popülerliğinde büyük bir artış olduğunu düşünürsek kötü şartlarda iş sağlığı ve güvenliğinden bahsetmek şaşırtıcı bir durumdur (Boyd, 2003).

İşçi sağlığı genellikle güvenlikten ayrı bir şekilde ele alınan ve çoğunlukla küçük işletmelerde bir arada ele alınan insan kaynaklarının bileşenlerindedir. İşçi sağlığı, genelde işletmenin tıbbi bölümlerinin içinde bulunmaktadır (Fallon ve McConnell, 2007).

Ülkemizde işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemek amacıyla 30/06/2012 tarihinde 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu Resmi Gazete' de yayınlanmıştır. Bu Kanun; kamu ve özel sektöre ait bütün işlere ve işyerlerine, bu işyerlerinin işverenleri ile işveren vekillerine, çırak ve stajyerler de dâhil olmak üzere tüm çalışanlarına faaliyet konularına bakılmaksızın uygulanır. Kanun hükümleri kapsamı dışında tutulan kişiler ve faaliyetler vardır. Bu kişiler ve faaliyetler;

➤ Fabrika, bakım merkezi, dikimevi ve benzeri işyerlerindekiiler hariç Türk Silahlı Kuvvetleri, genel kolluk kuvvetleri ve Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığının faaliyetleri,

➤ Afet ve acil durum birimlerinin müdahale faaliyetleri,

➤ Ev hizmetleri,

➤ Çalışan istihdam etmeksizin kendi nam ve hesabına mal ve hizmet üretimi yapanlar,

➤ Hükümlü ve tutuklulara yönelik infaz hizmetleri sırasında, iyileştirme kapsamında yapılan iş yurdu, eğitim, güvenlik ve meslek edindirme faaliyetleridir.¹¹

İşveren, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlüdür. Bu Kanunun madde 6/2’de 4/1/2002 tarihli ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu kapsamındaki kamu kurum ve kuruluşları; iş sağlığı ve güvenliği hizmetlerini, Sağlık Bakanlığına ait döner sermayeli kuruluşlardan doğrudan alabileceği gibi 4734 sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde de alabilir.¹²

4.5.9. Endüstriyel ilişkiler

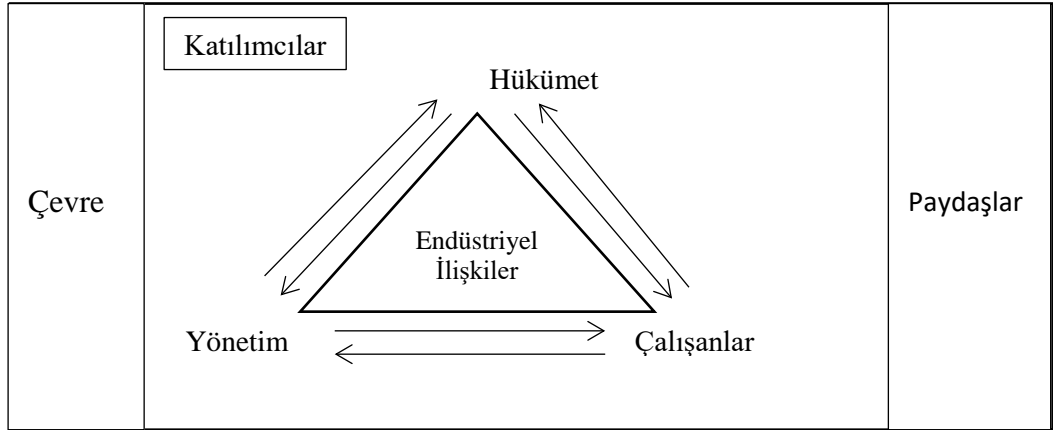
Genel olarak endüstriyel ilişkiler, işyerlerinde problemlerle uğraşma süreci, işçi-işveren ilişkisine işaret etmektedir. Endüstriyel ilişki senaryosunda sadece işçi-işverenin aktörlüğü değil aynı zamanda devletinde özellikle işyerlerinde ortaya çıkan anlaşmazlıklar ve ülke gelişimine de etkisi olan konularda önemli bir aktörlüğü vardır. Çünkü devlet, ülkenin en büyük işvereni konumundadır (Saiyadain, 2006).

Sanayi Devrimi ile birlikte sermaye, üretimin önemli bir faktörü haline gelmiştir. Sanayi Devrimi, ilk olarak 18.yüzyılın ikinci yarısında Büyük Britanya’da, 1830’larda Fransa, Belçika ve Amerika Birleşik Devletleri’nde, 1850’lerde Almanya’da,

¹¹ 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu

¹² 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu

1870'lerde İsveç ve Japonya'da, 1890'larda SSCB ve Kanada'da ve bu yüzyılın sonuna kadar Hindistan'da dahil dünyanın diğer ülkelerindeki toplumlarda büyük dönüşümler ve değişimler başlatmıştır. Sanayileşme ile beraber çalışma yöntemlerinde, üretim bölümünde ve iş gücü yönetimi ilişkilerinde önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte çalışan kullanımında azalmalar olmuş ve fabrika sistemi kademeli olarak düzenlenmeye başlanmıştır. Fabrika sahipleri makine, üretim araçları ve araziler sağlamış ve çalışanlar onların işini desteklemiştir. Bu durum sanayi sahnesinde iki ayrı sınıfın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlardan birincisi Kapitalist Sınıf, ikincisi ise İşçi Sınıfıdır. Kapitalist sınıf, üretimde çok önemli girdi sağlayarak çok güçlü hale gelmiştir. Sanayileşmenin ilk bölümlerinde çalışanlar çoğunlukla eğitimsiz, yeteneksiz ve organize değillerdi. Bundan dolayı bu dönemde çalışanlar işverenleriyle adil bir anlaşma yapamamışlardır. Sanayileşmenin ilk evresinde sanayi sahnesinde baskın gelen eğilimler özgürlük kaybı, sağlıksız çalışma şartları ve çocuk istihdamıdır. Bu değişikliklerin yanında bakış açısındaki değişiklikler ve işveren felsefesi, endüstri ilişkilerini etkilemiş ve 19.yüzyılın başlarında sözleşme özgürlüğü, pazar dinamikleri ve kişisel çıkarın izlenmesinin içinde bulunduğu *laissez faire* (izin) doktrinini popüler hale getirmiştir (Mamoria, 2008).



Şekil 16: Endüstriyel İlişkiler Sistemi (Chaudri, 2010)

Şekil 16'da endüstriyel ilişkiler sistemi açıklanmaktadır. Bu sistemde hükümet politikalarından sorumlu olup alt yapı sistemlerini sağlamaktadır. Yönetim, kaynakların

emanetçisi konumundadır. Çalışanlar, mal ya da hizmetin üreticileridir. Paydaşlar işin hızlandırıcıları, çevre ise işin düzenleyicileridir. Bu sistem kısaca herhangi bir endüstri topluluğunda yöneticilerle yönetilenler arasındaki fonksiyonel ilişkinin yapısını ve mekanizmasını düzenlemektedir (Chaudri, 2010).

Her ülkenin kendi dinamiklerine göre işçi-işveren ilişkilerini etkileyen siyasi, ekonomik ve sosyal yapı tarafından şekillenen bir endüstri ilişkileri sistemi vardır. Bu sistemin şekillenmesinde siyasi ve ekonomik yapının yanında sendikaların karakteristikleri, sendika taktikleri, toplu pazarlığın yapısı ve devlet kontrolünün çerçevesi önemli rol oynamaktadır (Sabuncuoğlu, 2013).

Endüstriyel ilişkilerin birincil amacı, işçi-işveren arasındaki ilişkilerin uyumlu bir biçimde sürdürülmesidir. Diğer amaçları ise aşağıda sıralanmıştır:

- Uyumlu iş gücü yönetim ilişkilerini ilerletmek ve geliştirmek,
- Maaşları ve kazançları iyileştirerek ve sağlam bütçenin geliştirilmesinde çalışanı elde tutarak çalışanın ekonomik durumunu yükseltmek,
- Devlet kontrolündeki endüstriyel anlaşmazlıkları minimize ederek üretimi düzenlemek,
- Devleti bir işveren yaparak sanayileri sosyalleştirmek,
- Çalışanların yönetimde ve karar vermede söz sahibi olmalarına imkan sağlamak,
- Yönetimle karşılıklı müzakereler ve istişarelerle çalışanların problemlerini çözmek için çalışanların gücünü artırmak,
- Çalışanların gücünü artırmak için sendikaları teşvik etmek ve geliştirmek,
- Endüstriyel anlaşmazlıkların sonuçlarından kaçınmak,
- Endüstriyel demokrasiyi yaymak ve sürdürmektir (Rao, 2008).

Çalışanlar tarafından sunulan problemler, iş ile ilgili zorluklar, iş dışı yaşanan kişisel problemler ya da ikisinin oluşumundan ortaya çıkan problemlerden meydana gelebilmektedir. Bazı çalışanlar, iş dışı problemlerini gizlemekte birçoğuna göre daha iyi olabilir ancak iş içi ve iş dışı problemi olan çalışanı ayırmak mümkün değildir. Kişisel problemler, çalışanın işine yansımakta olup iş ile ilgili performansını ve iş ilişkilerini de etkilemektedir. Aynı zamanda iş ile ilişkili problemler çalışanla beraber eve gittiğinde özel hayatını, kişisel yaşamını ve kişisel ilişkileri de etkileyebilmektedir (Fallon ve McConnell, 2007).

İnsan kaynakları yönetiminin işçi-işveren ilişkileri alanında önemli bir fonksiyonu da işletme içindeki sendikal ilişkileri düzenlemek ve toplu pazarlık sürecini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmektir (Tengilimoğlu ve ark., 2014).

4.5.10. İş etiği

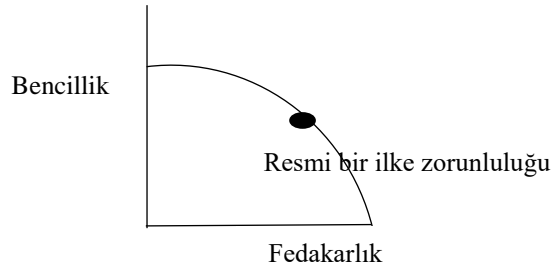
Etik kelimesi Yunancada “ethos” kelimesinden türemiş olup, ahlak ya da gelenek anlamına gelen felsefi bir terimdir (Sims, 2003). Henderson (1982) tarafından ‘*iyi, kötü, doğru ve yanlış arasındaki ayrımı yapan davranış ilkeleri*’ olarak tanımlanmıştır (Donnelly ve ark., 1987). Etik kavramı karar vermeden bütçelemeye, personel konularından liderliğe kadar işteki bütün yönleri kapsayan bir kavramdır (Sims, 2002). Yapılan tanımlardan yola çıkarak etik, kısaca bir kişinin nasıl yaşaması gerektiği ve davranışlarının nasıl olması gerektiği sorularına cevap bulmaya çalışmaktadır.

Etik kavramının tüm dünyada çalışma hayatında ve meslekler içerisinde daima önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu kavramın önemli olmasını sağlayan nedenler, müşterilere, mesleğe ve topluma karşı olan sorumluluklardır (Saiyadain, 2006). Sektörel açıdan bakıldığında zaman kamu yönetimi etiği ile özel sektör yönetim etiği arasında önemli ayrımlar bulunmaktadır. Çünkü özel sektör kar mantığı ile hareket etmektedir ancak kamu yönetiminde böyle bir mantık söz konusu değildir. Özel bir işletmenin kapitalist sistemde, tam rekabetçi koşullarda ayakta durabilmesi için kar maksimizasyonunu göz önünde bulundurması gerekir (Öztürk, 1999).

İş etiğinin işletme sahipleri, şirket başkanları, yöneticileri ve şirket çalışanlarının büyük çoğunluğu iş etiğinin önemli olduğunu düşünmektedirler. Alt düzey yöneticiler ile çalışanlar şirket patronunun felsefesini kendi yaklaşımlarına adapte etmek için çaba harcamaya ilgi duymaktadırlar. Bir yönetici kendine bağlı olan birimlere kendi yönetim felsefesini ne kadar çok iyi açıklarsa yöneticinin liderlik yapması o kadar kolay olmaktadır. Yöneticilerin kendi felsefelerini tanımlamalarına ve gündem güne artan sorunlara karşı anlamlı ve tutarlı yaklaşım sergilemelerine ortak bir payda sağlayan bir yol, etik eğitimidir (Moeller, 1994).

Barutçugil (2004) etik anlayışı, “*aklın ve sağduyunun yönlendirdiği görüşleri izlemek, yerleşik, toplumsal ve ahlak kurallarına saygılı davranmak ve bu amaçla kişisel istek ve çıkarlardan özveride bulunmak*” olarak tanımlamaktadır. Etiğin önemliliği, bir davranışın çıktısındaki sonuçların oranının artıp artmadığı ile ilgilidir. Bir bireyin eylemleri diğerleri için daha çok sonuçsal olduğundan bu kişinin etik davranışı çok önemli hale gelmektedir (Donnelly ve ark., 1987).

Örgütlerde etik karar alma sürecini etkileyen birtakım bireysel ve örgütsel faktörler vardır. Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, kişisel değerler, psikolojik faktörler, vb. olabilir. Örgütsel faktörler ise örgütsel kültür, örgütsel yapı, örgütsel amaçlar, yöneticilerin tutumu ve yönetim tarzı, örgütün etik kodları, ödül-ceza yapısı, vb. olabilir (Çiftçi, 2012). Yöneticilere etik karar almada önemli görevler düşmektedir. Bu görevler, çalışanların kendilerini geliştirme ve fark edebilmelerine yardımcı olmaktadır (Fallon ve McConnell, 2007). Bir kuruluşun ahlaki atmosferinin özü, onun adalet yapısında yatmaktadır (Fallon ve McConnell, 2007).



Şekil 17: Etik İşıyapısı (Starling, 1980, Aktaran: Donnelly ve ark., 1987).

Etik iş yapısı, maksimum kişisel fayda ile maksimum sosyal fayda arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Etik davranış, birey için neyin iyi olduğunu (bencillik) ve toplum için neyin iyi olduğunu (fedakarlık) dengelemeyi kapsamaktadır. Resmi bir ilke zorunluluğu, bencillik ile fedakarlık sınırları arasında gösterilmektedir. Bir eylemin doğruluğu ve yanlışlığı, sonuçlara göre değil ilkeye bağlıdır. Bir eylemde bireysel fayda varsa bencillik, toplumsal fayda söz konusu ise fedakarlık olarak ifade edilir (Donnelly, 1987).

Günümüzdeki yöneticiler, etik iş yapısı içerisinde verdikleri kararlarda yüz yüze geldikleri tercihlerde, etik meseleleri görebilmeli ve etik iş çevresi inşa ederek etik iş yapısının sürdürülebilmesini sağlamalıdır. Yöneticiler özellikle üst yönetim ile çalışanlar arasında önemli bir köprü görevi gördüğü için etik konulara daha fazla hassasiyet göstermelidirler. Çoğu yöneticiler, üst yönetim ile orta kademe yönetim arasında sadece kontakt görevi görmektedir. Bunun gibi çalışanlar işletmenin etik standartlarını yöneticilerinin eylemleri ve söylemleri ile yorumlamaktadırlar. Bu açıdan yöneticiler çalışanlarından daha çok etik hareket etmek zorundadırlar (Sims, 2002). İş etiğinde yeni başlayan çalışanlarla çok deneyimli çalışanlar arasında ve yaş itibarıyla büyük olan çalışanlarla genç çalışanlar arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Yöneticiler, her çalışandan en iyiyi ortaya çıkaracak çalışmaya ek olarak çalışanlara daima pozitif iş etiği sergilemelidirler (Fallon ve McConnell, 2007). Yönetimin desteği ve katkısı ile örgütlerde iş etiğinin oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi son derece önemlidir. Özellikle ara yöneticilerin çalışan ve üst yönetim arasındaki bağ kurma görevi dikkate alınmalıdır.

Etik, bir organizasyonun sağlığında önemli bir yeri vardır. Etik yapının düşük olması, kurumsal performansa zarar verebilmektedir (Saiyadain, 2006). Denilebilir ki iş etiği ve uygulamaları bireysel etiği, karakteri ve davranışı etkilemekte ve şekillendirmektedir. Aynı zamanda üst yönetimdeki etik standartlar, orta ve alt kademe yöneticilerin kararsal değerlerini ve karar verme yöntemlerini etkilemekte ve biçimlendirmektedir. Diğer taraftan iş etiği, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını kapsayan farklı iş süreçlerinin yönetimini de etkilemektedir (Rao, 2009).

Etik kavramı, tıbbi literatürde tıbbi etik kavramı olarak ele alınmaktadır. Tıbbi etik, tıbbi karar verme yapısının tamamlayıcı bir parçasıdır ve şüphesiz tıp uygulamalarında daima önemli bir düşünce olmuştur (Loewy, 1989). Sağlık sektöründeki etik anlayış içerisinde özel sağlık kuruluşlarının anlayışı ile kamu sağlık kurumlarının etik anlayışı arasında çok yönlü benzerlik vardır. Çünkü sağlık sektörünün hizmet sunum yapısında en üst kurum olan Sağlık Bakanlığının rolünün önemli bir yeri vardır. Her ne kadar özel sağlık kuruluşları bağımsız gibi gözükse de sağlık hizmetinin denetim mekanizması Sağlık Bakanlığı eli ile yürütülmektedir. Diğer taraftan tabiplerin iş etiğinin denetlenmesinde Türk Tabipler Birliğinin de fonksiyonu vardır.

4.5.11. Bürokratik işlemler

Bürokrasi, eski çağlardan beri yönetsel bir strateji olarak görülmektedir. Bürokrasi, kapitalist demokrasiyi anlamının temel araçlarından biridir. Kralların, dini ve siyasi liderlerin gücü ile sınırlı olmayan sosyal yaşam, kurallara ve düzenlemelere göre bilimsel bilginin dayanağı olarak haklı bir şekilde demokratik olarak belirlenmiş amaçlara etkin bir şekilde hareket etme isteği ile şekillenmektedir. Bürokrasi teorisi çok eski bir geçmişi olmasına rağmen günümüzde hala sosyal bilim insanları tarafından çözülmesi zor bir bulmaca gibi görülen teorilerden biridir (Kessler, 2013).

Bürokratik işlemler, çalışanların işe alınmasından işten ayrılma sürecine kadar olan bütün işlemler ile iş hayatındaki çalışma düzeninin sağlanması işlemlerini kapsamaktadır. Her işletmenin bürokratik işlemlerinin yürütüldüğü kendine özgü bir birimi vardır. Bazı işletmeler insan kaynakları bölümü adı altında, bazıları sicil ve özlük birimi adı altında, bazıları ise kendilerine özgü adlandırılan birim altında bu işlemleri takip etmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

4.5.12. Bilgi yönetim sistemleri

Bilgi Yönetim Sistemlerine (BYS) geçmeden önce bazı kavramların açıklanmasına ihtiyaç vardır. Her şeyden önce veri ve bilginin tanımlarını yapmak gerekiyor. Veri, özel bir olguyu tanımlayan ham gerçekleri ifade eder. Örneğin belirli bir günde belirli bir satış temsilcisi tarafından oluşturulan satış tutarı, veridir. Bir

kişinin belirli bir akşam televizyonda izlediği programların sayısı, veridir. İnsanların favori rengi, veridir. Veri kelimesi tekil olarak ele alınır ancak esasında çoğul anlamı vardır (Heijden, 2009).

Bilgi sistemlerinin müşteri memnuniyetini ve örgütsel cevap verme durumunu iyileştirme gibi alanlarda kendini göstererek çoğunlukla soyut olduğu için örgütsel verimlilikteki rolü son derece önemlidir. Bir işletmedeki her beş fonksiyonel alan üzerinde bilgi sistemlerinin etkisini göstermek için aşağıdaki beş alan gösterilmiştir. Bunlar:

- Pazarlama
- İnsan Kaynakları
- Muhasebe ve Finansman
- İmalat
- Fonksiyonel yönetim sistemleri arasındaki ilişkidir.

Örgütler üzerinde kalıcı bir etkiye sahip olan gerçek manada başarılı sistemler çapraz fonksiyonel sistemlerdir. Diğer bir deyişle bu sistemlerin fonksiyonel alanları dar bir şekilde tanımlanmaz ancak işlevsel özelliklerine bakılmaksızın yöneticilerin engin bilgi ihtiyaçlarına hitap ederler (Shajahan ve Priyadharshini, 2004).

Pazarlama bilgi yönetim sistemi

Her firmanın pazarlama araçlarına destek olmak üzere pazarlama yöneticisine bilgi akışı sağlamayı düzenlerler. Şirketler yöneticilerinin bilgi ihtiyaçlarını inceleyerek bu ihtiyaçları karşılamak için pazarlama bilgi sistemlerini tasarlarlar. Pazarlama bilgi sistemi, satış, dağıtım, reklam, pazar analizi, pazar bilgisi, ürün araştırması, hizmet yönetimi, müşteri profili ve diğer pazarlama fonksiyonlarında bir örgütün bilgi ihtiyacını karşılayan işletme bilgi sisteminin bir parçasıdır. Bir pazarlama bilgi sistemi, pazarlama karar vericilere gerekli, zamanında ve doğru bilgiyi toplamak,

sınıflandırmak, analiz etmek, değerlendirmek ve dağıtmak için insanlardan, ekipmandan ve prosedürlerden oluşur. Pazarlama bilgi sisteminin rolü, pazarlama yöneticisinin bilgi ihtiyaçlarını değerlendirmek, daha sonra bilgi toplamak için bir yapı geliştirmek ve toplanan bilgiyi tam zamanında son kullanıcıya ulaştırmaktır (Shajahan ve Priyadharshini, 2004).

İnsan kaynakları bilgi sistemi

Uzun yıllar insan kaynakları bilgi sistemleri, işletmede karar verme sürecinde önemli bir girdi olarak kabul edilmiştir. İşletmenin finansal, işlemsel ve stratejik amaçları, insan kaynakları amaçlarından izole edilerek düşünülemez. Bundan dolayı insan kaynağı sistemleri işletme çapında bir nevi karar destek sistemleridir. Etkili insan kaynakları planlaması için insan kaynakları profesyoneline işe alma, seçme, eğitim ve gelişim, kariyer planlaması, tazminat, verimlilik, beceri havuzu, motivasyon seviyesi, yıpranma oranı, vb. üzerine doğru ve zamanında veri gerekmektedir (Bhattacharyya, 2006).

Bilgi, organizasyonları yönlendiren bir araçtır. Yöneticinin temel amacı karar verme süreci içerisinde bu bilgiyi eyleme dönüştürmektir. Karar destek sistemlerinin (KDS) birincil amacı yöneticinin mantıklı karar verebilmesi için gerekli olan bilgiyi sağlamaktır. Buradaki kritik nokta sadece yöneticinin istediği bilgiye değil aynı zamanda yönetimin her daim ihtiyaç duyduğu bilgiyi ham veriye çevirecek olan bir sisteme ihtiyaç duyulmasıdır. KDS yöneticilerin anlayacağı bir şekilde ve ihtiyaç duyulduğu bir zamanda bilgiyi üretmeli ve yöneticilerin doğrudan kontrolü altında bilgiyi yerleştirmelidir. KDS ile BYS arasında bazı farklar bulunmaktadır. Kısaca BYS bilgi sağlarken KDS ise yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgiyi şekillendirir (Donnelly ve ark., 1987).

İnsan kaynağı bilgi sistemi insan kaynağı, personel aktiviteleri, organizasyondaki ünite özellikleri hakkında bir organizasyon tarafından ihtiyaç duyulan veriyi toplamak, saklamak, kurtarmak ve doğrulamak için sistematik bir prosedürdür. Amaç ise insan kaynakları paydaşları tarafından gerekli olan bilgiyi sağlamak ve insan kaynakları ile ilgili kararlara destek vermektir (Sarma, 2008). Bilgi teknolojileri insanların hayatının

birçok noktasında kendini göstermekte ve varlığını hissettirmektedir. İnsanların çalıştığı yerde, hayatın kazanmalarında ve hayattan nasıl zevk alınacağını göstermekte birbirleri ile iletişim kurma yolunu değiştirmektedir. Bilgisayarlar ve mikro elektronikler tarafından yönlendirilen günlük aktiviteler yeni ekonomileri ve toplumsal modeli ortaya çıkarmaktadır (Sarma, 2008).

Muhasebe ve finansman bilgi sistemi

Muhasebe ve finansman bilgi sistemleri, işletmelerin özellikle ekonomik ve mali konularda karar almalarında, politika üretmelerinde, yatırım yapmalarında önemli bir paya sahiptir. Teknolojinin gelişmesi ve ilerlemesi ile birlikte muhasebe ve finansman bilgi sistemlerindeki yükselişin ortaya çıkardığı değer, örgütlerin insan kaynakları yönetiminde önemli derecede ilerleme kaydedilmesine yardımcı olmuştur. Literatürde ayrı bilim dalları olarak ele alınmasına karşın bilgi sistemleri açısından birbiri ile örtüşen ve birbirini destekleyen çalışma alanlarıdır. İşletmelerin gelecek yıllarda öngördükleri her türlü yatırım kararlarının işleme alınabilmesi için muhasebe ve finansman desteğine ihtiyaç duymaktadırlar.

İmalat bilgi sistemi

Yöneticilerin sağlıklı karar verebilmeleri için karar verme sürecinde kurum içi ve kurum dışı bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Kurum içerisinde geçmişte ve mevcut durumu ortaya koyan, gelişmelerin izlenmesini sağlayan ve geleceğe ilişkin karar alınması hususunda veri tabanına ne kadar gereksinim varsa kurum dışında insan kaynaklarındaki değişimi ve gelişimi takip edebilecek bilgi sistemlerine de o kadar gereksinim duyulmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013).

BYS'de bilgi teknolojisinin (Information Technology) önemi büyüktür. İnsan kaynaklarının kaydını tutmakta, insan kaynakları işlemlerinde, pek çok idari görevlerin etkili, verimli ve doğru bir şekilde yapılmasında, stratejik iş desteği üzerine daha çok zaman para ve zaman harcamanın önüne geçmekte bilgi teknolojisi büyük katkısı vardır. Bilgi teknolojisinin yönetsel bir araçtan daha öte görevi vardır. IT, yöneticilere ve çalışanlara seçme, kariyer geliştirme, ücret (maaş, tazminat, vb.) gibi konularda uzman düzeyde tavsiyede bulunmak için bir yöntem olabilir. Aynı zamanda

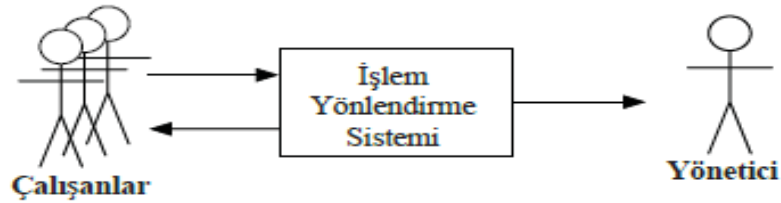
iş gücü yeteneklerini ve kapasitesini değerlendirerek ve değişimi destekleyen bilgi ve eğitimi sağlayarak değişim için gösterilen çabalara katkıda bulunarak kolaylaştırabilir (Lawler ve Boudreau, 2009).

Bilgi yönetim sistemi en basit tabiriyle yöneticiye çıktı sağlayan bir bilgi sistemidir. Buradan kastedilen yönetici, işletmede karar alma konumunda olan yöneticidir (Heijden, 2009).

Sistem türleri

İşlem yönlendirme sistemleri ile BYS arasında genellikle bir ayırım yapılmaktadır. İşlem yönlendirme sistemleri örgütün birimlerine destek sağlayan sistemlerdir. Satış ve üretim siparişleri ile muhasebe verisi gibi veriler günlük olarak bu sisteme girilmektedir. Daha sonra elde edilen bu veriler, organizasyondaki diğer çalışanlara bilgi sağlamak için kullanılmaktadır. Örnek vermek gerekirse satış bölümü satış siparişlerini bu sisteme girer. Finans bölümü ise fatura kesmek için bu verileri kullanır. Muhasebe bölümü ise örgütün defteri kebirini güncellemek için bu veriyi kullanır. Bu sistemlerin odak noktası, sık sık veriyi yakalamak ve yakalanan bu veriyi örgütün diğer birimlerinde kullanmak üzerinedir (Heijden, 2009).

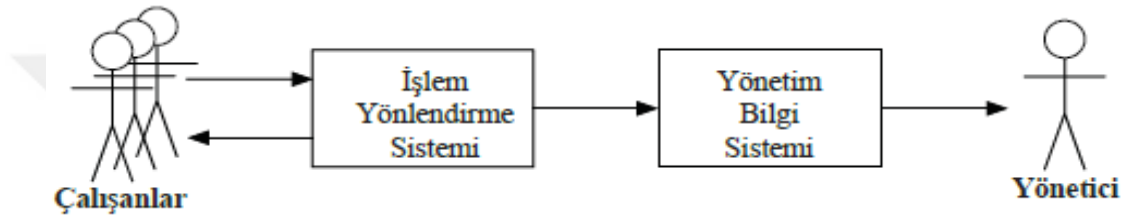
İşlem yönlendirme sistemlerinin aksine BYS taktik ve stratejik karar alınmasına destek sağlayan sistemlerdir. Bu sistemlerin sağladığı bilgi kısa vadede örgütün birimlerini etkilemez ancak daha geniş içerikler ile uzun dönemli karar alınmasında temel oluşturur. Bu sistemlerin odak noktası, daha etkili yönetsel karar vermeye fayda sağlamak için işlem verisinin özetlenmesi ve analiz edilmesi üzerinedir (Heijden, 2009).



Şekil 18: İşlem Yönlendirme/Yönetim Bilgi Sistemi Yapılandırması 1 (Heijden, 2009)

Şekil 18'deki oklar veri akışını gösterir.

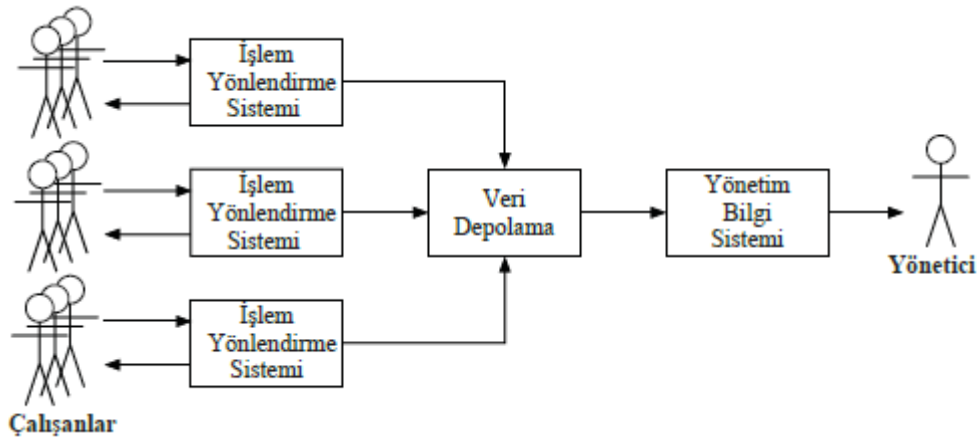
Yönetim amacıyla tasarlanmamış olmasına rağmen çoğu işlem yönlendirme sistemleri çok geniş bakış açısından yönetim raporu sağlar. Yöneticiler çoğu zaman çalışanlarla sistemi aynı anda kullanmaktadırlar. Şekil 18, bu yapılandırmayı göstermektedir. Bu küçük boyutlu örgütler ve bölümler için iyi çalışmaktadır ancak organizasyon büyüdükçe ve sonuç olarak işlem veri hacmi arttıkça kontrol altına almak zor olmaktadır (Heijden, 2009).



Şekil 19: İşlem Yönlendirme/Yönetim Bilgi Sistemi Yapılandırması 2 (Heijden, 2009)

Yönetim Bilgi Sisteminden ayrılan İşlem Yönlendirme Sistemi olarak belirtilmektedir.

Yönetim bilgi sistemleri, analiz etmek ve inceleme yapmak için işlem verisinin bir kopyasını kullanan salt okunur sistemlerdir. İşlem verileri ile yönetim verileri arasında ara bir adım atmanın faydası, farklı işlem yönlendirme sistemlerinden verileri birleştirmek için aracı sayfayı kullanabilmektir. Örneğin ayrı bir satış sistemi ve ayrı bir envanter sistemi varsa iyi satılan ile örgütün stoğunda olan arasındaki boşlukları belirlemek için satış siparişleri ile stok seviyeleri hakkındaki veriler birleştirilebilir (Heijden, 2009).



Şekil 20: İşlem Yönlendirme/Yönetim Bilgi Sistemi Yapılandırması 3 (Heijden, 2009)

Veri depolamanın tanıtılması olarak belirtilmektedir.

Çok büyük işlemsel veri hacmine sahip kuruluşlarda yönetim bilgi sistemi için genellikle hazırlık aşamasında tamamen yeni bir veri seti oluşturulur. Hazırlanan yeni veri setlerinden elde edilen veriler, ortak bir noktada toplanır ve yönetim bilgi sistemine ulaştırılarak yöneticinin elde etmesi sağlanır (Heijden, 2009).

4.6. İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri

İlke, bireysel karar ve eylemlerin, tutarlı ve eleştirel biçimde değerlendirilmesine olanak sağlayan ana kuraldır (TDK). İKY ilkeleri literatürde farklı şekillerde ele alınmış olup bu çalışmada değinilen ilkeler aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır. Araştırmanın genel bilgiler kısmında 4.2. ve 4.3. maddesinde değinilen eşitlik ve adalet ilkesi ile yansızlık ilkelerine insan kaynakları ilkeleri başlığı altında tekrar değinilmeyecektir.

4.6.1. Liyakat (merit) ilkesi

İnsan kaynakları yönetiminin en çok benimsenen ilkelerinden biri olan liyakat (merit) ilkesi, bir görevi başarı ile yapabilme gücü olarak tanımlanmaktadır. Kelime anlamı olarak uygunluk, elverişlilik ve yeterlilik olarak ifade edilmektedir. Liyakat, çalışanların etkili ve verimli bir şekilde çalışacakları bir sistemin kurulmasına imkan

sağlayan kurallar ve uygulamaların tamamını ihtiva etmektedir. Kısaca bir görev için en uygun kişinin o göreve getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015).

İKY'nin en önemli ilkelerinden birisi olan liyakat ilkesinde çalışanların işletmeye girişlerinde, görevde yükselmelerinde, ücretlerde yetenek, becerisi ve başarısı göz önüne alınarak uygun çalışma şartları oluşturulmalıdır (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2010).

Liyakatın tanımı

Liyakat kelimesinin literatürde birbirine yakın birçok tanımı yapılmıştır. Liyakat kelimesinin TDK Eş ve Yakın Anlamlar Sözlüğündeki anlamı “*değim/uygunluk/yaraşırılık/kifayet/yeterlilik*”tir. Literatürde yapılan tanımlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

Liyakat kelimesi TDK'da: “*Bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumu, değim*” olarak tanımlanmıştır.¹³

Başka bir tanıma göre liyakat “*övgüyü hak etme ve iyi olma kalitesi*”dir.¹⁴

Geniş anlamıyla liyakat,

“*Yalnızca istihdamı değil, insan kaynakları yönetimi sürecinin diğer yönlerini, örneğin ilerleme (terfi) ve ücretlerde yetenek ve başarı ilişkisinin göz önüne alınmasını ve çalışanlar için uygun çalışma koşullarının yaratılmasını*” içermektedir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015).

Yukarıda yapılan tanımlarla liyakat “*iş verilecek bir kimsedeki uygunluk, verilecek işin hak edilmesi ve iyi olma kalitesi*” olarak tanımlanabilir.

¹³http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts, Erişim Tarihi: 24.10.2015

¹⁴<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/merit>, Erişim Tarihi: 25.10.2014

Liyakat ilkesinin anlamını kazanabilmesi ve uygulanabilmesi için işletmelerde liyakat sisteminin kurulması ve hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından benimsenmesi gerekmektedir.

Liyakat sistemi (meritokrasi) nedir?

Sosyal bilimciler tarafından da uzunca bir süredir ilgi duyulan liyakat sistemi (meritokrasi) (Reynolds ve Xian, 2014), sadece eşitsizliğe karşı olan mantıklı bir gerekçe olarak değil aynı zamanda adil bir dağıtım sistemi olarak düşünülmektedir (Kunovich ve Slomczynski, 2007).

Kamu yönetiminden yola çıkarak liyakat sistemi, nesnel ölçütler çerçevesinde kurum personelinin etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan, bunların görevde kalmalarını başarı ve kabiliyetlerine göre saptanmasını, liyakat sahibi olmayan kişilerin ise görevde kalmamalarını sağlayan başlıca bir düzenleme olarak ele alınabilir (Yıldırım, 2013).

Liyakat, bireylerin bir özelliği iken liyakat sistemi (meritokrasi) toplumun tümünü ilgilendiren sosyal bir sistemdir (McNamee ve Miller Jr., 2014).

Meritokrasi düşüncesi, liyakat ya da yeteneğin insanları pozisyonlara bölme ve ödülleri dağıtmanın temeli ve sosyal bir sistem olup, 1958 yılında Michael Young tarafından popüler hale getirilmiş ve büyük bir ilgi toplamıştır. Çoğu insan meritokrasinin sadece sistemin çalışmak zorunda olduğu yol değil aynı zamanda sistemin çalıştığı yol olduğuna inanmaktadır. Çünkü meritokrasi, kültürel olarak çoğu gelişmiş kapitalist ülkelerde ve organizasyonlarda adil ve yasal bir dağıtım ilkesi olarak kabul edilmektedir. Eşit fırsat ve liyakata dayalı bir dağıtım mekanizması olarak görülen meritokrasi kavramının geniş kültürel coğrafyalara hitap eden bir çekiciliği vardır (Castilla ve Benard, 2010).

Bireylerin çabaları ve yetenekleri dahilinde sosyal statü sorumluluğunun yerleştirilmesi ile meritokrasiye olan inanç bireyler ve gruplar arasında mevcut durum farklılıklarını meşru hale getirerek statükoyu haklı çıkarmaya yardım etmektedir (McCoy ve Major, 2007).

Liyakat sisteminin tarihsel gelişimi

Liyakat Sistemi (meritokrasi) kelimesinin çağrıştırdığı anlam ilk defa 1958 yılında ortaya atılmış ve o zamandan beri pozitif anlamda çok dikkat çeken bir kavram olarak günümüze kadar gelmiştir (Reynolds ve Xian, 2014). Michael Young (1961) liyakat kelimesinin zeka ve çabanın bir araya gelmesiyle ortaya çıktığını belirtmiştir. Liyakat sistemi, aristokrasiyi¹⁵, plütokrasiyi¹⁶, bürokrasiyi¹⁷, gerontokrasiyi¹⁸ ve hatta demokrasiyi bile tehdit etmiştir (Young, 1961).

Kayırmacılık sistemine bir tepki olarak ortaya çıkan liyakat sistemi, en geniş uygulama alanını ABD’de bulmuştur. Bu uygulama, Amerikan personel sisteminin tarihi gelişimi içerisinde detayları ile incelenmiştir. Amerikan personel sistemi, “Centilmen(ler)” (1789 - 1829), “Siyasal Kayırmacılık” (1829-1882) ve “Liyakat Sistemi” (1882-?) olarak üç dönemden oluşmaktadır (Şen, 1995).

Liyakat sistemi Amerika’da 1883’te ilk İç Hizmet Kanunu olarak kongreden geçen, federal hizmetlerde çalışacak olanlar için “**Pendleton Act**”in kabul edilmesiyle uygulanmaya başlamıştır (Belsley, 1937). Bu Kanunun ortaya çıkmasının nedenlerinden birisi, beceriksizlik ve rüşvetin Federal Hükümetin her tarafına yayılması ve bireylerin beceri ve yeteneklerinden ziyade siyasi tercihlerine, desteklerine bağlı olarak işe alınması, işte tutulması ya da işten ayrılması idi. 1883’ten önce yaşanan bu dönem “*rüşvet sistemi*” olarak zikredilmektedir. Zira Federal iş gücü pozisyonları, bu dönemde savaşa dönüşen seçimler için destekçilere dağıtılacak bir savaş ganimeti olarak düşünülmüştür.¹⁹

Amerika Birleşik Devletleri ile paralellik gösteren Batı dünyasında liyakata dayalı işe alımın önemliliği 19. ve 20. yüzyılda artmıştır. Çin’de bürokratların liyakata dayalı

¹⁵ Aristokrasi: Soyluluk Sistemi (TDK)

¹⁶ Plütokrasi: Zenginler İdaresi (TDK)

¹⁷ Bürokrasi: Devlet kurumlarında çalışan üst düzey yöneticiler topluluğu (TDK)

¹⁸ Yaşlılar hükümeti (Önder, 2013:271)

¹⁹<http://www.mspb.gov/netsearch/viewdocs.aspx?docnumber=1166935&version=1171499&application=ACROBAT>, Erişim Tarihi: 27.11.2015

işe alımlar ile ilgili olarak kayıtların tutulduğu, M.Ö.134'de klasik metinlerde rastlanmaktadır (Elman, 2000; Aktaran: Sundell, 2014).

Liyakat sistemi (merit system) ilkeleri

Amerika Birleşik Devletleri Liyakat Sistemlerini Koruma Kurulu tarafından belirlenen liyakat sistemi ilkeleri kısaca 9 madde halinde aşağıda belirtilmiştir²⁰ :

1. İşe alma, toplumun tüm kesimlerinden uygun kaynaklardan ve iş gücünde gayret gösterecek nitelikli bireylerden sağlanmalıdır. Seçme ve terfi, işin durumuna bağlı olarak göreceli bir şekilde yetenek, bilgi ve becerilere göre tespit edilmelidir.

2. Tüm çalışanlara ve işe başvuranlara siyasi görüş, ırk, renk, din, ulusal köken, evlilik durumu, yaş ya da engelleyici şartlara bağlı olmaksızın personel yönetiminin tüm yönleriyle adil ve eşit muamelede bulunulmalıdır.

3. Eşit işe eşit ücret verilmeli aynı zamanda çalışanların performansındaki mükemmelliğine bağlı olarak uygun teşvikler ve ödüllendirmeler sağlanmalıdır.

4. Tüm çalışanlar, kamu yararını göz önünde bulundurarak etik ve çalışma standartlarını sürdürmelidir.

5. İş gücü etkili ve verimli bir şekilde kullanılmalıdır.

6. Çalışanlar, performans yeterliliğine göre elde tutulmalı, yetersiz performans gösterenlerin eksikliklerinin düzeltilmesi için eğitimler ve seminerler verilmeli, kurslar düzenlenmeli, standartları karşılamakta performanslarını iyileştirmeyen ya da iyileştirmeyecek çalışanlar ayrılmalıdır.

7. Çalışanlara en iyi kurumsal ve bireysel performansını elde edeceği etkili bir eğitim ve öğretim sağlanmalıdır.

8. Çalışanlar keyfi eylemlere, kişisel kayırmacılığa ve siyasi baskılara karşı korunmalıdır.

9. Makul delillere dayalı olarak yasa dışı uygulamaları ve gereksiz yapılan giderleri ihbar etmesi durumunda karşı taraftan gelecek herhangi bir misillemeye karşı çalışanlar korunmalıdır.

²⁰<http://www.mspb.gov/meritsystemsprinciples.htm>, Erişim Tarihi: 19.10.2015

Liyakatli olmada gerekli yetenekler

Liyakat denilince akla sadece yetenek ve uzmanlık değil, aynı zamanda yüksek ahlak, fazilet ve karakter de gelmelidir. Yetenek işin ehli olma, beceri, etkililik ve bağlılık gibi kavramlarla iç içe olup (Özdemir, 2013) ‘*bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat*’ olarak tanımlanmaktadır.²¹

Liyakatli olmada gerekli olan yetenekler, Hoy ve Miskel tarafından (2010) üç başlık halinde toplanmıştır. Bu yetenekler teknik, kişiler arası ve kavramsal yeteneklerdir.

- Teknik yetenekler, belirli bir iş, aktivite, yöntem veya işi tamamlama tekniği hakkında özel bilgiye sahip olmaktır.
- Kişiler arası yetenekler, yazılı ve sözlü olarak iletişim kurmayı, birliktelik oluşturmayı, sosyal olmayı, duygudaşlık, empati ve zarafeti içerir.
- Kavramsal veya bilişsel yetenekler, mantıklı düşünme, analitik, tümevarım ve tündengelim gibi akıl yürütme ve bu kavramlarla çalışabilme yeterliliğini içerir (Aktaran: Özdemir, 2013).

Dünyada liyakat sistemi örnekleri

Singapur’da yapılan bir araştırmaya göre Singapur’un liyakat sistemine uygun bir toplum olduğu, devletin güçlü bir liyakat sistemine sahip olduğu, liyakatin özel sektörde daha yaygın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Devlet, kamu sektöründeki işlerin liyakat sistemine uygun uygulamalarını taklit etmek için özel sektörü teşvik ederek kamu sektöründe de meritokrasinin gücünü yaygın hale getirmek istemektedir. Bu nedenle hükümet tarafından işe almalarındaki ayrımcılığa karşı bir ‘İşveren Taahhüdü’ imzalamak için işverenleri memnun etmek üzere ‘*The Tripartite Alliance for Fair Employment Practices*’ (TAFEP) ‘*Adil İstihdam Uygulamaları için Üçlü İttifak*’

²¹ TDK Büyük Türkçe Sözlük, Erişim Tarihi: 02.12.2015

adında bir konsey kurulmuş olup 1000 özel sektör firması tarafından imzalanmıştır (Vincent, 2011). Ülkemizde henüz böyle bir uygulama bulunmamaktadır.

Karahanlılar Devleti'nde bir kimse öncelikle hizmet adabını, usul ve esaslarını öğrenir, sonrasında çeşitli kademelerde belirli bir süre hizmet ederek denendikten sonra ehliyetli ve liyakatli olduğu tespit edilerek üst kademelere terfi ettirilirdi (Genç, 2002).

Osmanlı Devleti örneği

Osmanlı Devleti'nin sınırlarının genişlemesi ile devletin çeşitli kademelerine yetişmiş, nitelikli insan kaynağı temin etmek için eğitim kurumlarından istifade edilir, medrese eğitim sisteminden yetişmiş çocuklara görev verilirdi (Güler, 2014).

Ancak Padişah III. Ahmed zamanında bazı görevlerin (kadılık, kazasker, vb.) şeyhülislam tarafından kötüye kullanılarak liyakatsiz olan kardeşlerine ve çocuklarına verildiği kaydedilmiştir (Uzunçarşılı, 2014a).

Osmanlı Devleti'nde liyakatli insan yetiştirmek için medreselerin çok önemli bir yeri vardır. Medreselerde dini ilimlerin yanında matematik, geometri, astronomi, felsefe, mantık, tarih, coğrafya, iyi konuşma gibi müspet ilimler de okutulurdu. Osmanlı Devleti sınırları içerisinde medreseler beş sınıfa yarılırdı: Haşiye-i Tecrid, Miftah, Kırklı, Hariç ve Dahil ile Sahn-ı Seman Medreseleridir. Fatih Sultan Mehmed döneminde medreselerde muid (asistan), talebeler arasından en liyakatli olanlar arasından seçilirdi (Uzunçarşılı, 2014a).

Aynı zamanda Osmanlı Devleti'nde gayri Müslimlere devletin birçok kademesinde özellikle iyi eğitilmiş olanlara önemli görevler verilmiştir. 1852-1925 yılları arasında Osmanlı Hariciyesinde görev almış olan sicil kayıtları tutulan gayri müslim memurların tamamına yakını Osmanlı tebasında idi. Osmanlı Devleti, vatandaşları arasında herhangi bir suretle ayırım ve ırkçılık yapmadığı; vatandaşlarına eşit davranarak liyakat ilkesi çerçevesinde yetenekleri baz alınarak Hariciye teşkilatında önemli görevlere getirilirdi (Kayaoğlu, 2013).

Devşirme sistemi

Bu başlık altında Osmanlı Devleti'nde liyakat sistemine benzerliği ile dikkat çeken “devşirme sistemi” üzerinde durulacaktır. Devşirmenin tanımı TDK tarafından “*Asker yetiştirilmek üzere Yeniçeri Ocağına alınacak çocukları seçip toplama işi*” şeklinde yapılmıştır.

Osmanlı Devleti'nin dördüncü padişahı olan Yıldırım Bayezid zamanında Osmanlı Sarayında devşirme olarak alınıp sarayda uzun süre hizmet ve terbiyeden geçirildikten sonra devletin çeşitli makamlarına ve görevlerine aday yetiştirilirdi. Bu adaylara *ıçoğlanı* denilirdi. İçoğlanları yüksek tahsil görürler, bedeni olarak da terbiye edilirdi. Her açıdan iyi yetiştirilen *ıçoğlanları* aynı zamanda binicilik, ok atmak, mızrak kullanmak, cirit oynamak gibi çeşitli faaliyetlerde bulunurlardı (Uzunçarşılı, 2014b).

Devşirme sistemi, Çelebi Mehmed zamanında (1413-1421) uygulanmaya başlanmış, oğlu II.Murad devrinde (1421-1451) yasalaşmıştır (Özdemir, 2003).

Yaklaşık üç asır başarıyla uygulanan, başta askeri kadrolar olmak üzere hemen tüm idari kadrolarda insan kaynağı temin edilmesine katkıda bulunan devşirme sistemi, devletin her bakımdan yükselmesinde etkili olmuştur (Özdemir, 2003).

Devşirme çocukları saraya alınmadan önce büyük bir özen gösterilerek yetiştirilir, Müslüman ve Türk terbiyesinden geçirilerek din işlerini ve Türkçe'yi öğrendikten sonra sistematik olarak en iyi şekilde tahsile tabi tutulurdu. Sırasıyla liyakat, beceri ve kabiliyetlerine göre saray dışında devletin çeşitli kademelerinde görevlendirilirdi (Uzunçarşılı, 2014b).

Günümüzde devşirme sistemine benzerliği bulunan bazı kavramlar üzerinden çeşitli ülkeler bu sistemi hala uygulamaktadır. Zeki, yetenekli, becerikli çocuklar için özel imkanlar sunarak, burs sağlayarak çok cazip ücretlerle çalışmalarına olanak tanıyarak modern bir şekilde uygulanmaktadır. Kısaca buna “beyin göçü” de denilmektedir (Özdemir, 2003).

Enderun

Osmanlı Devleti'nde devletin çeşitli kademelerinde Müslüman olmak şartıyla zeki, becerikli, yetenekli herkesin görev alabildiği, Osmanlı Devleti'nin bürokratik insan kaynağı ihtiyacını profesyonel olarak gidermek üzere kurulan ve diğer eğitim kurumlarından farklı özellik gösteren bir diğer sistem 'Enderun Sistemi'dir (Taşkın, 2008).

Enderun Sistemi'nde yetiştirilmek amacıyla alınacak çocuklar, Hristiyan tebaadan seçilirdi. Amaç, yetenekli Hristiyan çocuklarını İslamlaştırarak devlet yönetimine yetenekli çocukları kazandırmaktır. Bu sistemde eğitim almış kişiler dil, din ve ırk ayrımı yapmaksızın yetenek ve bilgilerine göre Osmanlı siyasal sistemine dahil edilerek hem askeri alanda önemli görevler verilir hem de devletin çeşitli kademelerinde üst düzey yönetici olarak görevlendirilirdi. Enderun mektebine öğrenci seçilmesinde ve üst sınıflara terfi etmelerinde tecrübeli bilim adamları tarafından sınav yapılır, bu sınav sonucuna göre öğrenci alınır. Üst sınıflara geçme ve mezun olduktan sonra işe alınmalarda asalet, zenginliğe bakılmaksızın sadece yetenek göz önüne alınır (Haspulat, 2006; Aktaran: Sevinç, Davran ve Sevinç, 2016).

Enderun, sarayın üç kısmından birisini oluştururdu. Biyrun (Hariç), Enderun (Dahil) ve Harem-i Hümayun'dur. Her kısmın kendine mahsus teşkilatı ve yasaları ile terbiye sistemleri vardır. (Uzunçarşılı, 2014b)

Bir yüksek eğitim kurumu özelliği gösteren Enderun'da okutulan derslerin büyük çoğunluğu medreselerde okutulan dersleri içeriyordu ancak dört bakımdan medreselerden farklılaşıyordu. İlk olarak Türkçe ve Edebiyat dersleri, ikincisi, bir asker ve yöneticinin coğrafya, harita yapımı, tarih, siyaset ve muharebe sanatı, vb. bilmesi gereken konuları kapsayan dersler, üçüncüsü hattatlık, cilt, tezhip, oymacılık, minyatür yapımı, mimarlık, vb. güzel sanatlar faaliyetlerini içeren dersler ve dördüncüsü ise müzik eğitiminin müzikle uğraşanlar, müzisyenler; müzik aletlerini çalan sanatkarlar yetiştirmek için örgütlenmesidir (Tekeli ve İlkin, 1999).

ABD örneği

Amerika'da liyakata dayalı bir sistem 1789'da başlamış ve 1880'lere kadar gelişerek devam etmiştir (Fallon ve McConnell, 2007). Amerikan liyakat sisteminin kurulmasında 1848'de New York'ta doğan William Dudley Foulke, büyük bir özveri ile çalışarak sistemin diğer savunucularından daha çok çaba göstermiş, ömrünü bu sisteme adanmıştır (Wheeler, 1919).

Amerikan İç Savaşı ile birlikte problemler ortaya çıkmış olup savaşın sonunda ilerleyen yıllarda federal çalışanlar, liyakattan çok diğer esaslar üzerine çalıştırılmıştır. 6 Aralık 1881'de Senatör George H. Pendleton, İç Hizmet Reformu üzerine toplanan senatoya başkanlık etmiş ve bir reform tasarısı sunmuştur. Kayırmacılık sistemi basın yoluyla kürsüden kınanmıştır. Sonunda 16 Ocak 1883'de Senator Pendleton'ın tasarısı, federal hizmette liyakat sisteminin başlangıcı olmuştur. Yeni İç Hizmet Yasası, 120 yılda değişmemiş temel esasları kurmuştur. Modern personel yönetimi çağı, 1938'de başlamıştır. Rüşvet, kamu çalışanını kiralama sürecine yeniden girmişti. 1950'lerin sonunda başlayan federal personel aktivitelerinin temel odak noktası, yüksek nitelikli çalışanları çekmek ve elde tutmak üzerinedir. Federal iş gücü, yasama ve sosyal yardım programlarından dolayı çok karmaşık hale gelmiştir. Federal iç hizmet reformları, 1977 ve 1979 yılları arasında yapılmıştır. Bu reformlar, ideal liyakat sistemini göz önünde bulunduran kuruluşları yeniden şekillendirmiş ve yeni bir yönelimle federal personel yönetim sistemini başlatmıştır. 1978 İç Hizmet Reformu, kamu personel yönetimi için değişim periyodunun başlangıcı olmuştur. İç Hizmet Reformu Yasası, temel liyakat sistemi ilkelerinin açıklamasını kapsamaktadır (Fallon ve McConnell, 2007). İç Hizmet Reformuna kadar toplumun büyük bir kesimi kayırmacılıkla yönetiliyordu. Özellikle 19.yüzyıla kadar tarım toplumunda baskın gelen statüye liyakat ile de ulaşılammıştır (Young, 1961).

1883-1937 yılları arasındaki periyod, liyakat ilkelerine dayalı olarak kamu personel yönetiminin gelişiminde önemli bir zaman dilimidir. Liyakat ilkeleri ve politik tarafsızlık, ideal iç hizmeti yansıtmaktadır (Kellough ve Nigro, 2006).

Amerikan meritokrasi ideolojisine göre herkesin eşit ve adil haklara sahip olduğu farz edilerek liyakat sistemi adil olarak görünmektedir (McNamee ve Miller Jr., 2014).

Liyakat sistemine karşı çıkanlar zaman zaman kamu hizmeti kanunlarını yasalaştırmak için yasama yetkisini sorgulamışlardır. Bir liyakat sistemi kurmak için yasama hakkı mahkemeler tarafından açık bir şekilde desteklendi (Arneson, 1919).

Siyasal kayırmacılık (Spoils System), ABD’de çok geniş bir uygulama alanı bulmuş olup bu tepkinin sonucunda liyakat sistemi ortaya çıkmıştır. Tarihsel gelişim açısından Amerikan personel sistemi üç başlık altından incelenebilir (Şen, 1995).

Centilmen(ler) (gentlemen) dönemi (1789 - 1829)

1789’da Başkan Washington’un yönetimiyle başlayan ve 1829’da Başkan Jackson’ın göreve gelmesiyle sonra eren bir dönemdir. Bu dönemde kamu personeli olarak atanmada ön plana çıkan temel ölçüt ‘karakter uyumu’dur. Bu döneme Centilmenler Dönemi denilmesinin nedeni, yüksek sınıf olma eğilimi içindeki uygun karakterli olanların toplumda yüksek saygınlıklı ve dürüstlüğü olan kişiler olmalarıdır. Bu kişiler atandıkları görevler için aranan teknik özelliklere sahip olmasalar da kendilerindeki öğrenme yeteneklerinden dolayı bu eksiklikleri giderebiliyorlardı. Bu dönemde kamu personelinin atanmasında politikanın da önemli olduğu, kendi politikalarına karşı gelen yöneticilerin atanmasının bir çeşit ‘politik intihar’ olarak görülmüş, sosyal ve idari uygunlukların yanında politik bağlılığın da gerekli olduğu vurgulanmıştır (Rosenbloom, 1989; Aktaran: Şen, 1995).

Siyasal kayırmacılık dönemi (1829 - 1882):

Federal yönetimde arkadaşlarına resmi olarak iş ve ödül veren bu yaklaşım, bir kayırmacılık sistemi olarak adlandırmıştır (Fallon ve McConnell, 2007).

Siyasal kayırmacılık sistemini savunanların temel dayanak noktası ‘demokrasiye hizmet’ ve ‘bürokrasiyi denetim altında bulundurmak’ gibi birtakım kavramlardır. Aynı zamanda siyasi partilerin ayakta kalmalarını ve dolaylı olarak demokrasiye katkısının olacağını düşünerek bu sistemi savunmaktadırlar. Demokrasinin işletilmesi, siyasi partiler aracılığıyla olmaktadır. Siyasi partiler de taraftarı olmadan ömrünü

idame ettiremez. Dolayısıyla siyasi partilerin vaat ettikleri sözlerinin yerine getirilebilmesi için birtakım kadroları (memur, yönetici, bürokratik, vb. kadrolar) parti taraftarlarına ödül olarak dağıtabilmektedir. Bu sistem aynı zamanda parti içindeki muhalefetin gücünü zayıflatmak ve karşıt görüşleri belirli bir süreliğine yatıştırmak için kullanılan bir sistemdir (Şen, 1995).

Liyakat sistemi (1882 - ?):

Liyakat sistemi, uygulamada siyasal kayırmacılık sisteminin olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırmak için ortaya çıkan bir sistemdir (Şen, 1995).

Liyakate dayalı sistem, 1789'da başlamış ve 1880'lere kadar gelişimini sürdürmüştür. Amerikan İç Savaşı birtakım problemleri ortaya koymuştur. Savaşın bitmesiyle birlikte takip eden yıllarda federal çalışanlar liyakatten çok diğer temeller üzerine çalıştırılmıştır (Fallon ve McConnell, 2007).

ABD'de liyakat sistemi ilkelerini korumak ve etkili bir Federal iş gücünü teşvik etmek için 1978 yılında İç Hizmet Reformu Yasasına dayanarak 'The Merit Systems Protection Board' (Liyakat Sistemlerini Koruma Kurulu) kurulmuştur. Amerikan halkına en iyi hizmeti vermek için yüksek nitelikli ve çeşitli olan, adil ve etkili Federal iş gücü sağlama vizyonunu edinmiştir. Kurulun kurumsal değerleri, mükemmellik, adalet, zamanlılık/güncellik ve şeffaflık'tır.²²

Liyakat sisteminin adaptasyonuna destek veren Amerikan eyaletleri aşağıda tarihleri ile birlikte verilmiştir:

New York, 1883

Massachusetts, 1884

Wisconsin, 1905

New Jersey, 1908

²²<http://www.mspb.gov/about/about.htm>, Erişim Tarihi: 01.12.2015

Illinois, 1911

Colorado, 1912

Ohio, California ve Connecticut, 1913

Kansas, 1915.

Amerikan halkı, yaptıkları şey ile tecrübe edindikleri şey arasındaki zıtlıktan dolayı meritokrasi hakkındaki Amerikan inançlarına özellikle ilgi duymaktadırlar. Meritokrasiye olan inanç egemen Amerikan ideolojisinin parçası olarak tarif edilebilir (Arneson, 1919).

Reynolds ve Xian (2014) tarafından yapılan araştırmaya göre Amerikan halkının Amerika Birleşik Devletleri'nin liyakat sistemine uygun bir toplum olduğuna inandıklarını bulmuşlardır.

4.6.2. Verimlilik ilkesi

Literatürde etkinlik ve etkililik kelimeleri ile sıkça karıştırılan verimlilik (Ramsay, 2008) farklı şekillerde tanımlanmış olup;

İktisatçılara göre “*çıktı ve girdi fiziksel miktar olarak ifade edildiğinde, çıktı ve bunu üretmek için kullanılan girdiler arasındaki ilişki*”,

Mühendislere göre “*bir makinenin etkin çalışması*”,

Muhasebecilere göre “*finansal rasyolar ve finansal tabloların analizi yoluyla işletmelerin performansı*”,

Yöneticilere göre ise “*kalite ve miktar, saat başı çıktı, etkinlik, işe devamsızlık, işten ayrılma, iş tatmini, kar, rekabet düzeyi, hükümet, teşvikler, vb.*” olarak değerlendirilmektedir (Akdeniz ve Durmaz, 1998; Aktaran: Yükçü ve Atağan, 2009).

İşletmelerde verimlilik bireysel, bölümsel ve kurumsal olarak farklı şekillerde incelenmektedir.

20.yy'ın başlarında Frederick W. Taylor, işletmelerde verimliliğin sağlanması ve artırılması hususunda çeşitli arayışlara girmiş, zaman ve hareket etütlerinden faydalanarak bir işçinin bir işi ne kadar verimli yapabileceği hususunda uygulamaları olmuştur. İşletmedeki verimliliğin sağlanmasında en önemli konulardan birisi, işe uygun çalışanın seçilmesi ve sonrasında işin niteliğine göre çalışanın eğitilmesidir. Aslında bir bakıma kayırmacılığın önlenmesinde de önemli bir faktördür (Zencirkıran, 2012).

İşletmelerin verimliliğini artırması için başvuracağı iki yol bulunmaktadır. Bunlar verimliliği ve satışları artırmaktır. Satış rakamlarını artırmaktan ziyade verimlilik artışı ile karlılık artışının sağlanması daha etkili bir yöntemdir. Yönetimin gösterdiği başarıyı ölçmek için verimlilik düzeyindeki değişimler kullanılmaktadır (Kobu, 2003).

İş gücünde verimlilik, çalışanın fiziksel ve düşünsel gücünden maksimum seviyede faydalanmak ve elde edilen yüksek çalışma temposunu sürekli kılmak için izlenecek politikanın, çalışanların işe alınmalarından işten ayrılmalarına kadar olan süreç içerisinde bilgi, beceri, yetenek ve tecrübelerini yaratıcı ve yapıcı gücüyle birleştirilerek maksimum verimi elde etmeye çalışmaktır (Bektaş, 2010).

Sağlık hizmetlerinde kalitenin özellikleri arasında olan verimlilik kavramının tanımı '*sağlıkta ulaşılabilir iyileştirmeleri azaltmaksızın hizmet maliyetini azaltma yeteneği*' olarak yapılmaktadır. Sağlıkta sadece maliyetler azaltılarak verimliliğe ulaşılamaz. Beklenen fayda, eşit seviyede ve yüksek olarak sağlanması ile ya da hastalıkların iyileştirilmesi ile mantıklı, makul bir karşılaştırma yapılarak verimliliğin sağlanıp sağlanmadığı ortaya konabilir (Kaya ve ark., 2013).

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Sağlıkta değerlendirilecek hizmetin meydana getirmesi Beklenen iyileştirmeler}}{\text{Bu hizmetin maliyeti}}$$

Kaynak: Kaya ve ark., 2013

Sağlık hizmetlerinin ekonomik değerlendirmesinde iki tür verimlilikten bahsedilmektedir. Birincisi, belirli bir sağlık probleminde minimum maliyetle sonuca ulaşma olarak tanımlanan *teknik verimlilik*'tir. İkincisi ise farklı seviyelerdeki sağlık hizmetlerinde kaynakların doğru bir şekilde tahsis edilmesi olarak tanımlanan *taahsisat verimliliği*'dir. Koroner arter hastalıklarında bir hastanın anjiyo ile balon veya stent takılarak tedavisi mi yoksa koroner arter by-pass ameliyatı yapılması mı daha az maliyetlidir? sorusu teknik verimliliğe verilecek bir örnektir. Kaynakları koroner arter tedavisi için mi eğitim için mi yoksa inşaat giderlerinin karşılanması için mi tahsis edelim? sorusu da tahsisat verimliliğine verilebilecek bir örnektir.

4.6.3. Kariyer ilkesi

Tarihsel olarak pek çok organizasyonda eğitim ve gelişim, geleceğin üst düzey potansiyel yöneticileri için, bazı özel istisnai düzenlemeler hariç, mevcut iş performansını artırmanın kısa vadeli amaçları vardır. Bununla beraber son zamanlarda ürün pazar çevresindeki değişiklikler, yeni teknolojinin tanıtımı ile örgütsel özelliklerdeki değişiklikler, İKY literatürü ve uygulamalarında eğitim ve gelişim profiline artmasında etkisi bulunmaktadır. Esasında örgütlerin halen üzerinde yoğunlaştığı önde gelen İKY meselelerinin çoğu temelde eğitim ve gelişim meseleleridir. Örnek olarak, yöneticilerin kariyer geliştirme programlarında uluslararası deneyim kazandırma adımları, çapraz işlevselliği ve takım çalışmasını kolay hale getirmek için çalışan eğitim programlarında kişilerarası beceriler ile problem çözme becerilerini enjekte etmeye çalışma ve kariyer başarısının ve ilerlemesinin her zaman yukarı yönlü olmak zorunda olduğu şeklindeki geleneksel görüşü değiştirme kalkışmasını hareketlendiren yanal ve yatay kariyer sistemini geliştirme inisiyatifleri, örnek gösterilebilir (Beaumont, 1993).

Latince *carrus* (at arabası) ve *carrera* (yol), Fransızca *carrière* (Koşuyolu, arena) İngilizce *career* (meslek, meslek hayatı, meslekte başarı kazanma) kelimelerinden türeyen kariyer kelimesinin (Çelik, 2007; Aktaran: Dünder, 2013). Türkçe anlamı TDK'da "*Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık*" şeklinde yapılmıştır. Yüksel (2000) tarafından kariyer "*bir kişinin iş yaşamında sahip*

olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısı” şeklinde tanımlanmıştır (Tengilimoğlu ve ark., 2014).

Kariyer, çalışanlar için önemli olduğu kadar işletmeler için de önemlidir. Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri ile birlikte ilgi duydukları, değer verdikleri yönlerinin farkına varmaları için işletme için fırsatlar hususunda bilgi edinmelerinde, hedefledikleri kariyer olanaklarının belirlenmesinde ve hedefe ulaşacak eylem planlarının oluşturulmasında kariyer geliştirme uygulamaları çalışanlara imkan sunacaktır (Dündar, 2013).

Çalışanların kariyer ile ilgili planladıkları faaliyetleri yapmaları için işletmeler tarafından desteklenmeleri beklenmektedir.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak kariyer, çalışanların iş hayatında ulaşmak isteyecekleri hedefler için elde ettikleri bilgi, beceri, yetenek, vb. özelliklerin hem bireysel olarak hem de kurumsal olarak yansıtılması, pozitif sonuçların elde edilmesi için çaba sarf edilmesi şeklinde açıklanabilir.

4.6.4. Güvence ilkesi

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen iç çevre faktörlerinin özelliklerinden birisi de *iş güvencesi*dir (Sadullah, 2013). Kariyer ilkesi ile yakın bir ilişki içinde olan güvence ilkesi, iş güvencesi ve makam güvencesi olarak ikiye ayrılmaktadır. İş güvencesi, çalışanların haksız nedenlerle işten atılmasının önüne geçilmesi, makam güvencesi ise terfi ettiği makamdaki görevini koruyabilmesidir (Tengilimoğlu ve ark., 2014). İstihdam güvencesi olarak da adlandırılan ve kurum personelinin bütünleşmesini sağlayan bu ilkede çalışanların verimli olabilmesi, ağır bir kusur işlemedikçe işini ve işine bağlı haklarını kaybetmemesine bağlıdır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015).

Kamu sektöründe ve özel sektörde farklı olarak değerlendirilen güvence ilkesinin çıkış kaynağı, çalışanların güvenlik ihtiyacıdır (Tortop ve ark., 2010).

Yöneticiler tarafından çalışanların gönül rahatlığı içerisinde görevlerini yerine getirebileceği ortam ve imkanlar sağlanmalıdır. Hizmet verdiği işletmeden güvence

bekleyen çalışanın verimli olabilmesi için iş güvencesi mutlaka olmalıdır (Bektaş, 2010). Teknolojinin gelişmesi ve değişmesiyle beraber iş gücü maliyetlerinde meydana gelen düşüşler, işini kaybetme tehdidi altında çalışanlarda zaman içerisinde stresi ortaya çıkarabilmektedir. Böylelikle iş kaybetme korkusu, telaşı içinde olan bir çalışanın motive olması ve asgari performans düzeyini sağlaması söz konusu değildir (Sadullah, 2013). Ülkemizde işçinin iş güvencesini sağlamak amacıyla 4857 sayılı İş Kanunu'nda düzenleme yapılmıştır. Anılan Kanunun 18 inci maddesi birinci fıkrasında,

“Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.” denilmektedir. Buna göre işverenin süreli fesih hakkı sınırlandırılmıştır. Aynı zamanda 4857 sayılı İş Kanunu Madde 18 (Ek cümle: 10/9/2014-6552/2 md.) de fesih için geçerli bir sebep oluşturmayacak hususlar sıralanmıştır.

4.6.5. Halef yetiştirme ilkesi

Uygulamada çok rastlanmamasına rağmen etkili yönetimin temel anahtarlarından birisi olan halef yetiştirme ilkesine göre yöneticiler, görevini geçici ya da sürekli olarak doldurabilecekleri astları yetiştirmek zorundadır. Üstler tarafından bir tehlike unsuru olarak görülen hususlardan birisi de astların daha yeterli olarak üstün makamını tehlikeye sokacak derecede başarılı olmasıdır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015). Üstlerin böyle bir korkuya kapılmaması için daha üst bir makamı düşünerek ast ile üst arasında görev yönünden farklılığa gitmesi, devredilen görevin kapsamının genişletilmesi, ekip çalışmasına gidilmesi ya da asta yeni bir statü verilmesi gerekmektedir (Tengilimoğlu ve ark., 2014). Kurumsal verimliliğin ve yönetsel istikrarın sağlanması için bu ilkeye azami derecede önem verilmelidir (Tortop ve ark., 2010).

Halef yetiştirmenin planlanması tüm yönetim pozisyonları için faydalıdır. İşletmelerde yöneticilerin başka görevlere başlamadan önce halef planlaması

yapılması gerekmektedir. Orta kademe yöneticiler için halef planları sıklıkla kariyer planlama terimi olarak belirtilmektedir. Sağlık hizmetleri endüstrisinde halef yetiştirme ilkesinin ayrı bir önemliliği vardır (Fallon ve McConnell, 2007).

İyi yetişmiş, görevini layıkıyla yapan bir yöneticinin görevinden ayrılması hem yönetim tarafından hem de çalışanlar tarafından istenilmeyen bir durum olabilir. Halef-selef ilişkisinde çalışanlar tarafından görevine yeni başlayan bir yönetici, ikili karşılaştırma yapılarak zor durumda bırakılabilmektedir. Özellikle kurum içi yapılan halef yetiştirme programlarının daha etkin olabilmesi için üst yönetimin stratejik analizler yapması gerekmektedir. Tarafsızlığın sağlanması ile yerine getirilen bir halef yetiştirme programının kurumsal faydası çok yüksektir. Diğer taraftan çalışanların yönetime bakış açısı ve çalışan beklentisi olumlu yönde olacaktır. İyi bir halef yetiştirme programı hazırlayan işletmelerdeki çalışan motivasyonu yüksek çıkacaktır. Halef yetiştirme ilkesi kariyer ilkesi ile de iç içedir.

4.6.6. Yönetici geliştirme ilkesi

Yönetici geliştirme, işletmenin aynı zamanda profesyonel ve kişisel olarak gelişim sürecini ifade eden bir ilkedir (Barutçugil, 2004).

Yönetici gelişimi, işletmedeki tüm yöneticileri kapsamalı, tüm yönetici grubunun gelişimine odaklanmalı, söz vermekten ziyade performansa, bugünün gerekliliklerinden ziyade yarının gerekliliklerine odaklanmalı, gelecekte daima neye ihtiyaç duyulabilir üzerine yoğunlaşmalı ve mekanik rotasyona dayalı olan, statik yer değiştirmeden ziyade dinamik ve nitel olmalıdır (Drucker, 2004).

Bu doğrultuda özellikle üst yönetim tarafından çalışanların gelişimini sağlamak üzere eğitimler düzenlenmeli, gelişmeyi teşvik edici eylemler hazırlanmalı ve gelişmeyi engelleyici faktörler üzerinde önlemler alınmalıdır. İşletmenin hızla değişen çevre koşullarına, rekabetçi ortamdaki şartların giderek daha da katılaşmasına ayak uydurabilmesi için yönetici geliştirme ilkesine adapte olmalıdır (Tortop ve ark., 2010).

4.6.7. İnsancıl davranış ilkesi

İnsan ögesi işletmenin hem amacı hem de aracıdır. İnsan ögesine işletmenin aracı olarak yaklaşıldığında verimlilik sağlanır. Amaç olarak bakıldığında ise bireyin istek, özlem, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2013). İşletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşması, etkinliği ve verimliliği sağlayabilmesi ve insan kaynaklarından beklenen en uygun verimin alınabilmesi için insanların ne beklediklerinin doğru bir şekilde tanımlanması gerekmektedir (Ateş, 2012).

İnsan kaynaklarında kurumsal amaçlara ve hedeflere erişmek, kurumun vizyon ve misyonunu gerçekleştirebilmek için çalışanı motive edici faktörler çok iyi değerlendirilmeli, insan ilişkilerini ön plana çıkaracak uygulamalara yer verilmelidir (Bektaş, 2010).

4.6.8. Açıklık ilkesi

İnsan kaynakları politikalarının oluşmasında, politikaların başarıya ulaşmasında ve uygulanmasında ‘açıklık’ ilkesinin payı bulunduğu söylenebilir. Bu pay da bütün çalışanların destek ve katkısı açıklık ilkesinin benimsenmesiyle gerçekleşecektir. İzlenecek politikalar konusunda üst kademe yönetimden alt kademe yönetime, bütün çalışanlara ve temsilcilerine kadar bilgi verilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2013).

Bu ilkenin uygulanmasında işletme gazetesi, afişler, kitapçıklar, toplantılar ve çeşitli yayın araçları gibi herkesin anlayabileceği, sade, açık, basit bir kullanılan, yazılı bilgi veya sözlü açıklamalarla gerçekleşir (Ateş, 2012).

4.6.9. Gizlilik ilkesi

İngilizce karşılığı *privacy*, Fransızca karşılığı *clandestinité*, Almanca karşılığı *verborgenheit* olan gizlilik kelimesi gündelik hayatımızda sıklıkla kullandığımız ve özel hayatın gizliliği çerçevesinde, kişiye özel olan ve genellenen bir terimdir. Gizlilik kelimesi mahremiyet ile eş anlamlı bir kelimedir.

Türk Dil Kurumu'nda ²³ kısaca *mahremiyet* olarak tanımlanan gizlilik kelimesi en geniş şekilde “*Genellikle herkes tarafından bilinmeyen ve açıklanması sahibinin kişisel hak ve çıkarlarına zarar verme tehlikesi gösteren durum; Bir yetkilinin görevi gereğince öğrendiği devlet işlerini, tanıklık yaparken, yasada gösterilen yönetime uygun biçimde saklaması, söylememesi*” olarak tanımlanmıştır.

Açıklık ilkesine tezat olarak görülebilen gizlilik ilkesi, işletmenin muhasebe, insan kaynakları, vb. bölümlerinde kısıtlanmak şartıyla uygulanabilmektedir. Personelin işletmeye başlamasından işletmeden ayrılmasına kadar kendi adına düzenlenen bir özlük dosyası bulunmaktadır. Dosyada çalışanın kendine özel bilgileri olabileceği için bu bilgilerin gizli tutulması, hiçbir şekilde açığa çıkarılmaması gerekmektedir. Özellikle personelin aldığı cezaların iletilmesi özel ve gizli bir şekilde yapılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2013). Devletin yasal organları tarafından bilgi talep edilmesi halinde verilmesi gereken bilgilerin gizliliği sağlanmalı, karşı tarafa da gizliliğin sağlanması konusunda ehemmiyet gösterilmesi hususunda bilgilendirme yapılmalıdır.

Tanımlardan yola çıkarak İKY'de gizlilik ilkesi önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların bireysel ve kurumsal bilgilerinin mahremiyet çerçevesinde gizli tutulması, yetkisiz kişilerle paylaşılmaması ve güvenliğinin sağlanması önemli bir husustur. Çalışana özel resmi bir yazının kişiye ulaştırılması için iletişim kanallarının gizliliğinin sağlanması da gerekmektedir. Birkaç yıldır özellikle resmi kurumların elektronik belge yönetim sistemine geçmesiyle beraber tüm yazışmalar sistem üzerinde yapıldığından sistemin gizliliği ve güvenliği sağlanmadır. Özellikle kişiye özel, gizli gelen yazılar elektronik belge yönetim sistemine kaydedilirken kişi bilgileri (isim, telefon, e-posta, adres, vb.) gizli tutulmak zorundadır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte son yıllarda özellikle hackerlar tarafından yapılan siber saldırılarda sistem açığından faydalanarak devlet kurumlarının, özel işletmelerin çok önemli, özel ve gizli bilgileri elde edilebilmektedir.

²³http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts, Erişim Tarihi: 18.11.2015

4.6.10. Katılımcılık

İşletmenin vizyonunu gerçekleştirebilmesi, amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için çalışanların kararlara katılımının sağlanması İKY'nin bir diğer ilkesidir. Problem çözmede, sürekli iyileştirme ve geliştirmede ve müşteri memnuniyetinin sağlanması için çalışanların gönüllü olarak destek verebilmeleri için organizasyon yapısında, iş ve görev tanımlarında, yetki ve sorumluluk dağılımında, yönetici-çalışan ilişkilerinde derinden, köklü değişimler yapılması gerekmektedir. Kağıt üzerinde değil resmi birtakım düzenlemelerin yapılarak çalışanlara verilecek eğitimlerle çalışan katılımın sağlanması için çalışanlara yol ve yöntemler öğretilmeli, bu doğrultuda yönetimin istekli olduğunu gösteren davranışlar ortaya konmalıdır (Sabuncuoğlu, 2013).

İnsan kaynakları yönetiminde yöneticilerin rolleri ve sorumlulukları

Koçel (2011) tarafından yapılan tanımlamaya göre yöneticilik bir meslek olup yönetici bu mesleği uygulayan kişidir. Yöneticilik aynı zamanda yönetim alanında bilgi birikimini kullanan, başkaları ile çalışan, bunlar vasıtasıyla iş görerek işletmeyi amaçlarına ulaştırma işi ve uğraşdır. Yönetici ise bu birikmiş bilgiye ilaveten kendi bireysel bilgi, beceri ve yeteneklerini de kullanarak yöneticilik işini fiilen yapan kişidir. Profesyonel yöneticinin başarısının işletmeyi amaçlarına ulaştırmakla ölçüldüğünü ve bu başarıya ulaşmanın büyük ölçüde başkalarına bağlı olduğunu belirtmiştir.

Organizasyonlarda yöneticilerin çok kritik ve önemli rolleri vardır ve bunlara özel sorumluluklar yüklenmektedir (Mensah, 2013). Yönetici hem insan kaynaklarını hem de insan dışı diğer kaynakları yöneten, sistemin faaliyetlerini ve organizasyondaki bölümleri koordine etmek zorunda olan kişidir (Donnelly ve ark., 1987). İnsan kaynakları bölümünün ise bu bölümler için çok daha büyük rolü ve sorumluluğu bulunmaktadır. İnsan kaynaklarından sorumlu bölümün rolünü gerçekleştirebilmesi için ise diğer bölümlerle eşit düzeyde ve üst yönetime en yakın konumda olması gerekmektedir (Sadullah, 2013).

Yöneticilerin sadece diğer insanların davranışları ve performansında değil aynı zamanda kendi davranışlarında da önemli bir sorumluluğu vardır (Mamoria, 2009).

İnsan kaynakları yöneticileri, sorumlulukları ayrı olmakla beraber genellikle diğer bölüm yöneticileri ile iş birliği içerisinde çalışmaktadırlar. Özellikle işe alma konusunda karar verme aşamasında elde ettiği bilgiler çok önemli ve faydalıdır. Danışmanlık, yardım ve destek konusunda insan kaynaklarının önemli rolü vardır. (Mensah, 2013).

İnsan kaynaklarından sorumlu yöneticilerin rolleri aşağıdaki gibi gösterilebilir:

- Tüm çalışanlara iş ile ilgili konularda ücretsiz bilgi vermek ve danışmanlık hizmeti sunmak,
- Çeşitli hizmetler (işe alma, seçme, oryantasyon, eğitim ve gelişim, değerlendirme, motivasyon, vb.) sağlamak,
- Tazminat, disiplin, kıdem düşürme, işten çıkarma, promosyon, vb. konularla ilgili politikalar düzenlemek ve yürütmek,
- İhtilafın ve karışıklığın asgari düzeyde olduğu uygun bir iş ortamı oluşturmak üzere çalışanların haklarını savunmaktır (Mensah, 2013).

İnsan kaynaklarında sorunlara gerçekçi ve etkin çözümler ortaya koyabilmek amacıyla işletmenin tüm yöneticileri, insan kaynakları bölümü ile daima iletişim halinde bulunarak diyalog ve iş birliğinin geliştirilmesine gereksinim duyarlar. Yöneticiler, yönetimin fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için insan kaynakları bölümünün talep ettiği verileri zamanında, eksiksiz olarak sunmaları gerekir (Sadullah, 2013).

Yönetici-çalışan ilişkisi

Yönetici, her işletmeye hayat veren dinamik bir unsurdur. Yöneticinin liderliği olmadan üretim kaynaklarını kullanarak üretim gerçekleştirmek söz konusu değildir. Rekabetçi bir ekonomide yöneticilerin niteliği ve performansı, işletmenin sahip olabileceği önemli bir avantaj olup, işletmenin başarısını hatta hayatta kalmasını belirlemektedir. Bir yöneticinin görevi işletmenin amaçlarını elde edebilmek için gerçekleştirilecek gerçek bir göreve dayanmak zorundadır (Drucker, 2004).

Organizasyonların başarısı önemli ölçüde çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerine bağlıdır. Organizasyonun ne tür stratejilere sahip olduğu tek başına önemli ve yeterli değildir. Önemli olan sadece amaçlarını gerçekleştirebilmesine yardımcı olabilecek üstün, becerikli insan kaynaklarıdır. Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileyebilecek hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir. Yöneticiler çalışanların potansiyeline ve yeteneklerine değer verdiğinde ve kaldıraç gücü olarak gördüklerinde böyle bir organizasyonun rakiplerine göre çok daha avantajlı konuma geçeceği muhtemel olup aynı zamanda ürün/hizmet kalitesi, yüksek performans, artan verimlilik ve karlılık bakımından işletmenin amaçlarına ulaşmasında da yardımcı olmaktadır (Mensah, 2013).

Ekonomik gelişme ve yönetimin meslekleşmesi ile birlikte işletmenin sahibi olmadan ya da girişimci durumuna gelmeden işletmelerin yönetiminde söz sahibi olan yeni bir yönetici tipi olan profesyonel yönetici tipi ortaya çıkmıştır (Koçel, 2011).

İşletmelerde birçok yönetici, modası geçmiş yöntemlerle ve uygun olmayan yönetim bakış açısıyla yönetim faaliyetlerine devam etmektedirler. İnsan kaynağının işletmedeki gücü ve bağlı olduğu pozisyon bakımından bölüm yöneticilerine birçok sorumluluk düşmekte olup çalışanların günlük işleriyle ve problemleriyle ilgilenmek, sağlık işletmelerinin heterojen yapısından dolayı eğitim geçmişi ve gelişmişlik seviyelerine göre farklılık gösteren çalışanları yönetmek zorundadırlar. Herhangi bir özel uzmanlık becerisine ve eğitime sahip olmayan yemekhane personeli ile master dereceli bir diyetisyen örnek gösterilebilir. Görüntüleme hizmetlerinde çalışan sekreter ile yüksek nitelikli olan radyoloji uzmanı örnek verilebilir. Bir yönetici hemşire, hemşire yardımcıları ve sekreterler, lisanslı uygulama hemşireleri, klinisyen hemşireler gibi değişik seviyedeki personellere sahip olabilir. Böyle karmaşık ve farklı deneyime sahip olan insanları yönetmek beceri gerektirmektedir. Bölüm yöneticileri astlarının düşüncelerinin değerli olduğunu daima açıkça ortaya koymalıdır. Çalışan katılımı yöneticiler tarafından değerlendirilmeli ve desteklenmelidir (Fallon ve McConnell, 2007).

Başarılı yöneticiler, kendileri tarafından desteklenen liderlik tarzlarını çalışanlara sözlü olarak ifade etmeye çalışmazlar. Astlar ise yöneticinin liderlik tarzını işteki eylemlerinden ve davranışlarından anlayarak yapabilirler. Bir diğer ifade ile yöneticiler diğer kişilere (diğer yöneticiler, çalışanlar, vb.) liderlik tarzlarını konuşmaktan ziyade davranışlarıyla göstermek zorundadırlar (Fallon ve McConnell, 2007).



5. GEREÇ ve YÖNTEM

5.1. Araştırmanın konusu ve amacı

Bu tez çalışmasında, özel sağlık sektöründe hizmet veren hastanelerde çalışanların örgütsel adalete, yansızlığa ilişkin çalıştıkları kurum ve yöneticileri hakkındaki tutumları ölçülecek ve örgütsel adalet üzerinde yansızlık ilkesinin etkisi ortaya konularak değerlendirilecektir.

Araştırma, İstanbul ilindeki özel hastaneler üzerinde yapılmıştır. Özel sağlık sektöründeki yöneticilerin insan kaynakları yönetiminin önemli ilkelerinden biri olan yansızlık ilkesini hangi ölçüde benimsedikleri; hakkaniyeti, adalet ve eşitliği hangi ölçüde ön planda tuttukları ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Öncelikle sağlık sektöründeki temel istatistiki veriler elde edilerek özel sağlık sektöründeki hastanelerin sayısı ve oranı ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık İstatistikleri Modülü'nden (TSİM) alınan İstanbul ilinde 2015 yılında sağlık kurumlarının sayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir²⁴:

Tablo 3: İstanbul İli 2015 Yılı Sağlık Kurumları Sayısı

Kamu Hastaneleri				Özel Hastaneler			
2. Basamak Devlet Hastanesi	Genel EAH	Özel Dal EAH	Kamu Üniversitesi	Toplam	Özel Üniversite	Özel Hastane	Toplam
31	14	12	6	63	9	159	168

Tablo 3 incelendiğinde 2. ve 3.basamak hastanelerin sayısı 57 olup sağlık kurumları içindeki payı %24,5'tir. Özel hastanelerin sağlık kurumları içindeki payı ise %72,7'dir.

Araştırma yapılan özel hastanelerle ilgili bilgiler İstanbul Sağlık Müdürlüğü ile yapılan protokole istinaden İstanbul Sağlık Müdürlüğü'nün kurumsal portalından

²⁴http://www.istanbulsaglik.gov.tr/w/anasayfalinkler/pano2015/hastane_dagilimi_2015.pdf, Erişim Tarihi: 15 Mart 2016

elde edilmiştir. İstanbul Sağlık Müdürlüğü ile yapılan protokole istinaden elde edilen veriler ışığında İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerin sayıları aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 4: Hastane Yatak Grubu Dağılımı

0-50 Yatak	61
51-100 Yatak	58
101-150 Yatak	23
151 ve Üzeri Yatak	17
Toplam	159

Tablo 4’te hastanelerin yatak grubu dağılımı gösterilmiştir. 0-50 yatak grubunda 61 hastane, 51-100 yatak grubunda 58 hastane, 101-150 yatak grubunda 23 hastane ve 150 ve üzeri yatak grubunda 17 hastane hizmet vermektedir.

Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık İstatistikleri Modülü’nden (TSİM) alınan İstanbul ilinde 2015 yılında hastanelerin yatak sayıları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir²⁵:

Tablo 5: 2015 Yılı İstanbul İli Sağlık Kurumları Yatak Sayıları

2. ve 3.Basamak Yatak Sayısı	Özel Hastane Yatak Sayısı	Kamu Üniv. Yatak Sayısı	Özel Üniv. Yatak Sayısı	Darülaceze Yatak Sayısı
16.135	13.038	2.876	1.584	100

Kaynak: İstanbul Sağlık Müdürlüğü

Tablo 5 incelendiğinde İstanbul ilindeki toplam yatak sayısı 33.733’tür. 2. ve 3. Basamak hastanelerin yatak sayısının toplam yatak sayısı içindeki payı, %46,4’tür. Özel hastanelerin yatak sayısının toplam yatak sayısı içindeki payı yaklaşık olarak %38’dir. İstanbul ilinde özel hastanelerin yatak kapasitesi, sektörün üçte birinden fazlasını oluşturmaktadır. 100 yatak kapasitesi ile faaliyet gösteren 1 adet darülaceze bulunmaktadır.

²⁵http://www.istanbul saglik.gov.tr/w/anasayfalinkler/pano2015/yatak_dagilimi_2015.pdf,
Tarihi: 15 Mart 2016

5.2. Yöntem

Araştırma, anket esasına dayalı bir alan araştırmasıdır. Araştırmada örneklem seçme yöntemine gidilmiş olup aşağıda Araştırmanın Evreni ve Örneklemi bölümünde detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Araştırmada çalışanlar üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Çalışan anketinde demografik sorularla birlikte adalet ve yansızlık ölçekleri kullanılmıştır. Bu ölçme araçlarından ilki Birleşik Devletler Liyakat Sistemlerini Koruma Kurulu (United States Merit Systems Protection Board) tarafından 2005 yılında hazırlanan ve federal çalışanlar üzerinde uygulanan Liyakat Sistemi İlkeleri Araştırması ölçeğidir. İkinci ölçme aracı Renan Ersöz Baykal tarafından 2013 yılında hazırlanan “*Örgütsel Adalet Algısı İle Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma*” konulu yüksek lisans tezinden alınan ölçektir. Ölçek, toplam 45 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü ölçme aracı Pınar Sayü tarafından 2014 yılında hazırlanan “*The Relationship Between Organizational Justice And Work Alienation*” konulu master tezinden alınan örgütsel adalet ölçeğidir. Ölçek, 21 ifadeden oluşmaktadır. Son ölçme aracı ise Pınar Sünneli Erden tarafından 2014 yılında hazırlanan “*The Relationship Between Paternalistic Leadership, Perceived Employment Discrimination And Nepotism*” konulu Tez sahiplerinden alınan yasal izinler tezin ekinde sunulmaktadır.

Hazırlanan yeni ölçekteki ifadelerden;

1 -7. ifadeler ile 12. ifade, Amerika Birleşik Devletleri Liyakat Sistemlerini Koruma Kurulu (United States Merit Systems Protection Board) tarafından 2005 yılında hazırlanan ve federal çalışanlar üzerinde uygulanan Liyakat Sistemi İlkeleri Araştırması ölçeğinden alınmıştır. Türkçeye uyarlaması araştırmacı tarafından yapılmıştır.

8 -11. ifadeler, Pınar Sayü tarafından 2014 yılında hazırlanan “*The Relationship Between Organizational Justice And Work Alienation*” konulu master tezinden alınmış olup dağıtım adaletini ölçmek için, Price ve Mueller (1986) tarafından oluşturulan altı maddelik ölçek kullanılmıştır.

13- 21. ifadeler ile 23- 27. ifadeler ve 32. ifade, Pınar Sünneli Erden tarafından 2014 yılında hazırlanan “*The Relationship Between Paternalistic Leadership, Perceived Employment Discrimination And Nepotism*” konulu master tezinden alınmış olup söz konusu ifadelerin olduğu Kayırmacılık ölçeği, 2010 yılında Asunakutlu ve Avcı tarafından 14 ifade ile ölçülmüş olup Abdalla, Maghrabi ve Raggad (1998) ile Ford ve McLaughlin (1985) tarafından geliştirilen ölçeklerden uyarlanmıştır.

28-31. ifadeler ile 33- 40. ifadeler, örgütsel adalet kavramını ölçmek için Dalga Derya Teoman’ın 2007 yılında hazırlamış olduğu yüksek lisans tezi kapsamında literatüre kazandırmış olduğu ölçek olan ve 2013 yılında Renan Ersöz Baykal’ın faydalandığı “*Örgütsel Adalet Algısı İle Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma*” konulu yüksek lisans tezinden uyarlanmıştır.

12.sorunun 9. ve 10. ifadeleri ile 22.soru araştırmacı tarafından ölçeğe dahil edilmiştir.

Yukarıdaki kaynaklardan derlenerek yeni bir ölçek hazırlanmış olup araştırmacı tarafından “*Örgütsel Adalet ve Yansızlık Ölçeği*” olarak ifade edilmiştir. Örgütsel Adalet ve Yansızlık Ölçeği, toplam 49 ifadeden, 3 ölçekten ve 5 boyuttan oluşmaktadır.

5.3. Araştırma hipotezleri

Belli bir kuramsal yapıya dayalı olan, araştırmalarda olaylar ya da değişkenler arasında var olduğu söylenen veya kestirilen ilişkiye hipotez denilmektedir. Araştırmalarda akla gelen her ilişki arasında bir hipotez kurulması rasyonel bir yaklaşım değildir. Hipotez geliştirmek araştırma yapılmadan önce geliştirilmeli, araştırmanın sonucuna göre hipotez geliştirmek, bilimsel bakış açısına uygun değildir (Karasar, 2004).

Özdamar (2015) hipotezi “*Kuramsal olarak varsayılan ya da önceden yapılmış bir dizi gözleme dayanarak ortaya atılan, gerçekleşmesi söz konusu olan ya da olmayan bir önerme*” olarak tanımlamıştır. Bir bilimsel araştırmanın doğması için hipotez, olmazsa olmazdır. Yapılan her bilimsel araştırmada bir adet H1 (iki değer arasındaki fark anlamlıdır) ve bir adet te H0 (iki değer arasındaki fark anlamsızdır)

hipotezi kurulur (Yıldırım-Kaptanoğlu, 2013).

Bu araştırmada geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

Hipotez 1 Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine karşı tutum ve davranışlarında adaletli olmadıklarını düşünmektedirler.

Hipotez 2 Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine karşı tutum ve davranışlarında yansız olmadıklarını düşünmektedirler.

Hipotez 3 Yansızlık Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti ve Prosedür Adaletini etkilemektedir.

Hipotez 4 Sosyo-demografik Yansızlık Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti ve Prosedür Adaletini etkilemektedir.

Hipotez 5 Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti ve Prosedür Adaleti Sosyo-Demografik Yansızlığı etkilemektedir.

Hipotez 6 Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti ve Prosedür Adaleti Yansızlığı etkilemektedir.

Hipotez 7 Yöneticilerin, çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarında yansız olmaları adaletli davranmaları konusunda etkilidir.

Yukarıda geliştirilen hipotezlere göre her bir boyut kendi aralarında ilişkilendirilmiş ve sosyo-demografik özelliklere göre alt hipotezler geliştirilmiş olup verilerin değerlendirilmesi ve analizi bölümünde ayrıca gösterilmiştir. Ancak alt hipotezleri numaralandırma ya da harflendirme yöntemine gidilmemiştir.

5.4. Araştırmanın yeri

Araştırma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde yapılmıştır. Bu kapsamda özel hastanelerin %10'unu oluşturan 16 özel hastanede çalışanlar üzerinde uygulanmıştır.

5.5. Araştırmanın evreni ve örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde Şubat 2016 itibari ile Anadolu Yakası'nda 50, Avrupa Yakası'nda 109 olmak üzere faaliyet gösteren 159 özel hastane oluşturmaktadır. Hastaneler yatak kapasitelerine göre 0-50, 51-100, 101-150, 151 ve

üzeri olmak üzere dört gruba ayrılmıştır. Örneklem seçilirken özel hastanelerin Anadolu ve Avrupa Yakası'ndaki oranları ortaya çıkarılmış dağılımlar bu orana göre belirlenmiştir. Evrenden %20 duyarlılık ile örneklem seçilmiş olup İstanbul Anadolu yakasında 7 hastane, İstanbul Avrupa Yakası'nda 14 hastane olmak üzere toplam 21 hastanede anket çalışması yapılması planlanmış ancak araştırmanın mali ve zaman kısıtlılıklarından dolayı 16 özel hastanede anket çalışması yapılmış ve evrenin %10'unda anket çalışması uygulanmıştır.

Örneklem seçme yöntemi olarak kolayda örnekleme yoluyla hastaneler seçilmiştir. Evrende yer alan 159 hastanede çalışan personel sayısının belirlenmesinde İstanbul Sağlık Müdürlüğü'nden elde edilen resmi rakamlar kullanılmış olup hastaneler yatak sayısı bakımından gruplanmış ve oranları ölçüsünde örnekleme yer almaları sağlanmıştır.

Elde edilen rakamlara göre hemşire-ebe sayısı 7.279, diğer yardımcı sağlık personeli ise 7.327'dir. İdari personelin belirlenmesinde çalışma yapılan 16 özel hastaneden 0-50 yatak grubundan 2 hastane, 51-100 yatak grubundan 3 hastane ve 101 ve üzeri yatak grubundan 1 hastanenin resmi çalışan sayıları elde edilerek ortalama çalışan sayısı hesaplanmış ve buna göre her bir özel hastanede çalışan idari personel sayısı varsayılmıştır. Buna göre toplam çalışan idari personel sayısı 24.128'dir. Böylelikle evren sayısı 38.734 olarak hesaplanmıştır. Personel için örneklem sayısı belirlemede duyarlılık %20 alınmış ve 380 çalışan ile anket uygulanmasına karar verilmiştir.

Örneklem alınmasında elde edilen veriler, İstanbul Sağlık Müdürlüğü'nün 2015 Aralık ayı verileridir. Şubat ayı verilerinde toplam hastane sayısı 159'dur. Çalışılacak hastane örnekleme hesaplanırken aralık ayı verileri baz alınmıştır.

Tablo 6: Hastane Sayısı Örneklem Hesabı

	Hastane Sayısı	0-50 Grubu	51-100 Grubu	101-150 Grubu	150 Üzeri	Toplam Yatak Sayısı	Genel Oran	Alınabilecek Örneklem
ANADOLU	50	17	23	7	3	50	%31	7
AVRUPA	110	47	33	15	15	110	%69	14
GENEL TOPLAM	160	64	56	22	18	160	%100	
GENEL ORAN	%100	%40	%35	%14	%11			

Tablo 7: Yatak Kapasitelerine göre Örneklem Sayısı

	Örneklem Sayısı	0-50 Grubu	51-100 Grubu	101-150 Grubu	150 Üzeri	Toplam
ANADOLU	7	17	23	7	3	50
AVRUPA	14	47	33	15	15	110

Hastane Bölgesel Örneklem Oran Hesaplama

	Hastane Sayısı	0-50 Grubu	51-100 Grubu	101-150 Grubu	150 Üzeri	Genel Oran
ANADOLU	50	%34	%46	%14	%6	%100
AVRUPA	110	%43	%30	%14	%14	%100

Bölgesel Hastane Örneklem Sayısı Dağılımı

	Örneklem Sayısı	0-50 Grubu	51-100 Grubu	101-150 Grubu	150 Üzeri
ANADOLU	7	2	3	1	1
AVRUPA	14	6	4	2	2

Anket Çalışması Yapılan Hastane Grupları ve Sayısı

	Örneklem Sayısı	0-50 Grubu	51-100 Grubu	101-150 Grubu	150 Üzeri	Toplam
ANADOLU	7	2	4	2	1	9
AVRUPA	14	4	2	1	-	7

İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ile 31.12.2015 ve 28.03.2016 tarihlerini kapsayan protokole istinaden 04.02.2016 tarihinde resmi olarak sunulan sağlık personeli bilgileri Tablo 8’de sunulmuştur. İdari personel sayısı ise varsayımsal olarak elde edilmiş olup yukarıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Tablo 8: Özel Hastanelerde Çalışan Personel Sayıları

Personel Unvanı	Sayı
Hemşire - Ebe	7.279
Diğer Yardımcı Sağlık Personeli	7.327
İdari Hizmetler Personeli	24.128
TOPLAM	38.734

Kaynak: İstanbul Sağlık Müdürlüğü, 4 Şubat 2016

Çalışılması planlanan örneklem sayısı Tablo 9’da belirtilmiştir. Çalışılan örneklem sayısı alınabilecek örneklem sayısının yaklaşık %55 fazlasıdır. İdari hizmetler personeli ise alınabilecek örneklem sayısı ile eşite yakın bir seviyededir.

Tablo 9: Çalışılması Planlanan Örneklem Grubu Çalışan Sayısı

Personel Unvanları	Çalışan Sayısı	Alınabilecek Örneklem Sayısı	Çalışılan Örneklem Sayısı
Hemşire -Ebe	7.279	72	112
Diğer Yardımcı Sağlık Personeli	7.327	72	109
İdari Hizmetler Personeli	24.128	236	239

5.6. Araştırmanın kısıtlılıkları

Sağlık sektörünün emek-yoğun bir hizmet sektörü olması nedeniyle diğer hizmet sektörlerine nazaran kendine mahsus özelliklerinden dolayı bilimsel çalışmalarda birtakım sınırlılıklar olabilmektedir. Özellikle profesyonel meslek grupları üzerinde çalışma yapmak çok zor bir durumdur. Tamamen gönüllülük esasına göre yapılan anket çalışmalarında bazı meslek gruplarından (tabip, diş tabibi, vb.) veri toplamak çok zor olabilmekte, bazen imkansız hale gelebilmektedir. Söz konusu çalışmada da

özel hastanelerde görev yapan tabiplerle anket çalışmasında yeteri kadar anket toplanamadığı için araştırmadan tüm tabipler (Uzman tabip, dış tabibi, pratisyen tabip) çıkarılmıştır.

Diğer taraftan sağlık personellerinin vardiya sistemi ile çalışmaları, yoğun bakım, ameliyathane, acil servis, vb. özellikli bölümlerde çalışan personele erişim sağlamakta birtakım zorluklar ortaya çıkmıştır. Özel hastanelerin vardiya sistemi ile kesintisiz hizmet vermeleri, araştırmamızın sınırlarını daraltmaktadır.

İstanbul ilindeki grup hastanelerin bazıları ile yapılan ön araştırma görüşmesinde ankete izin vermeyeceklerini belirtmeleri, anket çalışması yapılacak hastane sayısını düşürmüştür. Anket çalışması yapılacak hastane sayısının düşmesine rağmen örneklem hesaplanmasında böyle bir kısıtlamaya gidilmemiştir.

Son dönemde eğitim sektöründeki bilimsel çalışmaların sayısının artması neticesinde özel sağlık sektörü yöneticileri, yapılacak bilimsel çalışmalara kısıtlama getirmişlerdir. Özellikle kurumsal özel sağlık işletmelerinde araştırma izni alabilmek çok zor olabilmektedir. Araştırmanın sonucundan çıkacak verilerin olumsuz olabileceği ihtimali, bazı yöneticilerin bilimsel araştırmalara ön yargılı olarak yaklaşımlarına neden olmaktadır.

Ön görüşme yapılan birçok hastaneden alınan geri bildirimlerde çalışmanın kendi hastaneleri için fayda sağlayıp sağlamadığı sorulmakta ve kendileri için fayda sağlamayacağını düşündükleri araştırmaları doğrudan elimine edilmektedir. Bazı hastane yöneticileri, ölçekteki ifadelerin değiştirilmesini talep etmişlerdir. Bazı hastane yöneticileri, kendileri tarafından yapılan anket çalışmalarını kullanabilecekleri hususunda bilgi vermişlerdir.

Bazı yöneticilerin ve çalışanların '*yine mi anket*' sorusu, araştırmacının moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte, performansını düşürmektedir. Dolayısıyla negatif yönde tesiri bulunan böyle durumlardan özellikle kaçınılmıştır.

Kolayda örnekleme olması bulguların genellenmesinde dikkatli davranılması, gönüllülük esası da göz önünde bulundurulmuştur.

5.7. Veri ölçüm ve toplama araçları

Araştırmada veri toplama araçları olarak hastane çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla toplam 9 sorudan oluşan ve araştırmacı tarafından geliştirilen bir soru formu ve çalışanların algısının ölçülmesi için araştırmacı tarafından geliştirilen “*Örgütsel Adalet ve Yansızlık Ölçeği*” bulunmaktadır.

Örgütsel Adalet ve Yansızlık Ölçeği, 49 ifadeden oluşmakta olup 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeğindeki ifadelerin puanlaması 1= Hiç katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum şeklinde yapılmıştır. 1’den 5’e doğru adalet durumu artış göstermektedir. Yansızlık Ölçeğindeki ifadelerin tamamı 5= Hiç katılmıyorum, 4= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 2= Katılıyorum ve 1= Tamamen Katılıyorum şeklinde ters kodlanmıştır. 5’ten 1’e doğru yansızlık durumu artış göstermektedir.

5.8. Veri toplama araçlarının uygulanması

Hazırlanan Örgütsel Adalet ve Yansızlık Ölçeği, hastane çalışanlarına web tabanlı hazırlanmış olan siteden anket linki mail olarak gönderilmiştir. Aynı zamanda web tabanlı doldurmak istemeyen ve internet kısıtlaması olan hastanelerdeki katılımcılara anketler elden teslim edilmiştir. Diğer taraftan web tabanı üzerinden ankete katılım çok düşük seviyede gerçekleştiğinden anketler elden dağıtılarak anketlerin doldurulması sağlanmış ve araştırmacı tarafından yerinde toplanmıştır. Anketlerin doldurulması sürecinde katılımcıların herhangi bir etki altında kalmamasına özellikle özen gösterilmiştir. Anketlerin uygulanması için resmi başvuru talep eden hastanelerden yazılı izin alınmış, resmi izni gerek görmeyen hastanelerde ise doğrudan anketler uygulanmaya başlanmıştır.

Anketler 30 Nisan 2016 tarihinde tamamlanmıştır.

5.9. Geçerlik ve güvenirlik analizi

Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla 14 Aralık 2015 – 3 Ocak 2016 tarihleri arasında İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde pilot çalışma

yapılarak açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

5.9.1. Açımlayıcı faktör analizi

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmaktadır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO (Kaiser Mayer Olkin) ve Bartlett testi yapılmaktadır. Faktör analizinde örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etmek için KMO testi, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemek için ise Bartlett testi yapılmaktadır. KMO değerinin 0.50'den yüksek çıkması beklenir. 0.50'den düşük çıkması halinde faktör analizine devam edilmez. KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması durumunda daha fazla anketin işleme konması gerekmektedir. Bulunan değer 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0.50'nin altında ise kabul edilemez (0.90 üzeri "mükemmel", 0.80 – 0.90 arası "iyi", 0.70 – 0.80 arası "orta", 0.60 – 0.70 arası "zayıf" ve 0.50 – 0.60 arası kötü) olduğunu belirtmektedir (Yıldırım-Kaptanoğlu, 2013).

Faktör analizinde evrendeki dağılımın normal olması da beklenmektedir. Bu da Bartlett testiyle incelenmektedir. Bu test, X^2 (ki kare) değerini vermektedir. X^2 testinde olduğu gibi anlamlılık değerine bakılarak yorumlanmaktadır. Anlamlılık değerinin 0.05'ten düşük çıkması durumunda verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği söylenerek analize devam edilmektedir. Çıkan değer 0.05'ten büyük olması durumunda ise faktör analizi yapılmamaktadır (Yıldırım-Kaptanoğlu, 2013).

Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 0.50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da 0.05'ten düşük ve istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Yıldırım-Kaptanoğlu, 2013).

Faktör analizi sonucunda faktörlerin her bir değişken (madde) üzerinde yol açtığı ortak varyanstır. Ortak faktör varyansının 0-1 arasında olması beklenir. Bu değer 1'e yaklaşması veya 0.66'nın üzerinde olması tercih edilmektedir. Bu durum, o değişkenin varyansa yaptığı katkının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu değer 0'a yaklaşması ise bu katkının düşük olduğunu göstermektedir. Bir maddenin/değişkenin her bir

faktördeki yük değerlerinin kareleri toplamı toplanarak elde edilir. Analiz sonucunda bu değer varyansın yüzde kaçını (% ?) açıkladığını gösterir. Bu değer 0.10'dan düşük çıkması o maddede bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır. Böyle bir durumda değerlere bakılarak madde çıkarılması tavsiye edilmez. Fakat değeri 0.20'nin altına düşen maddelerin elimine edilerek analizin tekrarlanması gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Yıldırım-Kaptanoğlu, 2013).

Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanması ya da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılmaktadır. Faktör yük değerinin her bir madde için genelde 0.30 olması gerektiği belirtilmiş olup bu yük değerinin altındaki maddelerin çıkarılması gerekir. İşareti göz önüne alınmadan 0.60 ve üstü yük değeri yüksek olarak, 0.30 – 0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklük olarak nitelendirilmektedir. Örneklem büyüklüğüne göre maddelerdeki yük değerleri de aşağıda gösterilmiştir:

- 0.30 yük değeri için örneklem büyüklüğü en az 350,
- 0.40 yük değeri için örneklem büyüklüğü en az 200,
- 0.50 yük değeri için örneklem büyüklüğü en az 120,
- 0.60 yük değeri için örneklem büyüklüğü en az 85,
- 0.70 yük değeri için örneklem büyüklüğü en az 60,

olması gerekmektedir (Yıldırım-Kaptanoğlu, 2013).

Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. İki faktörde de bir maddenin yüksek yük değeri vermesi durumunda iki yük değeri arasındaki farkın 0.10 olması beklenir. İkisi arasındaki fark, 0.10'dan küçük ise bu madde binişik bir madde olarak değerlendirilerek atılır. Örnek vermek gerekirse bir madde;

1. Faktör için: 0.457
2. Faktör için: 0.498

yük değeri verdiği için binişik madde olarak kabul edilerek atılır (Yıldırım-Kaptanoğlu, 2013).

Araştırmada yapılan Açıklayıcı faktör analizi ile Güvenirlik analizi sonuçları Tablo 10’da detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 10: Açıklayıcı Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	KMO	Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alfa
Ölçek 1	,910	Etkileşim Adaleti	1	,808	33,83	0,86
			2	,775		
			3	,742		
			4	,732		
			5	,711		
			6	,630		
			7	,386		
		Dağıtım Adaleti	8	,879	31,57	0,92
			9	,863		
			10	,853		
			11	,806		
Ölçek 2	,916	Sosyo-Demografik Yansızlık	12	,923	66,93	0,93
			13	,900		
			14	,871		
			15	,871		
			16	,847		
			17	,842		
			18	,817		
			19	,795		
			20	,632		
			21	,624		
Ölçek 3	,894	Yansızlık	22	,817	31,47	0,97
			23	,788		
			24	,769		
			25	,767		
			26	,761		
			27	,749		
			28	,738		
			29	,736		
			30	,731		
			31	,714		
			32	,699		
			33	,693		
			Prosedür Adaleti	34		
		35		,550		
		36		,502		
		37		,481		
		38		,440		
		39		,402		
		40		,382		
		41	,346			
42	,346					
Prosedür Adaleti	43	,797	14,01	0,84		
	44	,754				
	45	,741				
	46	,681				
	47	,659				
	48	,659				
	49	,603				

Açımlayıcı faktör ve güvenilirlik analizi sonucunda 3 ölçek geliştirilmiştir. Birinci ölçek 11 ifade ile 2 boyuttan oluşmaktadır. İkinci ölçek, 10 ifade ile 1 boyuttan oluşmaktadır. Üçüncü ölçek ise 28 ifade ile 2 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeklere herhangi bir isim verilmemiştir. Yalnızca ölçeklerdeki 5 boyut isimlendirilmiştir.

5.9.2. Güvenirlik analizi

Bilimsel çalışmanın birincil şartlarından birisi olan güvenilirlik analizi, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılık, ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembolleri alması, aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınması ve tesadüfi yanılardan arınık olması olarak belirtilmiştir. Yapılan bütün bilimsel araştırmalarda aynı süreçlerin takip edilerek aynı sonuçların alınması arzu edilmektedir. Çünkü hangi sonucun güvenilir olup olmadığını bilmek zor bir durumdur. Yani bir araştırmacının yaptığı bir çalışmanın sonucunun başka araştırmacılar tarafından da test edilmesi demektir. Bilimin güvenilirlik ve saygınlık kazanabilmesi için bu tür doğrulamaların olması gereklidir (Karasar, 2004).

Ölçeğin güvenilirlik durumunu gösteren katsayıya Cronbach's Alfa Katsayısı denilmektedir. Bu katsayı değerlendirme ölçütlerine göre " $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir" şeklinde değerlendirildiği ifade edilmektedir (Yıldırım-Kaptanoğlu, 2013). Yapılan araştırmada tüm ölçeğin Cronbach's Alfa değeri ,837'dir

Ölçeklerin faktör yapılarının belirlenmesi amacıyla 243 anket verisi ile yapılan analiz sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla hesaplanan KMO değerleri Tablo 10'da verilmiştir. Analiz sonucuna göre ölçeklerin KMO değerlerinin 0.50'den büyük olması nedeni ile faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Analiz sonucuna göre ölçek 1, 2 boyut ve 11 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin boyutlarının güvenilirlik düzeyleri çok yüksek bulunmuştur. Ölçek 2, 10 soru ve tek boyuttan oluşmaktadır ve ölçeğin güvenilirlik düzeyi çok yüksektir. Ölçek 3 ise

28 soru ve 2 boyuttan oluşmaktadır ve ölçeğin boyutlarının güvenilirlik düzeyleri çok yüksektir.

Yapılan analiz sonucunda ölçek 1’den “*Takdir, ödüllendirme ve promosyonlar çalışma birimindeki performansa ve liyakat sistemine bağlıdır.*” ifadesi,

Ölçek 3’den “*İşim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre, performans değerlendirme puanımdan daha yüksek bir puanı hak ettiğime inanıyorum.*” ifadesi ile “*Performans değerlendirme sonunda aldığım karşılığın, işim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre hak ettiğimden daha yüksek olduğunu düşünüyorum.*” ifadeleri çıkarılmıştır.

Faktör analizi sonucunda deneme çalışmasındaki kullanılan ölçekteki ifadelerin sıralaması değişmiş olup Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11: Ölçek Soruları

Boyut Adı	İfade
Etkileşim Adaleti	<ol style="list-style-type: none">1. Yöneticim, çalışan performansını adilce ve doğru bir şekilde değerlendirir2. Yöneticim, kariyer geliştirme ve eğitim ile ilgili durumlarda adil davranır3. Yöneticim, durdurma, uzaklaştırma, uyarma, kınama vb. gibi disiplin cezası gerektirecek eylemleri adil ve etkili bir şekilde işleme koyar.4. Yöneticim, boş pozisyonlara yapılacak iş başvurularını ve terfileri niteliğe göre değerlendirerek adil ve etkili bir şekilde uygular5. Kurumum, doğru becerilere sahip insanları istihdam eder6. Yöneticim, çalışanlara yapılacak ücret artışlarını, ödemeleri ve ödülleri adil ve etkili bir şekilde uygular7. Kurumumda, hak ettiğime inandığımdan daha yüksek ya da daha düşük bir şekilde değerlendirildim
Dağıtım Adaleti	<ol style="list-style-type: none">8. Sergilediğim çaba ve yaptığım iyi işler göz önüne alındığında, işyerinden aldığım karşılık adildir9. Sorumluluklarım göz önüne alındığında, işyerinden hak ettiğimi alıyorum10. Sahip olduğum tecrübe göz önüne alındığında, işyerinden aldığım karşılık adildir11. Eğitimim ve mesleki donanımım göz önüne alındığında, işyerinde aldığım karşılık adildir
Sosyo-Demografik Yansızlık	<ol style="list-style-type: none">12. Din13. Engellilik14. Cinsel yönelim15. İrk / ulusal köken16. Siyasi tercih17. Yaş18. Medeni durum19. Cinsiyet20. Unvan

Boyut Adı	İfade
Yansızlık	<p>21. Yöneticilerin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum</p> <p>22. Eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar</p> <p>23. Yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir</p> <p>24. Yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum</p> <p>25. Yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha pozitif davranmaktadırlar</p> <p>26. Yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedirler</p> <p>27. Tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadırlar</p> <p>28. Çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır</p> <p>29. Çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır</p> <p>30. Yöneticiler, yapılacak eğitim görevlendirmelerinde tanıdık personele öncelik vermektedirler</p> <p>31. Eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir</p> <p>32. Ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem</p> <p>33. Eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir</p> <p>34. Performansımı değerlendiren yöneticilerin ön yargılarının etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum</p> <p>35. Çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır</p> <p>36. Kurumumdaki performans değerlendirme sürecinin kişiler arası ilişkilerden etkilenerek hazırlandığına ve yanlılık içerdiğine inanıyorum</p> <p>37. Performans değerlendirme puanını kişisel ilişkiler vs. ile değiştirebilmek mümkündür</p> <p>38. Performansımı değerlendiren yöneticiler değerlendirme yaparken hilekar davranmaktadırlar</p> <p>39. Performans değerlendirme süreci, hilekarlığı ve rüşveti destekleyen bir yapıya sahiptir</p> <p>40. Yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim</p> <p>41. Performans değerlendirme sonuçlarımın, başarı ile tamamladığım projelerimi/işlerimi adil olarak temsil etmediğini düşünüyorum</p>
Prosedür Adaleti	<p>42. Performansımı değerlendiren yöneticiler kuralları çalışanlara eşit bir biçimde uygularlar</p> <p>43. Performansımı değerlendiren yöneticiler, performansımı değerlendirirken etik kurallara uygun hareket ederler</p> <p>44. Beni değerlendiren yöneticiler, tüm değerlendirdikleri personele eşit zaman ayırırlar</p> <p>45. Performans değerlendirme sonucunda aldığım puanlar, işime gösterdiğim çabalara göre adildir</p> <p>46. Genel olarak düşündüğümde, kurumumdaki performans değerlendirme sürecinin adil olduğunu düşünüyorum</p> <p>47. Kurumumdaki performans değerlendirme sürecinin ön yargılardan uzak ve objektif olarak hazırlandığına inanıyorum</p> <p>48. Performansımı değerlendiren yöneticilerin, bu değerlendirmeyi yapmak için yeterli niteliklere sahip olduklarını düşünüyorum</p>

5.10. Verilerin değerlendirilmesi ve analizi

Anket verilerinin istatistiksel analizinde SPSS 13.00 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır. Çalışan anketinde yer alan bağımsız değişkenler: cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, eğitim durumu, sağlık ve hastane yöneticiliği eğitimi alma durumu, çalışılan kurum, kurumda çalışma süresi ve birinci derece bağlı olunan yöneticinin pozisyonu olarak belirlenmiştir.

Verilerin analizi SPSS 13.00 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ve %5 hata payı ile çalışılmıştır. Çalışmada parametrik olmayan test tekniklerinden Spearman Korelasyon, Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis H ve Gruplar arasında farkın kaynağını belirlemek amacıyla Bonferonni düzeltmesi testleri kullanılmıştır. Aynı zamanda ölçekteki boyutlar arasında çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi, ikili ve çoklu ilişkilerin önemini ve yönünü ortaya koymak amacıyla yapılan bir yöntemdir (Özdamar, 2015).

Spearman Korelasyon testi, bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesinde kullanılan test tekniğidir. Mann-Whitney U, bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir.

Kruskal-Wallis H, hipotezdeki ölçümsel değişken non-parametrik dağılım gösterdiğinde yapılır. Bağımsız ikiden fazla grubun ($k > 2$) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir (Yıldırım-Kaptanoğlu ve İşçi, 2013).

Çalışmada ölçek boyutları puanlarının ilişkisi Spearman Korelasyon testi ile ölçek boyutları puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu ise Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H testleri ile analiz edilmiştir.

6. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı doğrultusunda toplanan verilere dayanarak elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Tablo 12: Katılımcılara ait Demografik Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	326	70,9
	Erkek	134	29,1
Medeni Durum	Evli	176	38,3
	Bekar	284	61,7
Yaş	18 - 25	255	55,4
	26 - 35	139	30,2
	36 - 45	60	13,0
	46 - 55	6	1,3
Unvan	Hemşire/Ebe	112	24,3
	Diğer yardımcı sağlık personeli	109	23,7
	İdari hizmetler personeli	239	52,0
Kurumdaki Çalışma Süresi	0 - 2 Yıl	253	55,0
	3 - 5 Yıl	127	27,6
	6 - 10 yıl	58	12,6
	10 Yıl ve Üzeri	22	4,8
Eğitim Durumu	İlköğretim	9	2,0
	Ortaöğretim	165	35,9
	Ön lisans	163	35,4
	Lisans	117	25,4
	Yüksek Lisans	6	1,3
Birinci Derece Bağlı Olunan Yöneticinin Pozisyonu	Başhekim	20	4,3
	Başhemşire	178	38,7
	Halkla ilişkiler sorumlusu	63	13,7
	Hasta hakları sorumlusu	39	8,5
	Hemşirelik hizmetleri müdürü	12	2,6
	İşletme müdürü	57	12,4
	Laboratuvar hizmetleri sorumlusu	17	3,7
	Diğer yöneticiler	74	16,1

Tablo 12'deki verilere göre;

Katılımcıların %70,9'u kadın iken %29,1'i erkektir. Katılımcıların %38,3'ü evli iken %61,7'si bekindir. Bekarların yüzde ağırlığı %61,7'lik oran ile evlilere göre

azımsanmayacak derecede yüksektir. Bekar olan katılımcı sayısının yüksek olmasının nedeni, meslek lisesinden mezun olan bireylerin doğrudan mesleğe atılmaları olabilir. Emek-yoğun bir sektör olan sağlık sektöründe genç ve dinamik çalışan ağırlığı yapılan araştırmada bir kez daha ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların %55,4'ü 18 – 25 yaş, %30,2'si 26 – 35 yaş, %13'ü 36 – 45 yaş, %1,3'ü ise 46 – 55 yaş aralığındadır. Katılımcılardan %24,3'ü hemşire/ebe, %23,7'si diğer yardımcı sağlık personeli, %52'si ise idari hizmetler personelidir. Katılımcılardan %55,0'i 0-2 yıldır, %27,6'sı 3-5 yıldır, %12,6'sı 6-10 yıldır, %4,8'i ise 10 yıl ve üzeri süredir kurumunda çalışmaktadır.

Katılımcıların %2'si ilköğretim, %35,9'u ortaöğretim, %35,4'ü ön lisans, %25,4'ü lisans, %1,3'ü ise yüksek lisans mezunudur. Doktora mezunu olan katılımcı bulunmamaktadır. Elden edilen verilere göre ilköğretim ile yüksek lisans mezunu olanlar en uçta kalanlardır.

Katılımcılardan birinci derece bağlı olduğu yöneticisi başhekim olanların oranı %4,3, başhemşire olanların %38,7, halkla ilişkiler sorumlusu olanların %13,7, hasta hakları sorumlusu olanların %8,5, hemşirelik hizmetleri müdürü olanların %2,6, işletme müdürü olanların %12,4, laboratuvar hizmetleri sorumlusu olanların %3,7 ve diğer yöneticilere bağlı olanların oranı %16,1'dir.

Kadınlar, bekarlar, 26-35 yaşındakiler, idari hizmetler personelleri, 0-2 yıldır kurumunda çalışanlar, ortaöğretim mezunları, sağlık ve hastane yöneticiliği alanında eğitim almayanlar ve başhemşireye bağlı çalışanlar araştırmada çoğunluğu oluşturmuştur.

Soru	Cevap	n	%
Sağlık ve hastane yöneticiliği alanında herhangi bir eğitim aldınız mı?	Evet	98	21,3
	Hayır	362	78,7

Çalışanların bu soruya verdikleri cevaba göre yaklaşık beşte biri (1/5) Sağlık ve Hastane Yöneticiliği Alanında Herhangi Bir Eğitim almış, yaklaşık beşte dördü (4/5)

ise Sağlık ve Hastane Yöneticiliği Alanında Herhangi Bir Eğitim almamıştır. Son 10 yılda ülkemizde sağlık ve hastane yöneticiliği alanında eğitim veren kurumların sayısı giderek artmış olup hastane ve sağlık yöneticiliği eğitimi özellikle hastane çalışanları tarafından talep edilen bir eğitim alanı olarak kendini göstermiştir.

6.1. Ölçek maddelerine katılım düzeyleri

Bu başlık altında her boyut içerisindeki her bir ifadeye katılım düzeyleri sayıları, oranları, ortalama ve standart sapma payları verilecektir.

6.1.1. Etkileşim adaleti ifadeleri

İfade: 1	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticim, çalışan performansını adilce ve doğru bir şekilde değerlendirir.	Hiç Katılmıyorum	32	7,0	3,29	1,046
	Katılmıyorum	69	15,0		
	Kararsızım	132	28,7		
	Katılıyorum	188	40,9		
	Tamamen Katılıyorum	39	8,5		

“Yöneticim, çalışan performansını adilce ve doğru bir şekilde değerlendirir.”

ifadesine cevap verenlerin %49,4’ü katıldığını ve tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,29’dur. Çalışanların yaklaşık yarısı, bağlı olduğu yöneticinin çalışan performansını adil ve doğru bir şekilde değerlendirdiğini ifade etmişlerdir.

İfade: 2	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticim, kariyer geliştirme ve eğitim ile ilgili durumlarda adil davranır.	Hiç Katılmıyorum	19	4,1	3,41	0,976
	Katılmıyorum	67	14,6		
	Kararsızım	121	26,3		
	Katılıyorum	214	46,5		
	Tamamen Katılıyorum	39	8,5		

“Yöneticim, kariyer geliştirme ve eğitim ile ilgili durumlarda adil davranır.”

ifadesine cevap verenlerin %55’i katıldığını ve tamamen katıldığını belirtmiştir.

Katılım düzeyi ortalaması 3,41'dir. Çalışanların %55'i, yöneticisinin, kariyer geliştirme ve eğitim ile ilgili durumlarda adil davrandığını ifade etmişlerdir.

İfade: 3	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticim, durdurma, uzaklaştırma, uyarma, kınama vb. gibi disiplin cezası gerektirecek eylemleri adil ve etkili bir şekilde işleme koyar.	Hiç Katılmıyorum	35	7,6	3,37	1,075
	Katılmıyorum	61	13,3		
	Kararsızım	111	24,1		
	Katılıyorum	207	45,0		
	Tamamen Katılıyorum	46	10,0		

“Yöneticim, durdurma, uzaklaştırma, uyarma, kınama vb. gibi disiplin cezası gerektirecek eylemleri adil ve etkili bir şekilde işleme koyar.” ifadesine cevap verenlerin %55'i katıldığını ve tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,37'dir. Çalışanların %55'i yöneticisinin, durdurma, uzaklaştırma, uyarma, kınama vb. gibi disiplin cezası gerektirecek eylemleri adil ve etkili bir şekilde işleme koyduğunu ifade etmişlerdir.

İfade: 4	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticim, boş pozisyonlara yapılacak iş başvurularını ve terfileri niteliğe göre değerlendirerek adil ve etkili bir şekilde uygular.	Hiç Katılmıyorum	39	8,5	3,3	1,096
	Katılmıyorum	69	15,0		
	Kararsızım	106	23,0		
	Katılıyorum	205	44,6		
	Tamamen Katılıyorum	41	8,9		

“Yöneticim, boş pozisyonlara yapılacak iş başvurularını ve terfileri niteliğe göre değerlendirerek adil ve etkili bir şekilde uygular.” ifadesine cevap verenlerin yarısından fazlası (%53,5) katıldığını ve tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,3'tür. Çalışanların yarısından fazlası yöneticilerinin boş pozisyonlara yapılacak iş başvurularını ve terfileri niteliğe göre değerlendirerek adil ve etkili bir şekilde uyguladığını ifade etmişlerdir.

İfade: 5	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Kurumum, doğru becerilere sahip insanları istihdam eder.	Hiç Katılmıyorum	32	7,0	3,22	1,021
	Katılmıyorum	76	16,5		
	Kararsızım	139	30,2		
	Katılıyorum	185	40,2		
	Tamamen Katılıyorum	28	6,1		

“Kurumum, doğru becerilere sahip insanları istihdam eder.” ifadesine cevap verenlerin %46,3’ü katıldığını ve tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,22’dir. Verilen cevaplara göre çalışanların yaklaşık yarısı kurumu tarafından doğru becerilere sahip insanların istihdam edildiğini ifade etmişlerdir.

İfade: 6	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticim, çalışanlara yapılacak ücret artışlarını, ödemeleri ve ödülleri adil ve etkili bir şekilde uygular.	Hiç Katılmıyorum	64	13,9	2,94	1,136
	Katılmıyorum	93	20,2		
	Kararsızım	136	29,6		
	Katılıyorum	141	30,7		
	Tamamen Katılıyorum	26	5,7		

“Yöneticim, çalışanlara yapılacak ücret artışlarını, ödemeleri ve ödülleri adil ve etkili bir şekilde uygular.” ifadesine cevap verenlerin %36,4’ü katıldığını ve tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 2,94’tür. İfadeye cevap veren çalışanların %63,7’si kararsız ya da katılmadığını belirtmiştir. Çalışanlara yapılacak ücret artışları, ödemeler ve ödüllerin yöneticiler tarafından adil ve etkili bir şekilde uygulandığına katılmayan ya da hiç katılmayanların oranı %34,1’dir.

İfade: 7	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Kurumumda, hak ettiğime inandığımdan daha yüksek ya da daha düşük bir şekilde değerlendirildim.	Hiç Katılmıyorum	24	5,2	3,15	1,051
	Katılmıyorum	105	22,8		
	Kararsızım	156	33,9		
	Katılıyorum	128	27,8		
	Tamamen Katılıyorum	47	10,2		

“Kurumumda, hak ettiğime inandığımdan daha yüksek ya da daha düşük bir şekilde değerlendirildim.” ifadesine cevap verenlerin %33,9’u kararsızlığını belirtmiştir. İfadeye katılan ve tamamen katılanların oranı %38’dir. Katılım düzeyi ortalaması 3,15’tir. İfadeye cevap verenlerin üçte biri (1/3) kendileri hakkında yapılan değerlendirmelerle ilgili kararsız olduklarını belirtmiştir. Cevap verenlerin çoğunluğu hak ettiklerine inandıklarından daha yüksek ya da daha düşük değerlendirildiklerini ifade etmişlerdir.

6.1.2. Dağıtım adaleti ifadeleri

İfade: 8	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Sergilediğim çaba ve yaptığım iyi işler göz önüne alındığında, işyerinden aldığım karşılık adildir.	Hiç Katılmıyorum	65	14,1	2,75	1,105
	Katılmıyorum	134	29,1		
	Kararsızım	137	29,8		
	Katılıyorum	100	21,7		
	Tamamen Katılıyorum	24	5,2		

“Sergilediğim çaba ve yaptığım iyi işler göz önüne alındığında, işyerinden aldığım karşılık adildir.” ifadesine cevap verenlerin %29,8’i kararsızlığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 2,75’tir. Çalışanların %43,2’si işyerinde sergilemiş oldukları çaba ve yaptıkları iyi işlere karşılık adil bir karşılık alamadıklarını ifade etmişlerdir.

İfade: 9	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Sorumluluklarım göz önüne alındığında, işyerinden hak ettiğimi alıyorum.	Hiç Katılmıyorum	68	14,8	2,8	1,143
	Katılmıyorum	123	26,7		
	Kararsızım	130	28,3		
	Katılıyorum	111	24,1		
	Tamamen Katılıyorum	28	6,1		

“Sorumluluklarım göz önüne alındığında, işyerinden hak ettiğimi alıyorum.” ifadesine cevap verenlerin %28,3’ü kararsızlığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 2,80’dir. Çalışanların %41,5’i işyerinde aldıkları sorumluluklara karşılık hak ettiklerini almadıklarını, %30,2’si ise işyerinde aldıkları sorumluluklara karşılık hak ettiklerini aldıklarını ifade etmişlerdir.

İfade: 10	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Sahip olduğum tecrübe göz önüne alındığında, işyerinden aldığım karşılık adildir.	Hiç Katılmıyorum	68	14,8	2,81	1,11
	Katılmıyorum	112	24,3		
	Kararsızım	136	29,6		
	Katılıyorum	126	27,4		
	Tamamen Katılıyorum	18	3,9		

“Sahip olduğum tecrübe göz önüne alındığında, işyerinden aldığım karşılık adildir.” ifadesine cevap verenlerin %29,6’sı kararsızlığını belirtmiştir. %31,3’ü katıldığını ve tamamen katıldığını, %39,1’i ise katılmadığını ya da hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 2,81’dir. Çalışanların sahip olduğu tecrübe bakımından aldıkları karşılıkta çalışanların katılmama oranı katılma oranından daha yüksektir. Dolayısıyla çalışanların tecrübesine bakılarak adil bir karşılık verilmediği ifade edilebilir.

İfade: 11	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Eğitimim ve mesleki donanımım göz önüne alındığında, işyerinde aldığım karşılık adildir.	Hiç Katılmıyorum	60	13,0	2,88	1,113
	Katılmıyorum	114	24,8		
	Kararsızım	125	27,2		
	Katılıyorum	141	30,7		
	Tamamen Katılıyorum	20	4,3		

“Eğitimim ve mesleki donanımım göz önüne alındığında, işyerinde aldığım karşılık adildir.” ifadesine cevap verenlerin %35’i katıldığını ve tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 2,88’dir. Katılmayanların oranı katılanlardan daha yüksektir.

6.1.3. Sosyo-demografik yansızlık ifadeleri

İfade: 12	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Din'e bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.	Hiç Katılmıyorum	308	67,0	1,5	0,884
	Katılmıyorum	111	24,1		
	Kararsızım	14	3,0		
	Katılıyorum	18	3,9		
	Tamamen Katılıyorum	9	2,0		

“Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Din'e bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.” ifadesine cevap verenlerin %91,1’i katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %91,1’i *dine* bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedilme hususunda ayrımcılığa uğramadıklarını ifade etmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 1,50’dir. Dolayısıyla ankete katılan özel hastanelerde dine

bağlı olarak ayrımcılık yapıldığı kanısı güçlü bir şekilde reddedilmiş ve hastanelerin dine bağlı olarak çalışanlara karşı yansız olduğu ortaya çıkmıştır.

İfade: 13	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Engellilik'e bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.	Hiç Katılmıyorum	307	66,7	1,47	0,817
	Katılmıyorum	119	25,9		
	Kararsızım	12	2,6		
	Katılıyorum	16	3,5		
	Tamamen Katılıyorum	6	1,3		

“Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Engellilik'e bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.”

ifadesine cevap verenlerin %92,6'sı katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %92,6'sı *engelliliğe* bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedilme hususunda ayrımcılığa uğramadıklarını ifade etmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 1,47'dir. Ankete katılan hastanelerde çalışanların engellilik durumlarına göre ayrımcılığa uğramadığı, çalışanlara karşı yansız olduğu ortaya çıkmıştır.

İfade: 14	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Cinsel yönelim'e bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.	Hiç Katılmıyorum	320	69,6	1,44	0,802
	Katılmıyorum	100	21,7		
	Kararsızım	22	4,8		
	Katılıyorum	13	2,8		
	Tamamen Katılıyorum	5	1,1		

“Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Cinsel yönelim'e bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.”

ifadesine cevap verenlerin %91,3'ü katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %91,3'ü *cinsel yönelime* bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedilme hususunda ayrımcılığa uğramadıklarını ifade etmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 1,44'tür. Dolayısıyla ankete katılan özel hastanelerde cinsel yönelime ya da cinsel tercihe bağlı olarak ayrımcılık yapıldığı kanısı güçlü bir şekilde reddedilmiştir. Ankete katılan hastanelerde

çalışanların cinsel yönelim durumlarına göre ayrımcılığa uğramadığı, çalışanlara karşı yansız olduğu ortaya çıkmıştır.

İfade: 15	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Irk / ulusal kökene olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.	Hiç Katılmıyorum	308	67,0	1,48	0,833
	Katılmıyorum	114	24,8		
	Kararsızım	15	3,3		
	Katılıyorum	17	3,7		
	Tamamen Katılıyorum	6	1,3		

“Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Irk / ulusal kökene olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.” ifadesine cevap verenlerin 91,8’i katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %91,8’i ırk/ulusal kökene bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedilme hususunda ayrımcılığa uğramadıklarını ifade etmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 1,48’dir. Dolayısıyla ankete katılan özel hastanelerde ırkçılık yapıldığı ve buna bağlı olarak ayrımcılığın olduğu kanısı güçlü bir şekilde reddedilmiştir. Buna göre ankete katılan hastanelerin Irkçılık konusunda yansız oldukları ortaya çıkmıştır.

İfade: 16	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Siyasi tercih'e bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.	Hiç Katılmıyorum	303	65,9	1,54	0,929
	Katılmıyorum	103	22,4		
	Kararsızım	24	5,2		
	Katılıyorum	21	4,6		
	Tamamen Katılıyorum	9	2,0		

“Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Siyasi tercih'e bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.” ifadesine cevap verenlerin %88,3’ü katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %88,3’ü *siyasi tercihe* bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedilme hususunda ayrımcılığa uğramadıklarını ifade etmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 1,54’tür. Dolayısıyla ankete katılan özel hastanelerde siyasi tercihe bağlı olarak ayrımcılık yapıldığı kanısı güçlü bir şekilde

reddedilmiştir. Ankete katılan hastanelerin siyasi tercihe göre çalışanlara karşı yansız oldukları ortaya çıkmıştır.

İfade: 17	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Yaş'a bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.	Hiç Katılmıyorum	303	65,9	1,54	0,905
	Katılmıyorum	99	21,5		
	Kararsızım	29	6,3		
	Katılıyorum	24	5,2		
	Tamamen Katılıyorum	5	1,1		

“Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Yaş'a bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.” ifadesine cevap verenlerin %87,4'ü katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %87,4'ü yaşa bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedilme hususunda ayrımcılığa uğramadıklarını ifade etmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 1,54'tür. Dolayısıyla ankete katılan özel hastanelerde yaş durumuna bağlı olarak ayrımcılık yapıldığı kanısı güçlü bir şekilde reddedilmiştir. Ankete katılan hastanelerde çalışanların yaş durumlarına bağlı olarak ayrımcılığa uğramadığı, çalışanlara karşı yansız olunduğu ortaya çıkmıştır.

İfade: 18	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Medeni durum'a bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.	Hiç Katılmıyorum	297	64,6	1,56	0,933
	Katılmıyorum	110	23,9		
	Kararsızım	23	5,0		
	Katılıyorum	20	4,3		
	Tamamen Katılıyorum	10	2,2		

“Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Medeni durum'a bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.” ifadesine cevap verenlerin %88,5'i katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %88,5'i medeni duruma bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedilme hususunda ayrımcılığa uğramadıklarını ifade etmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 1,56'dır. Dolayısıyla ankete katılan özel hastanelerde medeni duruma bağlı olarak ayrımcılık yapıldığı kanısı güçlü

bir şekilde reddedilmiştir. Ankete katılan hastanelerde çalışanların medeni durumlarına göre ayrımcılığa uğramadığı, çalışanlara karşı yansız olduğu ortaya çıkmıştır.

İfade: 19	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Cinsiyet'e bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.	Hiç Katılmıyorum	291	63,3	1,6	0,982
	Katılmıyorum	107	23,3		
	Kararsızım	28	6,1		
	Katılıyorum	22	4,8		
	Tamamen Katılıyorum	12	2,6		

“Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Cinsiyet'e bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.” ifadesine cevap verenlerin %86,6'sı katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %86,6'sı cinsiyete bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedilme hususunda ayrımcılığa uğramadıklarını ifade etmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 1,60'dır. Dolayısıyla ankete katılan özel hastanelerde cinsiyete bağlı olarak ayrımcılık yapıldığı kanısı güçlü bir şekilde reddedilmiştir. Ankete katılan hastanelerde çalışanların cinsiyet durumlarına göre ayrımcılığa uğramadığı, çalışanlara karşı yansız olduğu ortaya çıkmıştır.

İfade: 20	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Unvan'a bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.	Hiç Katılmıyorum	251	54,6	1,87	1,169
	Katılmıyorum	100	21,7		
	Kararsızım	47	10,2		
	Katılıyorum	44	9,6		
	Tamamen Katılıyorum	18	3,9		

“Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Unvan'a bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.” ifadesine cevap verenlerin %76,3'ü katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %76,3'ü unvana bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedilme hususunda ayrımcılığa uğramadıklarını ifade etmiştir. %13,5'i ayrımcılığa uğradığını ifade etmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 1,87'dir.

Dolayısıyla ankete katılan özel hastanelerde unvana bağlı olarak ayrımcılık yapıldığı kanısı reddedilmiştir. Ankete katılan hastanelerde çalışanların unvana göre ayrımcılığa uğramadığı, çalışanlara karşı yansız olunduğu ortaya çıkmıştır.

İfade: 21	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Eğitim Durumu'na bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.	Hiç Katılmıyorum	234	50,9	1,97	1,228
	Katılmıyorum	105	22,8		
	Kararsızım	45	9,8		
	Katılıyorum	54	11,7		
	Tamamen Katılıyorum	22	4,8		

Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı Eğitim Durumu'na bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim.” ifadesine cevap verenlerin %73,7’si katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %73,7’si *egitim durumuna* bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedilme hususunda ayrımcılığa uğramadıklarını ifade etmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 1,97’dir. Dolayısıyla ankete katılan özel hastanelerde eğitim durumuna bağlı olarak ayrımcılık yapıldığı kanısı reddedilmiştir. Ankete katılan hastanelerde çalışanların eğitim durumlarına göre ayrımcılığa uğramadığı, çalışanlara karşı yansız olunduğu ortaya çıkmıştır.

6.1.4. Yansızlık ifadeleri

İfade: 22	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticilerin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.	Hiç Katılmıyorum	28	6,1	3,25	1,11
	Katılmıyorum	102	22,2		
	Kararsızım	112	24,3		
	Katılıyorum	164	35,7		
	Tamamen Katılıyorum	54	11,7		

“Yöneticilerin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.” ifadesine cevap verenlerin %28,3’ü katılmadığını ve tamamen katılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %47,4’ü katıldığını ve tamamen katıldığını belirtmiştir. Denilebilir ki yöneticilerin tanıdıkları işyerinde tanıdığı olmayanlara karşı daha kolay terfi etmekte, ilerleyebilmektedir. Katılım düzeyi ortalaması 3,25’tir.

İfade: 23	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	Hiç Katılmıyorum	30	6,5	3,23	1,067
	Katılmıyorum	83	18,0		
	Kararsızım	143	31,1		
	Katılıyorum	157	34,1		
	Tamamen Katılıyorum	47	10,2		

“Eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.” ifadesine ankete cevap verenlerin %44,3’ü katıldığını ve tamamen katıldığını, %31,1’i kararsız olduğunu ve %24,5’i ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,23’tür.

İfade: 24	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.	Hiç Katılmıyorum	41	8,9	3,07	1,135
	Katılmıyorum	110	23,9		
	Kararsızım	134	29,1		
	Katılıyorum	127	27,6		
	Tamamen Katılıyorum	48	10,4		

“Yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.” ifadesine ankete cevap verenlerin %38’i katıldığını ve tamamen katıldığını, %29,1’i kararsız olduğunu ve %32,8’i ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,07’dir.

İfade: 25	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.	Hiç Katılmıyorum	31	6,7	3,23	1,109
	Katılmıyorum	95	20,7		
	Kararsızım	127	27,6		
	Katılıyorum	153	33,3		
	Tamamen Katılıyorum	54	11,7		

“Yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.” ifadesine ankete cevap verenlerin %45’i katıldığını ve tamamen katıldığını, %27,6’sı kararsız olduğunu ve %27,4’ü ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,23’tür.

İfade: 26	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha pozitif davranmaktadırlar.	Hiç Katılmıyorum	27	5,9	3,23	1,069
	Katılmıyorum	95	20,7		
	Kararsızım	126	27,4		
	Katılıyorum	167	36,3		
	Tamamen Katılıyorum	45	9,8		

“Yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha pozitif davranmaktadırlar.” ifadesine ankete cevap verenlerin %46,1’i katıldığını ve tamamen katıldığını, %27,4’ü kararsız olduğunu ve %26,6’sı ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,23’tür.

İfade: 27	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedirler.	Hiç Katılmıyorum	26	5,7	3,2	1,084
	Katılmıyorum	106	23,0		
	Kararsızım	128	27,8		
	Katılıyorum	151	32,8		
	Tamamen Katılıyorum	49	10,7		

“Yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedirler.” ifadesine ankete cevap verenlerin çoğunluğu %43,5’i katıldığını ve tamamen katıldığını, %27,8’i kararsız olduğunu ve %28,7’si ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,20’dir.

İfade: 28	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadırlar.	Hiç Katılmıyorum	35	7,6	3,15	1,108
	Katılmıyorum	98	21,3		
	Kararsızım	142	30,9		
	Katılıyorum	135	29,3		
	Tamamen Katılıyorum	50	10,9		

“Tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadırlar.” ifadesine ankete cevap verenlerin %40,2’si katıldığını ve tamamen katıldığını, %30,9’u kararsız olduğunu ve %28,9’u ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,15’tir.

İfade: 29	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.	Hiç Katılmıyorum	33	7,2	3,11	1,123
	Katılmıyorum	116	25,2		
	Kararsızım	130	28,3		
	Katılıyorum	129	28,0		
	Tamamen Katılıyorum	52	11,3		

“Çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.” ifadesine cevap verenlerin %28,3’ü kararsızlığını, %39,3’ü katıldığını ve tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,11’dir.

İfade: 30	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	Hiç Katılmıyorum	22	4,8	3,13	1,024
	Katılmıyorum	110	23,9		
	Kararsızım	151	32,8		
	Katılıyorum	139	30,2		
	Tamamen Katılıyorum	38	8,3		

“Çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.” ifadesine cevap verenlerin %32,8’i kararsızlığını, %38,5’i katıldığını ve tamamen katıldığını, %28,7’si ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,13’tür.

İfade: 31	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticiler, yapılacak eğitim görevlendirmelerinde tanıdık personele öncelik vermektedirler.	Hiç Katılmıyorum	31	6,7	3,16	1,095
	Katılmıyorum	102	22,2		
	Kararsızım	138	30,0		
	Katılıyorum	140	30,4		
	Tamamen Katılıyorum	49	10,7		

“Yöneticiler, yapılacak eğitim görevlendirmelerinde tanıdık personele öncelik vermektedirler.” ifadesine ankete cevap verenlerin %41,1’i katıldığını ve tamamen katıldığını, %30’u kararsız olduğunu ve %28,9’u ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,16’dır.

İfade: 32	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.	Hiç Katılmıyorum	28	6,1	3,23	1,057
	Katılmıyorum	85	18,5		
	Kararsızım	148	32,2		
	Katılıyorum	152	33,0		
	Tamamen Katılıyorum	47	10,2		

“Eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.” ifadesine ankete cevap verenlerin %43,2’si katıldığını ve tamamen katıldığını, %32,2’si kararsız olduğunu ve %24,6’sı ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,23’tür.

İfade: 33	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.	Hiç Katılmıyorum	28	6,1	3,2	1,133
	Katılmıyorum	110	23,9		
	Kararsızım	129	28,0		
	Katılıyorum	129	28,0		
	Tamamen Katılıyorum	64	13,9		

“Ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.” ifadesine cevap verenlerin %41,9’u katıldığını ve tamamen katıldığını belirtmiştir. %30’u katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,20’dir.

İfade: 34	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	Hiç Katılmıyorum	22	4,8	3,52	1,055
	Katılmıyorum	62	13,5		
	Kararsızım	103	22,4		
	Katılıyorum	203	44,1		
	Tamamen Katılıyorum	70	15,2		

“Eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.” ifadesine ankete cevap verenlerin %59,3’ü katıldığını ve tamamen katıldığını, %22,4’ü kararsız olduğunu ve %18,3’ü ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,52’dir.

İfade: 35	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Performansımı değerlendiren yöneticilerin ön yargılarının etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.	Hiç Katılmıyorum	44	9,6	2,82	1,006
	Katılmıyorum	127	27,6		
	Kararsızım	176	38,3		
	Katılıyorum	92	20,0		
	Tamamen Katılıyorum	21	4,6		

“Performansımı değerlendiren yöneticilerin ön yargılarının etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.” ifadesine ankete cevap verenlerin %24,6’sı katıldığını ve tamamen katıldığını, %38,3’ü kararsız olduğunu ve %37,2’si ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 2,82’dir.

İfade: 36	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.	Hiç Katılmıyorum	33	7,2	3,03	1,095
	Katılmıyorum	130	28,3		
	Kararsızım	128	27,8		
	Katılıyorum	129	28,0		
	Tamamen Katılıyorum	40	8,7		

“Çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.” ifadesine cevap verenlerin %35,5’i katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. %36,7’si katıldığını ve tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,03’tür.

İfade: 37	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Kurumumdaki performans değerlendirme sürecinin kişiler arası ilişkilerden etkilenecek hazırlanmış ve yanlılık içerdiğine inanıyorum.	Hiç Katılmıyorum	31	6,7	2,9	0,969
	Katılmıyorum	129	28,0		
	Kararsızım	177	38,5		
	Katılıyorum	103	22,4		
	Tamamen Katılıyorum	20	4,3		

“Kurumumdaki performans değerlendirme sürecinin kişiler arası ilişkilerden etkilenecek hazırlanmış ve yanlılık içerdiğine inanıyorum.” ifadesine ankete cevap verenlerin %26,7’si katıldığını ve tamamen katıldığını, %38,5’i kararsız olduğunu ve %34,7’si ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 2,90’dır.

İfade: 38	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Performans değerlendirme puanını kişisel ilişkiler v.s. ile değiştirebilmek mümkündür.	Hiç Katılmıyorum	53	11,5	2,83	1,037
	Katılmıyorum	119	25,9		
	Kararsızım	157	34,1		
	Katılıyorum	116	25,2		
	Tamamen Katılıyorum	15	3,3		

“Performans değerlendirme puanını kişisel ilişkiler v.s. ile değiştirebilmek mümkündür.” ifadesine ankete cevap verenlerin %28,5’i katıldığını ve tamamen katıldığını, %34,1’i kararsız olduğunu ve %37,4’ü ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 2,83’tür.

İfade: 39	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Performansımı değerlendiren yöneticiler değerlendirme yaparken hilekar davranmaktadırlar.	Hiç Katılmıyorum	57	12,4	2,6	1,001
	Katılmıyorum	168	36,5		
	Kararsızım	155	33,7		
	Katılıyorum	61	13,3		
	Tamamen Katılıyorum	19	4,1		

“Performansımı değerlendiren yöneticiler değerlendirme yaparken hilekar davranmaktadırlar.” ifadesine ankete cevap verenlerin %17,4’ü katıldığını ve tamamen katıldığını, %33,7’si kararsız olduğunu ve %48,9’u ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 2,60’tır.

İfade: 40	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Performans değerlendirme süreci, hilekarlığı ve rüşveti destekleyen bir yapıya sahiptir.	Hiç Katılmıyorum	107	23,3	2,32	1,026
	Katılmıyorum	170	37,0		
	Kararsızım	121	26,3		
	Katılıyorum	51	11,1		
	Tamamen Katılıyorum	11	2,4		

“Performans değerlendirme süreci, hilekarlığı ve rüşveti destekleyen bir yapıya sahiptir.” ifadesine ankete cevap verenlerin %13,5’i katıldığını ve tamamen katıldığını, %26,3’ü kararsız olduğunu ve %60,3’ü ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 2,32’dir.

İfade: 41	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.	Hiç Katılmıyorum	104	22,6	2,44	1,143
	Katılmıyorum	170	37,0		
	Kararsızım	87	18,9		
	Katılıyorum	79	17,2		
	Tamamen Katılıyorum	20	4,3		

“Yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.” ifadesine ankete cevap verenlerin %21,5’i katıldığını ve tamamen katıldığını, %18,9’u kararsız olduğunu ve %59,6’sı ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 2,44’tür.

İfade: 42	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Performans değerlendirme sonuçlarımın, başarı ile tamamladığım projelerimi/işlerimi adil olarak temsil etmediğini düşünüyorum.	Hiç Katılmıyorum	22	4,8	3,06	0,946
	Katılmıyorum	99	21,5		
	Kararsızım	194	42,2		
	Katılıyorum	118	25,7		
	Tamamen Katılıyorum	27	5,9		

“Performans değerlendirme sonuçlarımın, başarı ile tamamladığım projelerimi/işlerimi adil olarak temsil etmediğini düşünüyorum.” ifadesine ankete cevap verenlerin %31,6’sı katıldığını ve tamamen katıldığını, %42,2’si kararsız olduğunu ve %26,3’ü ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,06’dır.

6.1.5. Prosedür (işlemsel) adaleti ifadeleri

İfade: 43	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Performansımı değerlendiren yöneticiler kuralları çalışanlara eşit bir biçimde uygularlar.	Hiç Katılmıyorum	27	5,9	3,06	0,98
	Katılmıyorum	103	22,4		
	Kararsızım	171	37,2		
	Katılıyorum	135	29,3		
	Tamamen Katılıyorum	24	5,2		

“Performansımı değerlendiren yöneticiler kuralları çalışanlara eşit bir biçimde uygularlar.” ifadesine cevap verenlerin %34,5’i katıldığını ve tamamen katıldığını,

%37,2'si kararsız olduğunu ve %28,3'ü ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,06'dır.

İfade: 44	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Performansımı değerlendiren yöneticiler, performansımı değerlendirirken etik kurallara uygun hareket ederler.	Hiç Katılmıyorum	23	5,0	3,23	0,931
	Katılmıyorum	65	14,1		
	Kararsızım	179	38,9		
	Katılıyorum	169	36,7		
	Tamamen Katılıyorum	24	5,2		

“Performansımı değerlendiren yöneticiler, performansımı değerlendirirken etik kurallara uygun hareket ederler.” ifadesine ankete cevap verenlerin %41,1'i katıldığını ve tamamen katıldığını, %38,9'u kararsız olduğunu ve %19,1'i ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,23'tür.

İfade: 45	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Beni değerlendiren yöneticiler, tüm değerlendirdikleri personele eşit zaman ayırırlar.	Hiç Katılmıyorum	28	6,1	3,09	0,976
	Katılmıyorum	92	20,0		
	Kararsızım	172	37,4		
	Katılıyorum	145	31,5		
	Tamamen Katılıyorum	23	5,0		

“Beni değerlendiren yöneticiler, tüm değerlendirdikleri personele eşit zaman ayırırlar.” ifadesine ankete cevap verenlerin %36,5'i katıldığını ve tamamen katıldığını, %37,4'ü kararsız olduğunu ve %26,1'i ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,09'dur.

İfade: 46	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Performans değerlendirme sonucunda aldığım puanlar, işime gösterdiğim çabalara göre adildir.	Hiç Katılmıyorum	34	7,4	3,04	0,956
	Katılmıyorum	76	16,5		
	Kararsızım	208	45,2		
	Katılıyorum	120	26,1		
	Tamamen Katılıyorum	22	4,8		

“Performans değerlendirme sonucunda aldığım puanlar, işime gösterdiğim çabalara göre adildir.” ifadesine ankete cevap verenlerin %30,9'u katıldığını ve tamamen katıldığını, %45,2'si kararsız olduğunu ve %23,9'u ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,04'tür.

İfade: 47	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Genel olarak düşündüğümde, kurumumdaki performans değerlendirme sürecinin adil olduğunu düşünüyorum.	Hiç Katılmıyorum	56	12,2	2,93	1,028
	Katılmıyorum	74	16,1		
	Kararsızım	195	42,4		
	Katılıyorum	117	25,4		
	Tamamen Katılıyorum	18	3,9		

“Genel olarak düşündüğümde, kurumumdaki performans değerlendirme sürecinin adil olduğunu düşünüyorum.” ifadesine ankete verenlerin %29,3’ü katıldığını ve tamamen katıldığını, %42,4’ü kararsız olduğunu ve %28,3’ü ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 2,93’tür.

İfade: 48	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Kurumumdaki performans değerlendirme sürecinin ön yargılardan uzak ve objektif olarak hazırlandığına inanıyorum.	Hiç Katılmıyorum	43	9,3	2,99	1,019
	Katılmıyorum	88	19,1		
	Kararsızım	181	39,3		
	Katılıyorum	125	27,2		
	Tamamen Katılıyorum	23	5,0		

“Kurumumdaki performans değerlendirme sürecinin ön yargılardan uzak ve objektif olarak hazırlandığına inanıyorum.” ifadesine ankete cevap verenlerin %32,2’si katıldığını ve tamamen katıldığını, %39,3’ü kararsız olduğunu ve %28,4’ü ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 2,99’dur.

İfade: 49	Cevap	n	%	Ortalama	Std. Sapma
Performansımı değerlendiren yöneticilerin, bu değerlendirmeyi yapmak için yeterli niteliklere sahip olduklarını düşünüyorum.	Hiç Katılmıyorum	20	4,3	3,24	0,99
	Katılmıyorum	88	19,1		
	Kararsızım	148	32,2		
	Katılıyorum	169	36,7		
	Tamamen Katılıyorum	35	7,6		

“Performansımı değerlendiren yöneticilerin, bu değerlendirmeyi yapmak için yeterli niteliklere sahip olduklarını düşünüyorum.” ifadesine ankete cevap verenlerin %44,3’ü katıldığını ve tamamen katıldığını, %32,2’si kararsız olduğunu ve %23,4’ü ise katılmadığını ve hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılım düzeyi ortalaması 3,24’tür.

Tablo 13: Ölçek Boyut Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

Boyut Adı	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Etkileşim Adaleti	460	7	35	22,67	5,48
Dağıtım Adaleti	460	4	20	11,25	4,01
Prosedür Adaleti	460	7	35	21,59	4,92
Sosyo-Demografik Yansızlık	460	10	50	44,04	7,82
Yansızlık	460	28	97	60,14	12,98

Tablo 13'te ölçek boyutlarının betimleyici istatistiki bilgileri sunulmuştur. Buna göre Etkileşim Adaleti puan ortalaması $22,67 \pm 5,48$, Dağıtım Adaleti puan ortalaması $11,25 \pm 4,0$, Prosedür Adaleti puan ortalaması $21,59 \pm 4,92$, Sosyo-Demografik Yansızlık puan ortalaması $44,04 \pm 7,82$, Yansızlık puan ortalaması $60,14 \pm 12,98$ 'dir.

Tablo 14: Ölçek Boyut Puanlarının Normallik Testleri

Boyut	Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	p
Etkileşim Adaleti	,978	460	,000
Dağıtım Adaleti	,967	460	,000
Prosedür Adaleti	,985	460	,000
Sosyo-Demografik Yansızlık	,764	460	,000
Yansızlık	,993	460	,037

Tablo 14'te ölçek boyut puanlarının normallik test sonuçları verilmiştir. Ölçek boyut puanları için yapılan normallik testi sonuçlarına göre tüm puanlar normal dağılım göstermediklerinden ($p < 0,05$) karşılaştırma analizlerinde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır.

6.2. Korelasyon analizi

Ölçek boyut puanları normal dağılım göstermediklerinden boyutlar arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için non-parametrik testlerden Spearman Korelasyon testi uygulanmıştır.

Tablo 15: Ölçek Boyut Puanlarının İlişki Analizleri

		Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti	Prosedür Adaleti	Sosyo-Demografik Yansızlık	Yansızlık
Etkileşim Adaleti	r	1	,656**	,449**	,166**	,318**
	p		,000	,000	,000	,000
	N	460	460	460	460	460
Dağıtım Adaleti	r		1	,454**	,117*	,327**
	p			,000	,012	,000
	N		460	460	460	460
Prosedür Adaleti	r			1	,122**	,153**
	p				,009	,001
	N			460	460	460
Sosyo-Demografik Yansızlık	r				1	,228**
	p					,000
	N				460	460
Yansızlık	r					1
	p					
	N					460

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

Tablo 15'te ölçek boyut puanlarının ilişki analizleri sunulmuştur. Bu verilere göre;

Etkileşim Adaleti ile Dağıtım Adaleti arasında pozitif yönlü orta kuvvette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Etkileşim Adaleti ile Prosedür Adaleti arasında pozitif yönlü zayıf istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Etkileşim Adaleti ile Sosyo-Demografik Yansızlık arasında pozitif yönlü çok zayıf istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Etkileşim Adaleti ile Yansızlık arasında pozitif yönlü zayıf istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Dağıtım Adaleti ile Prosedür Adaleti arasında pozitif yönlü zayıf istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Dağıtım Adaleti ile Sosyo-Demografik Yansızlık arasında pozitif yönlü çok zayıf istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Dağıtım Adaleti ile Yansızlık arasında ise pozitif yönlü zayıf istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Prosedür Adaleti ile Sosyo-Demografik Yansızlık ve Yansızlık arasında pozitif yönlü çok zayıf istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Sosyo-Demografik Yansızlık ile Yansızlık arasında pozitif yönlü çok zayıf istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.3. Karşılaştırma analizleri

Tablo 16: Cinsiyetin Ölçek Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Cinsiyet		N	Sıra Ort.	Medy.	Min.	Mak.	Std. Sap.	U	p	Z
Etkileşim Adaleti	Kadın	326	230,40	23,00	7	35	5,257	21810	,980	,025
	Erkek	134	230,74	23,00	7	35	6,015			
Dağıtım Adaleti	Kadın	326	226,04	12,00	4	20	3,904	20387,5	,259	1,128
	Erkek	134	241,35	12,00	4	20	4,265			
Prosedür Adaleti	Kadın	326	233,32	22,00	7	35	4,897	20921,5	,476	,713
	Erkek	134	223,63	22,00	7	35	4,978			
Sosyo-Demografik Yansızlık	Kadın	326	237,87	12,00	10	50	7,850	20439	,053	1,939
	Erkek	134	212,57	14,00	10	43	7,743			
Yansızlık	Kadın	326	233,50	66,00	28	96	12,658	20862,5	,449	,756
	Erkek	134	223,19	67,50	33	97	13,738			

*p<0,05

Kadınlar ve erkekler için yapılan Mann-Whitney U testine göre;

Kadınlar ve erkekler arasında Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti, Sosyo-Demografik Yansızlık ve Yansızlık puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 17: Medeni Durumun Ölçek Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Medeni Durum	N	Sıra Ort.	Medy.	Min.	Mak.	Std. Sap.	U	p	Z	
Etkileşim Adaleti	Evli	176	226,69	23,00	7	35	5,641	24321	,628	,485
	Bekar	284	232,86	23,00	7	35	5,387			
Dağıtım Adaleti	Evli	176	220,63	11,50	4	20	4,000	23254,5	,208	1,260
	Bekar	284	236,62	12,00	4	20	4,016			
Prosedür Adaleti	Evli	176	228,11	22,00	7	35	5,026	24571	,761	,305
	Bekar	284	231,98	22,00	7	35	4,859			
Sosyo-Demografik Yansızlık	Evli	176	237,63	12,00	10	39	6,746	23738	,344	,946
	Bekar	284	226,08	12,50	10	50	8,407			
Yansızlık	Evli	176	242,56	63,50	28	96	13,374	22869	,125	1,533
	Bekar	284	223,02	67,00	29	97	12,687			

Evli ve bekarlar için yapılan Mann-Whitney U testine göre;

Evli ve bekarlar arasında Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti, Sosyo-Demografik Yansızlık ve Yansızlık puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 18: Yaş Gruplarının Ölçek Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Yaş	N	Sıra Ort.	Std. Sap.	Medy.	Min.	Mak.	X2	p	
Etkileşim Adaleti	18 - 25	255	238,84	5,433	24,00	7	35	2,953	,228
	26 - 35	139	214,82	5,519	23,00	8	35		
	36 ve üstü	66	231,30	5,550	24,00	7	35		
Dağıtım Adaleti	18 - 25	255	236,65	4,069	12,00	4	20	2,268	,322
	26 - 35	139	216,38	3,911	11,00	4	20		
	36 ve üstü	66	236,46	4,011	12,00	4	20		
Prosedür Adaleti	18 - 25	255	238,10	5,001	22,00	7	35	1,986	,370
	26 - 35	139	218,99	4,712	21,00	7	33		
	36 ve üstü	66	225,36	5,011	22,00	7	32		
Sosyo-Demografik Yansızlık	18 - 25	255	233,56	8,067	12,00	10	50	0,534	,766
	26 - 35	139	229,45	7,663	13,00	10	46		
	36 ve üstü	66	220,89	7,282	14,00	10	39		
Yansızlık	18 - 25	255	235,07	12,610	65,00	29	96	2,151	,341
	26 - 35	139	217,05	13,961	68,00	28	97		
	36 ve üstü	66	241,16	12,165	66,00	39	87		

Farklı yaş grupları için yapılan Kruskal-Wallis H testine göre;

Yaş grupları arasında Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti, Sosyo-Demografik Yansızlık ve Yansızlık puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 19: Unvan Gruplarının Ölçek Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Boyut	Unvan Grubu	N	Sıra Ort.	Std. Sap.	Medy.	Min.	Mak.	X2	p
Etkileşim Adaleti	Hemşire/Ebe	112	246,32	5,448	25,00	9	35	2,511	,285
	Diğer yardımcı sağlık personeli	109	218,70	5,126	23,00	8	35		
	İdari hizmetler personeli	239	228,47	5,654	23,00	7	35		
Dağıtım Adaleti	Hemşire/Ebe	112	233,20	4,105	12,00	4	20	2,101	,350
	Diğer yardımcı sağlık personeli	109	214,63	3,897	11,00	4	20		
	İdari hizmetler personeli	239	236,47	4,018	12,00	4	20		
Prosedür Adaleti	Hemşire/Ebe	112	231,88	5,000	22,00	7	35	0,022	,989
	Diğer yardımcı sağlık personeli	109	229,27	4,268	22,00	8	32		
	İdari hizmetler personeli	239	230,41	5,169	22,00	7	35		
Sosyo-Demografik Yansızlık	Hemşire/Ebe	112	230,84	7,490	12,50	10	41	0,355	,837
	Diğer yardımcı sağlık personeli	109	224,39	7,876	14,00	10	50		
	İdari hizmetler personeli	239	233,13	7,977	12,00	10	46		
Yansızlık	Hemşire/Ebe	112	229,21	12,004	66,50	28	92	4,292	,117
	Diğer yardımcı sağlık personeli	109	209,10	11,965	68,00	44	97		
	İdari hizmetler personeli	239	240,86	13,726	65,00	29	96		

Farklı unvan grupları için yapılan Kruskal-Wallis H testine göre;

Unvan grupları arasında Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti, Sosyo-Demografik Yansızlık ve Yansızlık puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 20: Kurumdaki Çalışma Süre Gruplarının Ölçek Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Boyut	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Sıra Ort.	Std. Sap.	Medy.	Min.	Mak.	X2	p
Etkileşim Adaleti	0 - 2 Yıl	253	238,23	5,324	24,00	7	35	4,527	,210
	3 - 5 Yıl	127	232,50	5,825	23,00	8	35		
	6 - 10 yıl	58	199,10	5,573	22,00	8	35		
	10 Yıl ve Üzeri	22	212,82	4,874	22,50	11	29		
Dağıtım Adaleti	0 - 2 Yıl	253	246,50	4,020	12,00	4	20	8,567	,036*
	3 - 5 Yıl	127	212,84	4,119	11,00	4	20		
	6 - 10 yıl	58	203,10	3,700	10,00	4	20		
	10 Yıl ve Üzeri	22	220,70	3,618	11,00	5	16		
Prosedür Adaleti	0 - 2 Yıl	253	242,62	5,041	22,00	7	35	6,854	,077
	3 - 5 Yıl	127	216,53	4,781	21,00	9	35		
	6 - 10 yıl	58	201,00	4,911	21,00	7	32		
	10 Yıl ve Üzeri	22	249,59	3,851	22,00	16	31		
Sosyo-Demografik Yansızlık	0 - 2 Yıl	253	236,94	7,883	12,00	10	46	4,938	,176
	3 - 5 Yıl	127	235,46	7,560	13,00	10	50		
	6 - 10 yıl	58	205,69	7,186	16,00	10	40		
	10 Yıl ve Üzeri	22	193,23	9,689	20,00	10	39		
Yansızlık	0 - 2 Yıl	253	235,16	13,821	65,00	28	96	1,355	,716
	3 - 5 Yıl	127	230,75	12,397	66,00	33	92		
	6 - 10 yıl	58	214,83	11,088	66,00	39	97		
	10 Yıl ve Üzeri	22	216,73	10,893	70,00	39	81		

*p<0,05

Farklı çalışma süre grupları için yapılan Kruskal-Wallis H testine göre;

Kurumunda çalışma süre grupları arasında Dağıtım Adaleti puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Medyan değerlerine göre kurumunda 3-5 yıldır çalışanlar ile 6-10 yıldır çalışanların değerleri ortancanın altında kalmıştır. 3-5 yıldır çalışanların yarısı 11 ve altında; 6-10 yıldır çalışanların yarısı ise 10 ve altındadır.

Gruplar arasındaki farkın kaynağını ortaya çıkarmak için yapılan Bonferroni düzeltmesi testi yapılmıştır. Buna göre değişkendeki grup sayısı 4 olduğu için Bonferroni düzeltmesi $0,05/4=0,0125$ olarak bulunmuştur. Farkın kaynağını bulmak

için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre 0-2 yıl ve 3-5 yıl ile 0-2 yıl ve 6-10 yıl çalışma grubundan kaynaklandığı bulunmuştur.

Kurumunda çalışma süre grupları arasında Etkileşim Adaleti, Prosedür Adaleti, Sosyo-Demografik Yansızlık ve Yansızlık puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 21: Eğitim Durumunun Ölçek Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Boyut	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort.	Std. Sap.	Medy.	Min.	Mak.	X2	p
Etkileşim Adaleti	İlköğretim	9	227,61	5,503	23,00	12	29	0,699	,873
	Ortaöğretim	165	224,03	5,588	23,00	7	35		
	Önlisans	163	232,59	5,648	23,00	7	35		
	Lisans ve üstü	123	236,62	5,161	24,00	11	35		
Dağıtım Adaleti	İlköğretim	9	165,11	3,674	10,00	5	16	8,154	,051
	Ortaöğretim	165	250,53	4,022	12,00	4	20		
	Önlisans	163	224,74	3,990	12,00	4	20		
	Lisans ve üstü	123	216,05	3,977	11,00	4	20		
Prosedür Adaleti	İlköğretim	9	204,33	5,454	20,00	14	28	0,728	,867
	Ortaöğretim	165	227,69	4,975	22,00	7	35		
	Önlisans	163	229,85	4,927	21,00	8	35		
	Lisans ve üstü	123	237,04	4,842	22,00	7	34		
Sosyo-Demografik Yansızlık	İlköğretim	9	234,94	9,247	11,00	10	37	1,229	,746
	Ortaöğretim	165	221,74	8,345	13,00	10	40		
	Önlisans	163	234,83	7,859	12,00	10	50		
	Lisans ve üstü	123	236,19	6,926	12,00	10	44		
Yansızlık	İlköğretim	9	326,17	11,050	54,00	42	74	5,028	,170
	Ortaöğretim	165	224,75	13,169	66,00	29	96		
	Önlisans	163	232,38	12,812	67,00	29	94		
	Lisans ve üstü	123	228,73	12,957	66,00	28	97		

* $p<0,05$

Farklı eğitim durumu grupları için yapılan Kruskal-Wallis H testine göre;

Eğitim durumu grupları arasında Etkileşim Adaleti, Prosedür Adaleti, Sosyo-Demografik Yansızlık ve Yansızlık puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 22: Bağlı Olunan Yöneticinin Pozisyon Gruplarının Ölçek Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Boyut	Birinci Derece Bağlı Olunan Yöneticinin Bulunduğu Yönetim Pozisyonu	N	Sıra Ort.	Std. Sap.	Medy.	Min.	Mak.	X2	p
Etkileşim Adaleti	Başhekim	20	246,18	4,767	24	12	30	12,677	,080
	Başhemşire	178	220,32	5,431	23	9	35		
	Halkla ilişkiler sorumlusu	63	204,37	6,528	22	7	35		
	Hasta hakları sorumlusu	39	245,08	5,235	24	12	34		
	Hemşirelik hizmetleri müdürü	12	167,67	5,477	19	10	28		
	İşletme müdürü	57	268,82	5,347	25	8	35		
	Laboratuvar hizmetleri sorumlusu	17	255,06	4,711	24	17	32		
	Diğer yöneticiler	74	240,34	4,911	24	7	33		
Dağıtım Adaleti	Başhekim	20	243,78	3,230	12	6	18	13,229	,067
	Başhemşire	178	220,57	3,992	11	4	20		
	Halkla ilişkiler sorumlusu	63	221,90	4,125	12	4	20		
	Hasta hakları sorumlusu	39	261,32	4,414	13	4	20		
	Hemşirelik hizmetleri müdürü	12	181,46	3,664	8	4	16		
	İşletme müdürü	57	276,51	3,790	13	4	20		
	Laboratuvar hizmetleri sorumlusu	17	230,71	3,972	12	4	16		
	Diğer yöneticiler	74	214,33	3,944	11	4	20		
Prosedür Adaleti	Başhekim	20	237,43	4,571	22,5	11	28	7,347	,394
	Başhemşire	178	228,89	4,745	22	7	35		
	Halkla ilişkiler sorumlusu	63	221,16	5,415	22	7	32		
	Hasta hakları sorumlusu	39	264,87	5,579	23	8	35		
	Hemşirelik hizmetleri müdürü	12	161,33	3,725	19	15	28		
	İşletme müdürü	57	243,10	5,062	22	11	34		
	Laboratuvar hizmetleri sorumlusu	17	243,35	4,196	22	13	28		
	Diğer yöneticiler	74	220,89	4,818	21,5	9	32		
Sosyo-Demografik Yansızlık	Başhekim	20	200,55	5,824	10	10	30	6,470	,486
	Başhemşire	178	241,81	7,377	14	10	43		
	Halkla ilişkiler sorumlusu	63	225,64	8,802	12	10	40		
	Hasta hakları sorumlusu	39	229,49	9,133	11	10	46		
	Hemşirelik hizmetleri müdürü	12	249,21	11,962	11	10	50		
	İşletme müdürü	57	225,99	7,646	10	10	39		
	Laboratuvar hizmetleri sorumlusu	17	172,59	4,541	10	10	24		
	Diğer yöneticiler	74	229,79	7,694	12,5	10	40		
Yansızlık	Başhekim	20	201,08	10,662	63	46	87	17,462	,015*
	Başhemşire	178	239,72	12,156	68	33	97		
	Halkla ilişkiler sorumlusu	63	237,17	12,483	66	29	96		
	Hasta hakları sorumlusu	39	212,59	15,865	64	29	96		
	Hemşirelik hizmetleri müdürü	12	340,96	11,756	79	49	88		
	İşletme müdürü	57	186,25	14,182	62	28	91		
	Laboratuvar hizmetleri sorumlusu	17	240,56	10,419	68	49	82		
	Diğer yöneticiler	74	233,91	12,936	68	36	94		

*p<0,05

Birinci dereceden bağı olunan yöneticinin pozisyon grupları için yapılan Kruskal-Wallis H testine göre;

Birinci dereceden bağı olunan yöneticinin pozisyon grupları arasında **Yansızlık** puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Medyan değerlerine göre birinci derece bağı olunan yöneticisi başhekim olanlar hariç diğer yönetici gruplarında medyanın üzerindedir. En anlamlı sonuç hemşirelik hizmetleri müdüründe bulunmuştur.

Gruplar arasındaki farkın kaynağını ortaya çıkarmak için yapılan Bonferroni düzeltmesi testi yapılmıştır. Buna göre değişkendeki grup sayısı 8 olduğu için Bonferroni düzeltmesi ile $0,05/8=0,00625$ olarak bulunmuştur. Farkın kaynağını bulmak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre belirlenen anlamlılığın kaynağı, başhekim ile hemşirelik hizmetleri müdürü ve hemşirelik hizmetleri müdürü ile işletme müdürü grubundan kaynaklandığı bulunmuştur.

Birinci dereceden bağı olunan yöneticinin pozisyon grupları arasında Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti ve Sosyo-Demografik Yansızlık puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 23: Sağlık ve Hastane Yöneticiliği Alanında Eğitim Alma Durumunun Ölçek Boyut Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Boyut	Sağlık ve Hastane Yöneticiliği Alanında Herhangi Bir Eğitim Aldınız mı?	N	Sıra Ort.	U	p
Etkileşim Adaleti	Evet	98	250,54	15676	,083
	Hayır	361	224,42		
Dağıtım Adaleti	Evet	98	243,40	16375,5	,257
	Hayır	361	226,36		
Prosedür Adaleti	Evet	98	235,57	17143,5	,639
	Hayır	361	228,49		
Sosyo-Demografik Yansızlık	Evet	98	245,70	16150	,167
	Hayır	361	225,74		
Yansızlık	Evet	98	230,18	17671	,988
	Hayır	361	229,95		

Sağlık ve hastane yöneticiliği alanında eğitim alıp almama durumu için yapılan Mann-Whitney U testine göre;

“Sağlık ve hastane yöneticiliği alanında eğitim alanlar ve almayanlar arasında Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti, Yansızlık ve Sosyo-Demografik Yansızlık puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır” ($p>0,05$).

6.4. Çoklu regresyon analizleri

Tablo 24: Adalet Boyutlarının Sosyo-Demografik Yansızlık Boyutları ile Karşılaştırılması

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	R2	F	p	B	t	p
Sosyo-Demografik Yansızlık	Sabit	0,019	2,892	0,035*	20,448	10,921	,000*
	Etkileşim Adaleti				0,237	2,582	,010*
	Dağıtım Adaleti				-0,175	-1,390	0,165
	Prosedür Adaleti				0,05	-0,590	0,556

* $p<0,05$

Adalet boyutlarının Sosyo-Demografik Yansızlığı etkileyip etkilemediği amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 24’te verilmiştir. Analiz sonucunda kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=2,892$; $p<0,05$).

Yapılan analiz sonucuna göre Etkileşim Adaleti Sosyo-Demografik Yansızlığı etkilerken ($B=2,582$; $p<0,05$) Dağıtım Adaleti ve Prosedür Adaleti etkilememektedir.

Buna göre “Hipotez 5: Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti ve Prosedür Adaleti Sosyo-Demografik Yansızlığı etkilemektedir.” kabul edilmiştir.

Regresyon modeline göre Sosyo-Demografik Yansızlıktaki yaklaşık %2’sini Etkileşim Adaleti açıklamaktadır. Etkileşim Adaleti, Sosyo-Demografik Yansızlıkta %23,7 oranında değişim meydana getirmektedir.

Tablo 25: Adalet Boyutlarının Yansızlık Boyutu ile Karşılaştırılması

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	R2	F	p	B	t	p
Yansızlık	Sabit	0,163	29,656	0,000*	83,974	29,279	,000*
	Etkileşim Adaleti				0,518	3,679	,000*
	Dağıtım Adaleti				0,788	4,097	,000*
	Prosedür Adaleti				-0,115	0,89	,374

*p<0,05

Adalet boyutlarının Yansızlık boyutunu etkileyip etkilemediği amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 25’te verilmiştir. Analiz sonucunda kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=29,656; p<0,05).

Yapılan analiz sonucuna göre Etkileşim Adaleti ve Dağıtım Adaleti Yansızlığı etkilerken (B=0,518, B=0,788; p<0,05) Prosedür Adaleti etkilememektedir.

Buna göre “*Hipotez 6: Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti ve Prosedür Adaleti Yansızlığı etkilemektedir.*” kabul edilmiştir.

Regresyon modeline göre Yansızlıktaki %16,3’ünü Etkileşim Adaleti ve Dağıtım Adaleti açıklamaktadır. Etkileşim Adaleti Yansızlıkta %51,8, Dağıtım Adaleti ise Yansızlıkta %78,8 oranında değişim meydana getirmektedir.

Tablo 26: Sosyo-Demografik Yansızlığın ve Yansızlığın Etkileşim Adaleti ile Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	sh	t	p	R ²	F	p
Etkileşim Adaleti	Sosyo-Demografik Yansızlık	0,021	0,032	0,667	0,505	0,133	35,141	0,000*
	Yansızlık	0,151	0,019	7,920	0,000*			

*p<0,05

Sosyo-demografik Yansızlığın ve Yansızlığın Etkileşim Adaletine etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 26'da verilmiştir. Analiz sonucunda model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=35,141; p<0,05).

Modelde Etkileşim Adaletine etkisinin belirlenmesi amacıyla Sosyo-demografik Yansızlığın ve Yansızlığın katsayıları incelenmiş ve Yansızlığın Etkileşim Adaletini etkilediği, Sosyo-demografik Yansızlığın ise Etkileşim Adaletini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Regresyon modeline göre Etkileşim Adaletindeki %13,3'ünü Yansızlık açıklamaktadır. Yansızlık Etkileşim Adaletinde %15,1 oranında değişim meydana getirmektedir.

Tablo 27: Sosyo-Demografik Yansızlığın ve Yansızlığın Dağıtım Adaleti ile Karşılaştırılması

Bağımlı	Bağımsız	B	sh	t	p	R ²	F	p
Dağıtım Adaleti	Sosyo-Demografik Yansızlık	0,031	0,023	1,361	0,174	0,142	37,781	0,000*
	Yansızlık	0,120	0,014	8,652	0,000*			

*p<0,05

Sosyo-demografik Yansızlığın ve Yansızlığın Dağıtım Adaletine etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 27'de verilmiştir. Analiz sonucunda model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=37,781; p<0,05).

Modelde Dağıtım Adaletine etkisinin belirlenmesi amacıyla Sosyo-demografik Yansızlığın ve Yansızlığın katsayıları incelenmiş ve Yansızlığın Dağıtım Adaletini etkilediği, Sosyo-demografik Yansızlığın ise Dağıtım Adaletini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Regresyon modeline göre Dağıtım Adaletindeki %14,2'sini Yansızlık açıklamaktadır. Yansızlık Dağıtım Adaletinde %12 oranında değişim meydana getirmektedir.

Tablo 28: Sosyo-Demografik Yansızlığın ve Yansızlığın Prosedür Adaleti ile Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	sh	t	p	R ²	F	p
Prosedür Adaleti	Sosyo-Demografik Yansızlık	0,017	0,030	0,552	0,581	0,027	6,255	0,002*
	Yansızlık	0,059	0,018	3,242	0,001*			

*p<0,05

Sosyo-demografik Yansızlığın ve Yansızlığın Prosedür Adaletine etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 28'de verilmiştir. Analiz sonucunda model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=6,255; p<0,05).

Modelde Prosedür Adaletine etkisinin belirlenmesi amacıyla Sosyo-demografik Yansızlığın ve Yansızlığın katsayıları incelenmiş ve Yansızlığın Prosedür Adaletini etkilediği, Sosyo-demografik Yansızlığın ise Prosedür Adaletini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Regresyon modeline göre Prosedür Adaletindeki değişimin %2,7'sini Yansızlık açıklamaktadır. Yansızlık, Prosedür Adaletinde %5,9 oranında değişim meydana getirmektedir.

Tablo 26, Tablo 27 ve Tablo 28'deki verilerden yola çıkarak "*Hipotez 3: Yansızlık Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti ve Prosedür Adaletini etkilemektedir.*" kabul edilmiştir. Ancak "*Hipotez 41: Sosyo-demografik Yansızlık Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti ve Prosedür Adaletini etkilemektedir.*" kabul edilmemiştir.

Regresyon modellerinden yola çıkarak adalet boyutlarındaki değişimi Yansızlık aynı yönde açıkladığı için "*Hipotez 7: Yöneticilerin, çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarında yansız olmaları adaletli davranışları konusunda etkilidir.*" kabul edilmiştir.

edilmiştir. Yöneticiler adaletli oldukça yansızlıkları da pozitif yönde olmaktadır. Katılımcıların adalet boyutlarına verdikleri cevaplar incelendiğinde olumlu yaklaşım sergilemişlerdir. Buna göre *“Hipotez 1: Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine karşı tutum ve davranışlarında adaletli olmadıklarını düşünmektedirler.”* kabul edilmemiştir. Katılımcıların yansızlık boyutuna verdikleri cevaplar incelendiğinde olumsuz yaklaşım sergilemişlerdir. Buna göre *“Hipotez 2 Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine karşı tutum ve davranışlarında yansız olmadıklarını düşünmektedirler.”* kabul edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizinde; Etkileşim Adaleti puanı arttığında Dağıtım ve Prosedür Adaleti, Sosyo-Demografik Yansızlık ve Yansızlık puanları artmaktadır.

Dağıtım Adaleti puanı arttıkça Prosedür Adaleti, Sosyo-Demografik Yansızlık ve Yansızlık puanları da artmaktadır.

Prosedür Adaleti puanı arttıkça Sosyo-Demografik Yansızlık ve Yansızlık puanları artmaktadır.

Sosyo-Demografik Yansızlık arttıkça Yansızlık puanı da artmaktadır.

Katılımcıların Etkileşim Adaleti tutumları artış gösterdiğinde Dağıtım ve Prosedür Adaleti, Sosyo-demografik Yansızlık ve Yansızlık tutumları da artış göstermektedir.

Katılımcıların Dağıtım Adaleti tutumu artış gösterdiğinde Prosedür Adaleti, Sosyo-demografik Yansızlık ve Yansızlık tutumları da artış göstermektedir.

Katılımcıların Sosyo-Demografik Yansızlık tutumu artış gösterdiğinde Yansızlık tutumu da artış göstermektedir.

Yapılan regresyon analizine göre; Yansızlığı Etkileşim ve Dağıtım Adaleti, Sosyo-Demografik Yansızlığı ise Etkileşim Adaleti etkilemektedir. Modellere göre; Yansızlık tutumundaki değişimi Etkileşim ve Dağıtım Adaleti tutumları aynı yönde açıklamakta, Sosyo-Demografik Yansızlık tutumundaki değişimi ise Etkileşim Adaleti tutumu aynı yönde açıklamaktadır.

Yapılan regresyon analizine göre; Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti ve Prosedür Adaleti tutumlarını Yansızlık etkilemektedir. Modellere göre; Adalet boyutlarındaki değişimi Yansızlık aynı yönde açıklamaktadır.

Tablo 29: Hipotezlerin Sonucu

Hipotezin Adı	Sonuç
Hipotez 1 Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine karşı tutum ve davranışlarında adaletli olmadıklarını düşünmektedirler.	Ret
Hipotez 2 Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine karşı tutum ve davranışlarında yansız olmadıklarını düşünmektedirler.	Kabul
Hipotez 3 Yansızlık Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti ve Prosedür Adaletini etkilemektedir.	Kabul
Hipotez 4 Sosyo-demografik Yansızlık Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti ve Prosedür Adaletini etkilemektedir.	Ret
Hipotez 5 Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti ve Prosedür Adaleti Sosyo-Demografik Yansızlığı etkilemektedir. Hipotez 5.1. Etkileşim Adaleti Sosyo-Demografik Yansızlığı etkilemektedir (Kabul). Hipotez 5.2. Dağıtım Adaleti Sosyo-Demografik Yansızlığı etkilemektedir (Ret). Hipotez 5.3. Prosedür Adaleti Sosyo-Demografik Yansızlığı etkilemektedir (Ret).	Kabul
Hipotez 6 Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti ve Prosedür Adaleti Yansızlığı etkilemektedir. Hipotez 6.1. Etkileşim Adaleti Yansızlığı etkilemektedir (Kabul). Hipotez 6.2. Dağıtım Adaleti Yansızlığı etkilemektedir (Kabul). Hipotez 6.3. Prosedür Adaleti Yansızlığı etkilemektedir (Ret).	Kabul
Hipotez 7 Yöneticilerin, çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarında yansız olmaları adaletli davranmaları konusunda etkilidir.	Kabul

Tablo 29'da araştırmamızın başında kurduğumuz hipotezlerin kabul edilip edilmediğini göstermektedir. Buna göre Hipotez 1 ve Hipotez 4 reddedilmiş, diğer hipotezler ise kabul edilmiştir.

7. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışma, özel sağlık sektöründe hizmet veren hastanelerde çalışanların örgütsel adalete, yansızlığa ilişkin çalıştıkları kurum ve yöneticileri hakkındaki tutumlarını ölçmek ve örgütsel adalet üzerinde yansızlık ilkesinin etkisi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç çerçevesinde İstanbul ilinde 16 özel hastanede toplam 460 çalışan üzerinde anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda kadınlar, bekarlar, 26-35 yaş aralığında olanlar, idari hizmetler personeli, 0-2 yıldır kurumunda çalışanlar, ortaöğretim mezunları, sağlık ve hastane yöneticiliği alanında eğitim almayanlar ve başhemşireye bağlı çalışanlar araştırmada çoğunluğu oluşturmuştur. Elden edilen verilere göre ilköğretim ile yüksek lisans mezunları, en uçta kalan mezunlar olup doktora mezunu katılımcı bulunmamaktadır. Kendisine bağlı olarak en fazla çalışani olan yönetici grubu başhemşire olup hemşirelik hizmetleri müdürü ayrı olarak ele alınmıştır. Hastanelerde yüksek sayıda profesyonelin hizmet vermesi, yönetici unvanlarını çeşitlendirmiştir. İlköğretim mezunu oranının çok düşük olması, sağlık hizmetlerinin profesyonel meslek grupları tarafından verildiğinin bir göstergesidir.

Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu (yaklaşık 4/5'i) sağlık ve hastane yöneticiliği alanında herhangi bir eğitim almamıştır. Son 10 yılda ülkemizde sağlık ve hastane yöneticiliği alanında eğitim veren kurumların sayısı giderek artmış olup hastane ve sağlık yöneticiliği eğitimi, özellikle hastane çalışanları tarafından talep edilen bir eğitim alanı olarak kendini göstermiştir. Sağlık yönetimi eğitimi veren kurumların sayısının artması olumlu olarak görünmesine rağmen bu kurumlardaki bilim insanlarının sayısının da bu doğrultuda incelenmesi ve bu konu üzerine gerekli olan istatistiki incelemelerin yapılmasına binaen akademisyen eksikliği probleminin ilgili kurum ve kuruluşların liderliğinde çözülmesi gerekmektedir.

Çalışma yapılan hastanelerde etkileşim adaleti boyutunda, kararsızlar dikkate alınmadığında, çalışanların çoğunluğu performansının bağlı oldukları yöneticileri tarafından adil ve etkili bir şekilde değerlendirildiğini; kariyer geliştirme ve eğitim ile ilgili durumlarda yöneticilerinin adaletli olduklarını; disiplin cezası gerektirecek durdurma, uzaklaştırma, uyarma, kınama vb. gibi eylemlerin yöneticileri tarafından

adil ve etkili bir şekilde işleme koyulduğunu; boş pozisyonlara yapılacak iş başvuruları ve terfilerin yöneticileri tarafından niteliğe göre değerlendirilerek adil ve etkili bir şekilde uygulandığını düşünmektedirler. Aynı zamanda çalıştıkları hastanede doğru becerilere sahip insanların istihdam edildiğini, çalışanlara yapılacak ücret artışlarını, ödemeleri ve ödülleri bağlı oldukları yöneticinin adil ve etkili bir şekilde uyguladığını, çalışanların kendilerine hak ettiklerine inandıklarından düşük ya da yüksek değerlendirildiğini düşünmektedirler.

Dağıtım adaleti boyutunda, kararsızlar dikkate alınmadığında, çalışanların sergiledikleri çaba ve yaptıkları iyi işler, çalışanların sorumlulukları, becerileri, eğitim ve mesleki donanımları göz önüne alındığında görev yaptıkları hastaneden adil bir karşılık almadıkları söylenebilmektedir.

İşlemsel adalet boyutunda, kararsızlar dikkate alınmadığında, çalışanların performansını değerlendiren yöneticilerin kuralları çalışanlara karşı eşit bir biçimde uyguladıkları, performans değerlendirme sürecinde etik kurallara göre hareket ettikleri ve değerlendirilen tüm personele eşit zaman ayırdıkları düşünülmektedir. Çalışanların performans değerlendirme sonucunda aldıkları puanların, işleri için gösterdikleri çabalara göre adil olduğu, genel olarak hastanedeki performans değerlendirme sürecinin adil olduğu, hastanedeki performans değerlendirme sürecinin ön yargılardan uzak ve nesnel olarak hazırlandığı ve çalışanların performansını değerlendiren yöneticilerin, bu değerlendirmeyi yapmak için yeterli niteliklere sahip olduklarını düşünmektedirler.

Sosyo-demografik yansızlık boyutunda, kararsızlar dikkate alınmadığında, çalışma yapılan hastanedeki çalışanların büyük çoğunluğu Din, Engellilik, Cinsel yönelim, Irk/ulusal köken, Siyasi tercih, Yaş, Medeni durum, Cinsiyet, Unvan ve Eğitim Durumuna göre kendilerine yansız yaklaşıldığını düşünmektedirler. Bu durum bize modern toplumlarda olması gereken çağdaş ve medeni seviyenin yükseldiğini, birlikte yaşama duygusunun birtakım sosyo-demografik farklılıklara rağmen toplum tarafından kabul gördüğünü göstermektedir.

Yansızlık boyutunda, kararsızlar dikkate alınmadığında, çalışanların çoğunluğu hastane yöneticilerinin tanıdığı olan kişilerin kendilerine göre terfi etmesinin daha kolay olduğunu ve eleman alımında tanıdığı olanların eleman seçme sürecinden zorlanmadan geçtiklerini; yetkinin devredilmesi durumunda önceliğin tanıdıklara verildiğini; yöneticilerin tanıdığı olan kişileri işten çıkarmanın ve onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu; çalışanlar arasındaki yöneticilerin tanıdıklarına diğer çalışanlara nispeten daha pozitif bir şekilde davranış gösterildiğini; yönetim kadrosunda tanıdığı olan kişilerin diğer çalışanlardan saygınlık gördüğünü ve işletmenin kaynaklarından daha kolay faydalananların tanıdığı olan çalışanlar olduğunu düşünmektedirler. Akrabalık ve yakınlık ilişkisi kurarak çalışanların terfi ettirilmesinin önü açıktır. Aynı zamanda terfi ettirilen çalışanların iş ile ilgili olmayan niteliklere göre terfi ettirildiği düşünülmektedir. Kurum içi ya da kurum dışı yapılacak eğitimlere yöneticilerin tanıdığı olan personelin gönderildiğini ve eleman seçme sürecinde tanıdık kişilere öncelik verildiği düşünülmektedir. Çalışanlar ne kadar başarılı olurlarsa olsunlar hastanedeki yöneticilerin tanıdıklarının önüne geçememekte; bir nevi terfi olanakları da engellenmektedir. Eleman temin sürecinde tanıdık kişilere öncelik verilmesiyle birlikte yönetim kadrosunda referansı olan kişilerin işe alma süreci daha kolay olmaktadır. Çalışanların performansını değerlendiren yöneticilerin ön yargıdan uzak olduğu, hastanedeki performans değerlendirme sürecinin kişiler arası ilişkilerden etkilenerek hazırlandığına ve yanlılık içerdiğine inanan çalışanların oranı inanmayanlara göre yüksektir. Çalışanların performans değerlendirme puanını kişisel ilişkiler v.s. ile değiştirebilmek mümkün değildir. Aynı zamanda çalışanların performansını değerlendiren yöneticilerin hilekar davrandığına ve performans değerlendirme sürecinin hilekarlığı ve rüşveti destekleyen bir yapıya sahip olmadığına inanılmamaktadır. Yöneticilerin tanıdıklarından çekinenlerin sayısı oldukça yüksektir.

Araştırmaya katılımcıların Adalet boyutlarına verdikleri cevaplar incelendiğinde genellikle olumlu yaklaşım sergilemişler, Yansızlık boyutunda ise kayırmacılığın olduğuna yönelik cevaplar vermişlerdir. Ölçek boyutlarına ilişkin olarak Etkileşim Adaleti algısı yüksek düzeyde (%65), Dağıtım Adaleti algısı orta düzeyde (%56), Prosedür Adaleti algısı yüksek düzeyde (%62), Sosyo-Demografik Yansızlık algısı

çok yüksek düzeyde (%88) ve Yansızlık algısı orta düzeydedir (%62). Bu sonuçlara göre yalnızca Sosyo-Demografik Yansızlık algısı yüksek düzeyde bulunmuştur. Diğer boyutlardaki algı düzeyi yükseğe yakın orta düzeydedir. Demirkıran, Taşkaya ve Dinç (2016) ile Demirkıran, Dikmetaş Yardan ve Yorulmaz (2013) tarafından yapılan araştırmada da sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algılarının orta/yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından yapılan araştırmada kayırmacılık algısı terfi boyutu, işlem boyutu ve işe alma boyutu olmak üzere üç boyutta ortaya çıkmıştır. Kayırmacılık algısı ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olup terfiye ilişkin kayırmacılık ile işlem kayırmacılığının iş tatmini ile ilişkisinin daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuş ve çalışanların kaynakların dağıtımında, çalışanlara karşı eşit davranma, beceri ve yeteneklerine göre terfi ettirilme gibi konulardaki algılarının iş memnuniyetlerini olumsuz etkilediğine işaret ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Erdem, Çeribaş ve Karataş (2013) tarafından otel işletmelerindeki çalışanların kronizm algılarının incelenmesi amacıyla yapılan araştırmada çalışanların yarısına yakını (%49,5), işletmedeki bazı çalışan grupları lehine çalışma koşulları açısından farklılıklar bulunduğu bahsetmişler, deneklerin %40,2'si işletmede bazı çalışanların daha esnek çalışma saatlerinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Elde edilen bulgular neticesinde yapılan genel bir değerlendirmede, kronizm ile ilgili algıların düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak yapılan söz konusu çalışma kapsamındaki otel işletmelerinde yürütülen insan kaynakları uygulamalarında eş-dost kayırmacılığın sıkça rastlanmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmada yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre Etkileşim Adaleti ile Dağıtım Adaleti arasında pozitif yönlü orta kuvvette, Prosedür Adaleti ile pozitif yönlü zayıf kuvvette, Sosyo-Demografik Yansızlık ile pozitif yönlü çok zayıf kuvvette, Etkileşim Adaleti ile Yansızlık arasında pozitif yönlü zayıf kuvvette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dağıtım Adaleti ile Prosedür Adaleti arasında pozitif yönlü zayıf, Sosyo-Demografik Yansızlık ile pozitif yönlü çok zayıf, Yansızlık ile pozitif yönlü zayıf istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Prosedür Adaleti ile Sosyo-Demografik Yansızlık ve Yansızlık arasında pozitif yönlü çok zayıf istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sosyo-Demografik Yansızlık ile Yansızlık arasında pozitif yönlü çok zayıf istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki

bulunmuştur. Yapılan karşılaştırma analizlerinde; kadınların Sosyo-Demografik Yansızlık tutumu erkeklere göre daha yüksektir. Kurumunda 6-10 yıldır çalışanların Dağıtım Adaleti tutumu en düşük, 0-2 yıldır çalışanların ise en yüksektir. İlköğretim mezunlarının Dağıtım Adaleti tutumu en düşük, ortaöğretim mezunlarının ise en yüksektir. Yöneticisi işletme müdürü olanların Yansızlık tutumu en yüksek iken hemşirelik hizmetleri müdürü olanların ise en düşüktür. Polat ve Kazak (2014) tarafından okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Düzce ilinde bulunan okullarda yapılan araştırmada okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişkinin olduğu, kayırmacılığın örgütsel adaletin anlamlı ve güçlü bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algıları azalmaktadır. Taneja, Srivastava ve Ravichandran (2015) tarafından 2015 yılında yapılan bir araştırmaya göre bilgi adaleti, performans değerlendirme sistem memnuniyetinin güçlü bir tahmin edicisi olarak, dağıtımsal adalet ise performans geri bildiriminde güçlü bir memnuniyet belirleyicisi olarak bulunmuştur.

Ülkemizde sağlık sektöründe mevcut insan kaynağındaki eksikliğin kaçınılmaz bir sonucu olarak özel hastane sektörü de mevcut personellerini kurumunda tutmak zorundadır. Açık olan insan kaynağının kapatılması için özellikle işe yeni başlayacak bireyler için cazip teklifler sunulmaktadır. Bu teklifler kurumda uzun süre çalışan personeller açısından ters yönlü bir ilişki ortaya koymaktadır. Bir taraftan mevcut personeli kurumda tutmaya çalışırken diğer taraftan yeni istihdam edilecek bireylerin kuruma kazandırılması gerekmektedir. İşletme yöneticileri açısından zor bir karşılaştırma olarak bıçak sırtı bir durum meydana gelmektedir.

Araştırmada yapılan regresyon modellerine göre Etkileşim Adaleti, Sosyo-Demografik Yansızlığı etkilerken, Dağıtım Adaleti ve Prosedür Adaleti etkilememektedir. Etkileşim Adaleti ve Dağıtım Adaleti Yansızlığı etkilerken Prosedür Adaleti etkilememektedir. Regresyon modeline göre Sosyo-Demografik

Yansızlığın yaklaşık %2'sini Etkileşim Adaleti, Yansızlığın %16,3'ünü Etkileşim Adaleti ve Dağıtım Adaleti açıklamaktadır. Etkileşim Adaleti Yansızlıkta %51,8 değişim meydana getirirken Dağıtım Adaleti ise Yansızlıkta %78,8 oranında değişim meydana getirmektedir. Yansızlığın Etkileşim Adaletini, Dağıtım Adaletini ve Prosedür Adaletini etkilediği, Sosyo-demografik Yansızlığın ise Etkileşim Adaletini, Dağıtım Adaletini ve Prosedür Adaletini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşim Adaletinin %13,3'ünü Yansızlık açıklamakta ve Yansızlık, Etkileşim Adaletinde %15,1 oranında değişim meydana getirmektedir. Dağıtım Adaletinin %14,2'sini Yansızlık açıklamaktadır. Yansızlık, Dağıtım Adaletinde %12 oranında değişim meydana getirmektedir. Prosedür Adaletinin %2,7'sini Yansızlık açıklamaktadır. Yansızlık, Prosedür Adaletinde %5,9 oranında değişim meydana getirmektedir. Literatür taraması sonucunda araştırma konumuz ile benzer şekilde yapılan bir araştırma bulunmadığı için herhangi bir karşılaştırma yapılamamıştır. Ancak araştırmamıza yakın olabilecek Çelik ve Erdem tarafından (2012) Pamukkale Üniversitesinde yapılan bir araştırmaya göre idari personelin kurumlarında kayırmacılık olduğuna dair algıya sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Yüksek kıdemli çalışanlar, düşük kıdemli çalışanlara göre daha fazla kayırmacılık olduğunu belirtmişlerdir. Büte (2011) tarafından Türk kamu bankalarında kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile kamu bankalarındaki insan kaynakları uygulamaları ile kayırmacılık etkileri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Ankara ilinde 223 kamu bankası şubesinde yapılan araştırmaya göre çalışanlar arasında nepotizm ve kronizm arttıkça stres de artmakta, işverene güven, motivasyon ve iş tatmini azalmaktadır. Nepotizm ve kronizm uygulandıkça çalışanların örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Kayırmacılık uygulamaları arttıkça işten ayrılma eğilimi de artmaktadır. Nepotizm algılaması sonucu çalışanlar üzerinde stres arttıkça işten ayrılma eğilimi de artmaktadır. Büte ve Tekarslan (2010) tarafından aile işletmelerinde nepotizm uygulamalarının aile üyesi olmayan çalışanlar üzerine etkilerini incelemek üzere Trabzon'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin aile mensubu olmayan yönetici ve çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya göre çalışanlar arasında terfi, işlem ve işe alma sürecinde kayırmacılık arttıkça stresin de arttığı, terfi ve işlem kayırmacılığı arttıkça işverene güven, işlem adaleti ve iş tatmininin de azaldığı ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmadan elde edilen bulguların sonucu olarak;

Örgütsel adalet üzerinde yansızlığın pozitif katkısı bulunmaktadır. Yöneticilerin yansız olmaları, şletmelerin adaletli olmalarına olumlu katkıda bulunacaktır.

Çalışanlar arasındaki çatışmayı tetikleyebileceğinden şletmede işe yeni başlayan çalışanların maddi ve özlük haklarının uzun süreli çalışanlara göre yüksek tutulmamasına dikkat edilmelidir.

Çalışanların sergiledikleri çaba ve yaptıkları iyi işlere karşılık eşit işe eşit ücret verilmemesi, şletmelerin dağıtım adaleti puanlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu doğrultuda çalışanların sorumlulukları, becerileri, eğitim ve mesleki donanımları mutlaka göz önüne alınmalıdır.

Elde edilen verilere göre özel hastanelerin sağlık sektörü içerisindeki payı göz önünde bulundurularak; ülkemizde sağlık sektöründe mevcut insan kaynağındaki eksikliğin kaçınılmaz bir sonucu olarak özel hastane sektörü de mevcut personellerini kurumunda tutmak üzere politikalar geliştirmelidir.

Açık olan insan kaynağı ihtiyacının giderilmesi için işe alma sürecinde yeni başlayacak bireylere sunulan cazip teklifler, kurumda uzun süre çalışan personelin adalete ve yansızlığa olan bakış açılarını olumsuz yönde etkilememelidir.

Personel istihdamında yansızlığın sağlanması için tüm süreçler örgütsel olarak sistematik bir şekilde yürütülmelidir. Aday araştırma süreci ile başlayan ve işe alma kararı ile sonuçlanan çalışan seçme ve yerleştirme süreci, adil bir şekilde yönetilmelidir. Bu doğrultuda kurumsal uygulamalar geliştirilmelidir.

İş başvurusu yapan bireylere eşit ve adil muamelede bulunulmalı, iş başvurusu yapan adaylar için tutulan kayıtlar, belirli aralıklarla kontrol edilmelidir. İş başvurusunu kabul eden kişilerin ya da yöneticilerin bireysel kriter/kriterler koymasına karşı önlem alınmalı, gerekli görülmesi durumunda aday ile görüşme sürecinde kurum içerisinden bir gözlemci bulundurulmalıdır.

Yöneticilerin tanıdığı olan çalışanlara karşı davranışları, diğer personel üzerinde yanlı davranıldığına dair olumsuz etki bırakmamalıdır. Yöneticiler tüm çalışanlara eşit

muamelede bulunmalıdır. Yönetici-çalışan ilişkisi kurumsal çerçevede olmalı, yanlılık içermemelidir. Etik kurallara aykırı davranışta bulunan çalışanlar için yönetim kadrosunda görev yapan yöneticilerin tanıdığı olsa dahi gerekli disiplin işlemleri yapılmalıdır.

Terfi olanakları adalet ilkesi çerçevesinde yansız bir şekilde değerlendirilmelidir. Başarısız terfi sürecinin işletmenin dağıtım adaleti puanını olumsuz yönde etkileyebileceğinden terfi süreci, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerine göre şekillenmeli ve bu özellikler ön planda tutulmalıdır.

Sosyo-demografik yansızlıkta ortaya çıkan sonuç, modern toplumlarda olması gereken çağdaş ve medeni seviyenin yükseldiğini, birlikte yaşama duygusunun birtakım sosyo-demografik farklılıklara rağmen toplum tarafından kabul gördüğünü göstermektedir.

Çalışanların eğitim ve kariyer yapma olanakları adil ve yansız bir şekilde değerlendirilmeli; çalışanların akrabalık/yakınlık derecesinden ziyade çalışma performansları göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgütsel adaleti olumlu yönde etkilediği göz önünde bulundurularak çalışanların adil bir karşılık almadıkları her işlemin örgütün yansızlığını olumsuz etkilediği; çalışan performansını ve motivasyonunu düşürdüğü dikkate alınarak hem işletme hem de yöneticiler tarafından düzeltici ve önleyici faaliyetler yapılmalıdır.

İstanbul ilindeki özel hastanelerde yapılan bu araştırmanın (iller arasında karşılaştırma yapılması için) diğer büyük illerde de yapılması önerilmektedir.

Yapılan araştırmanın sonucu olarak örgütsel adalet üzerinde yansızlığın pozitif katkısı bulunmaktadır. Yöneticilerin tarafsız olması işletmelerin adaletli olmalarını hızlandıracaktır. Bu araştırmamız özel sağlık sektöründe özgün bir araştırma olup araştırmacılar tarafından hem kamu sağlık sektöründe hem de diğer sektörlerde geliştirilerek uygulanması ile bilimsel literatüre önemli katkıda bulunacaktır. Araştırmaya dahil edilmeyen meslek grupları üzerinde araştırma yapılarak karşılaştırma yapılması, araştırma sonuçları açısından önemlidir.

8. KAYNAKLAR

- Acar AC. İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi. Bölüm 3. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri. Yenilenmiş 6.Baskı. Mart 2013. İstanbul.
- Adem M. İnsangücü Planlaması. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi; 1987;42, Sayı:1, 143-160.
- Aktan CC. Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma. Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri. Ankara. Hak-İş Yayınları. 2001.
- Ambrose ML, Arnaud A. Are Procedural Justice and Distributive Justice Conceptually Distinct? (Ed: Colquitt, J., Greenberg, J.). Handbook of Organizational Justice. Mahwah. 2005. N.J.: Psychology Press.
- Anson B. Taking Charge of Change in a Volatile Healthcare Marketplace. Human Resource Planning. 2000;23/4: 27.
- Aquinas PG. Human Resource Management Principles and Practice. Vikas Publishing House Pvt Ltd. Delhi. 2006.
- Araslı H, Tümer M. Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects On Job Stress and Job Satisfaction in The Banking Industry of North Cyprus. Social Behavior and Personality. 2008;36 (9): 1237-1250.
- Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition. Kogan Page Limited. London and Philadelphia. 2006.
- Arthur D. Fundamentals Of Human Resources Management [e-book]. New York, N.Y.: AMA Self-Study; 2004. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed January 9. 2018.
- Asunakutlu T, Avcı U. Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2010;15/2: 93-109.
- Ataay İD, Acar AC. Ücret Yönetimi. Bölüm 8 İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri. Yenilenmiş 6.Baskı. Mart 2013. İstanbul.
- Ateş M. Sağlık İşletmeciliği. Beta Basım, İkinci Baskı. İstanbul. 2012.
- Barutçugil İ. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayınevi. İstanbul. Mart 2004.

- Baş T, Ardıç K. Verimlilik İçin İş Disiplini ve Etkin Disiplin Sisteminin Kurulması. *Amme İdaresi Dergisi*. 2003;36/3: 131-143.
- Bates R. Improving Human Resources For Health Planning in Developing Economies. *Human Resource Development International*. 2014;17/1: 88-97.
- Beaumont PB. *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*. Sage Publications Ltd. New Delhi. India. 1993.
- Bektaş G. Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi. (Ed.: A. Yıldırım-Kaptanoğlu). *Sağlık Yönetimi*. Beşir Kitapevi. 2010.
- Belsley GL. Nursing and the Merit System. *The American Journal of Nursing*. 1937;37/4: 387-390.
- Beugre CD. *Managing Fairness in Organizations*. Westport. US: Greenwood Press, 1998. ProQuest ebrary. Web. 9 June 2016.
- Bhattacharyya DK. *Human Resource Planning*. Excel Books. Second Edition. New Delhi. India. 2006.
- Bhattacharyya DK. *Performance Management Systems and Strategies*. Dorling Kindersley Pvt.Ltd. India. 2011.
- Bies RJ. Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct?. (Ed: Colquitt J, Greenberg J.). *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, 2005. N.J.: Psychology Press.
- Borkowski N. *Organizational Behaviour in Health Care*. Second Edition. Jones and Bartlett Publishers. USA. 2011.
- Boyd C. *Human Resource Management And Occupational Health And Safety* [e-book]. London: Routledge; 2003. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed December 28. 2017.
- Buchbinder SB, Shanks NH. *Introduction to Health Care Management*. Second Edition. Jones&Barlett Learning. USA. 2012.
- Burnside J, Baker N. *Relational Justice: Repairing the Breach*. Waterside Press. Cambridge. 2004.
- Büte M, Tekarslan E. Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Çalışması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2010;6/1: 1-21.
- Büte M. Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2011;15/1: 383-404.

- Castilla EJ, Benard S. The Paradox of Meritocracy in Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 2010;55/4: 543-576.
- Chaudhuri KK. *Human Resource Management: Principles and Practices (1)*. Mumbai, IN: Himalaya Publishing House. 2010. ProQuest ebrary. Web. 22 June 2016.
- Chelladurai P. *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Second Edition. Human Kinetics. USA. 2006.
- Cole GA. *Personnel and Human Resource Management*. Thomson Learning. London. England. 2002.
- Cole M. *Racism: A Critical Analysis* [e-book]. London: Pluto Press; 2016. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed January 9. 2018.
- Colquitt J, Greenberg J, Zapata-Phelan CP. What Is Organizational Justice? A Historical Overview. (Ed: Colquitt J, Greenberg J), *Handbook Of Organizational Justice* [e-book]. Mahwah, N.J.: Psychology Press; 2005. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed December 25. 2017.
- Çelik K, Erdem AR. Üniversitede Çalışan İdari Personelle Göre Kayırmacılık. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 2012;11: 23-30.
- Çınaroğlu S. Yönetim Eğitiminde Yeni Yaklaşımlar ve Hastanelerde Profesyonel Yönetici İhtiyacı. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 2012;15/1: 79-110
- Çiftçi B. Örgütsel Etik. (Ed: M. Zencirkıran), *Örgüt Sosyolojisi*, Dora Basım, 2012, Bursa.
- Deb T. *Performance Appraisal and Management: Concepts, Antecedents and Implications*. Excel Books. First Edition. New Delhi. 2008.
- Dikmetaş E, İnan N. Sağlık İnsangücü Planlaması. I. Ulusal Sağlık İdaresi Kongresi. (Ed: Tatar M, Şahin İ ve Erigüç G). 20-21 Mayıs. Ankara. 2000.
- Dinler Z. *İktisada Giriş*. 8.Baskı. Ekin Kitabevi. Bursa. 2002.
- Doğan S, Demiral Ö. İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2008;17/3: 145–166.
- Donnelly Jr, JH, Gibson JL, Ivancevich JM. *Fundamentals of Management*. Six Edition. Business Publications. Texas, 1987.
- Dransfield R. *Studies in Economics and Business: Human Resource Management*. Heinemann Educational Publishers. United Kingdom. 2000.
- Drucker PF. *The Practice of Management*. Allied Publishers Private Limited. New Delhi. 2004.

- Durai P. Human Resource Management. Dorling Kindersly Pvt. Ltd. India. 2010.
- Dünder G. Kariyer Geliştirme. Bölüm 6. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri. Yenilenmiş 6.Baskı. Mart 2013. İstanbul.
- Dworkin RW. Ed. From Liberal Values to Democratic Transition. New York, US: Central European University Press (CEU Press). 2003. ProQuest ebrary. Web. 15 June 2016.
- Ecerkale K, Kovancı A. İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi. 2005;2/2: 69-75.
- Ekinci F. Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. Maliye Dergisi. 2008;155: 175-185
- Erasmus B, Schenk H. South African Human Resource Management: Theory & Practice. (Ed.: Swanepoel, B.J.), Fourth Edition, Juta&Co Ltd., Cape Town, The Republic of South Africa, 2008.
- Erdem B, Çeribaş S, Karataş A. Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi. 2013;17/1: 51-69.
- Erigüç G, Tekeş K. Yönetimsel Düzeylerde İş Analizi ve İş Değerleme: Hastane Yönetimi Açısından Bir Uygulama. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi. 2003;6/1:21-42.
- Ersöz-Baykal, R. Örgütsel Adalet Algısı ile Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. 2013. İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Vedat AKMAN).
- Fallon Jr LF, McConnell CR. Human Resource Management in Health Care: Principles and Practice. Jones and Bartlett Publishers. Inc. US., 2007.
- Fleischacker S. A Short History of Distributive Justice. Cambridge. Mass: Harvard University Press, 2004.
- Gallagher D, Veglahn P. Employee Discipline. Chapter 46, (Ed: Tracey W) Human Resources Management & Development Handbook [e-book]. New York: AMACOM; 1994. Available from: eBook Collection (EBSCOhost). Ipswich. MA. Accessed December 28, 2017.
- Gemlik N, Ayanoğlu-Şişman F. Sağlık Kurumlarında Yönetim. (Ed.: A.Yıldırım-Kaptanoğlu). Sağlık Yönetimi. Beşir Kitapevi, 2010.
- Genç R. Karahanlı Devlet Teşkilatı. Türk Tarih Kurumu Basımevi. Ankara. 2002.

- Goel S, Gupta AK, Singh A. Hospital Administration: A Problem -Solving Approach. Reed Elsevier India Private Limited. New Delhi. 2014.
- Greenberg J, Colquitt JA. Handbook of Organizational Justice. Lawrence Erlbaum Associates. Inc. USA. 2005.
- Griffin RW, Moorhead G. Organizational Behavior. 10 th Edition. Cengage Learning. USA. 2010.
- Gupta M. Principles of Management. PHI Learning Private Limited. Eastern Economy Edition. Raj Press. New Delhi. 2009.
- Güler İ. Osmanlı Devleti'nde Yetiştirilmek İstenen Üstün Yetenekli İnsan Tipinin Kodlarının Çözümünde, Mimar Sinan'ın Eğitim Sürecinden Hareketle Dönemin Tarihsel ve Eğitimsel Analizi. Genç Bilim İnsanı Eğitimi ve Üstün Zeka Dergisi. 2014;2/1: 1-10.
- Hayajenh AF, Maghrabi AS, Al-Dabbah TH. Research Note: Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers. International Journal of Manpower. 1994; 15/1: 60-67.
- Heijden J. Designing Management Information Systems [e-book]. Oxford: OUP Oxford; 2009. Available from: eBook Collection (EBSCOhost). Ipswich. MA. Accessed January 4. 2018.
- Helvacı MA. Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 2002;35/1-2: 155-169.
- Hendry C. Human Resource Management: A Strategic Approach to Employment. Routledge. New York. USA. 2011.
- Isaac A. Ücret Sistemleri. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi. 1949;2: 49-64.
- İşçi E. İstatistiksel Anlamlılık Testleri. Bölüm II. Sağlık Alanında Hipotezden Teze: Veri Toplama ve Çözümleme Serüveni. Beşir Kitabevi. Şubat 2013. İstanbul.
- Jones RG, Stout T. Policing Nepotism and Cronyism Without Losing the Value of Social Connection. Industrial and Organizational Psychology. 2015;8/1: 2-12.
- Kabene SM, Orchard C, Howard JM, Soriano MA, Leduc R. The Importance of Human Resources Management in Health Care: A Global Context. Human Resources for Health. 2006;4/20.
- Karaalp T, Teke A, Çelen Ö. Yöneticilerin Yönetimsel Başarı Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Asker Hastaneleri Örneği. Gülhane Tıp Dergisi. 2013;55/4: 253-260.

- Karacağoğlu K, Yörük D. Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 2012;14/3: 43-64.
- Karasar N. Bilimsel Araştırma Yöntemi. 13. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara. Eylül 2004.
- Karasoş HA. Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. 2014;10/22: 257-274.
- Kavuncubaşı Ş, Yıldırım S. Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. 4.Baskı. Siyasal Kitabevi. Ankara. 2015.
- Kaya S, Tengilimoğlu D, Işık O, Akbolat M, Yılmaz A. Sağlık Kurumlarında Kalite Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını. No:1821. Eskişehir. 2013.
- Kayaoğlu T. Osmanlı Hariciyesinde Gayr-i Müslimler (1852-1925). Türk Tarih Kurumu. Ankara. 2013.
- Kellough JE, Nigro LG. Civil Service Reform in the States. Ithaca, US: SUNY Press. 2006. ProQuest ebrary. Web. 7 June 2016.
- Kelsen H. What is Justice?. University of California. Berkeley and Los Angeles. 1960
- Keren-Paz T. Torts, Egalitarianism and Distributive Justice. Abingdon, GB: Ashgate. 2013. ProQuest ebrary. Web. 21 June 2016.
- Keser A. Örgütlerde Motivasyon. (Ed: Memet Zencirkıran, Örgüt Sosyolojisi). Dora Basım. 2012. Bursa.
- Kessler E. Encyclopedia Of Management Theory [e-book]. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc; 2013. Available from: eBook Collection (EBSCOhost). Ipswich. MA. Accessed January 26, 2018.
- Kobu B. Üretim Yönetimi. Geniştirilmiş ve Güncelleştirilmiş 11.Baskı. Avcıol Basım Yayın. İstanbul. 2003.
- Koçel T. İşletme Yöneticiliği. 13.Baskı. Beta Yayınevi. İstanbul. 2011.
- Kumar R. Human Resource Management: Strategic Analysis Text and Cases. I.K. International Publishing House Pvt.Ltd. New Delhi. India. 2011.
- Kunovich S, Slomczynski KM. Systems of Distribution and a Sense of Equity: A Multilevel Analysis of Meritocratic Attitudes in Post-Industrial Societies. European Sociological Review. 2007;23/5: 649-663.
- Kurtkan A. Demokrasi Fırsat Eşitliği ve Seçkinler. İstanbul Sosyoloji Konferansları Dergisi. 1980;18. 51-68.

- Kurtulmuş S. Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi. Değişim Dinamikleri Yayınları. İstanbul. 1998.
- Lawler E, Boudreau J. University of Southern C. Achieving Excellence In Human Resources Management: An Assessment Of Human Resource Functions [e-book]. Stanford, Calif: Stanford Business Books; 2009. Available from: eBook Collection (EBSCOhost). Ipswich, MA. Accessed January 9, 2018.
- Lengfeld H. Subjective Impartiality: Justice Judgements between Morality and Self-Interest. (Ed: Vermunt R, & Törnblom KY). Distributive and Procedural Justice: Research and Social Applications. 2007. Aldershot. England: Routledge.
- Loewy EH. Textbook of Medical Ethics. Plenum Publishing Corporation. New York. 1989.
- MacLachlan M, Stuart C.C. McAuliffe E. Aid Triangle: Recognising the Human Dynamics of Dominance, Justice and Identity. London, GBR: Zed Books. 2010. ProQuest ebrary. Web. 14 December 2016.
- Maclure J, Taylor C. Secularism and Freedom of Conscience. Cambridge. US: Harvard University Press. 2011. ProQuest ebrary. Web. 15 June 2016.
- Malhotra AK. Hospital Management An Evaluation. Global India Publications Pvt Ltd. Delhi. 2009
- Mamoria CB, Gankar SV. Textbook of Human Resource Management. Mumbai, IND: Himalaya Publishing House. 2009. ProQuest ebrary. Web. 22 June 2016.
- Mamoria CB, Mamoria S, Gankar SV. Dynamics of Industrial Relations. Mumbai, IND: Himalaya Publishing House. 2008. ProQuest ebrary. Web. 10 June 2016.
- McConnell CR. The Effective Health Care Supervisor. Fifth Edition. Jones and Bartlett Publishers. USA. 2003.
- McCoy SK, Major B. Priming Meritocracy and The Psychological Justification of Inequality. Journal of Experimental Social Psychology. 2007;43: 341–351.
- McNamee SJ, Miller Jr RK. The Meritocracy Myth. Third Edition. Rowman&Littlefield Publishers, Inc., Maryland. USA. 2014.
- Medina RG. Personnel and Human Resources Management. Rex Book Store. Philippines. March. 2006.
- Mensah RD. Principles of Human Resource Management. Xlibris LLC Publishing. USA. 2013.
- Miller D, Walzer M. Pluralism, Justice, and Equality. Oxford. GBR: Oxford University Press. UK. 1995. ProQuest ebrary. Web. 10 June 2016.

- Miner JB. *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk. US: Routledge, 2015. ProQuest ebrary. Web. 22 November 2016.
- Mitchell JI, Gagné M, Beaudry A, Dyer L. The Role of Perceived Organizational Support, Distributive Justice and Motivation in Reactions To New Information Technology. *Computers in Human Behavior*. 2012;28: 729–738.
- Moeller C. Ethics Training. Chapter 73. (Ed: Tracey W). *Human Resources Management & Development Handbook* [e-book]. New York: AMACOM; 1994. Available from: eBook Collection (EBSCOhost). Ipswich. MA. Accessed December 28. 2017.
- Monappa A, Saiyadain MS. *Personnel Management*. Second Edition. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited. Sixteenth Reprint. New Delhi. 2006.
- O'brien-Pallas L, Murphy GT, Birch S, Kephart G, Meyer R, Eisler K, Lethbridge L, Cook A. *Health Human Resources Modelling: Challenging the Past, Creating the Future*. Canadian Health Services Research Foundation. 2007.
- O'Neill S. *Impartiality In Context: Grounding Justice In A Pluralist World* [e-book]. Albany: State University of New York Press; 1997. Available from: eBook Collection (EBSCOhost). Ipswich. MA. Accessed December 21, 2017.
- Oxford Wordpower dictionary for learners of English. Oxford University Press. 2000
- Önder Ö. Gerontokrasi: Yaşlılar Yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2013;36: 271-281.
- Özçelik AO. Eğitim ve Geliştirme. Bölüm 4. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri. Yenilenmiş 6.Baskı. Mart 2013. İstanbul.
- Özdamar K. *SPSS ile Biyoistatistik*. 10.Baskı. Nisan Kitabevi. Eskişehir. Haziran 2015.
- Özdemir A. Okul Yöneticilerindeki Adalet ve Liyakat ile Öğretmenlerdeki Sadakat ve Gayret Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. *Educational Administration: Theory and Practice*. 2013;19/1: 99-117.
- Özdemir S. *Osmanlı Devleti'nde Devşirme Sistemi*. Doktora Tezi. 2003. İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Ziya KAZICI).
- Özkan Ş, Uydacı M. İşyüküne Dayalı Sağlık İnsan Kaynakları İhtiyacı Belirlenmesi: Kocaeli İli Radyoloji Teknisyenleri Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*. 2014;XXXVI/II: 237-250.

- Özkanan A, Erdem R. Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2014;2/20: 179-206.
- Öztürk NK. Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar. Amme İdare Dergisi. 1999;32/2: 15-26.
- Pearce JL. Cronyism and Nepotism Are Bad for Everyone: The Research Evidence. Industrial and Organizational Psychology. 2015;8: 41-44.
- Pekin, H. İsviçre Hukukunda Din ve Vicdan Özgürlüğü Üzerine. Türkiye Barolar Birliği Dergisi. 2000;2: 449-458
- Pfiffner JM, Sherwood, F.P. Administrative Organization. Prentice-Hall, INC. USA. 1960.
- Polat S, Kazak E. Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. [Educational Administration: Theory and Practice]. 2014;20/1: 71-92.
- Price JL. Handbook of Organizational Measurement. International Journal of Manpower. 1997;18/4/5/6: 305-558.
- Rao PS. Human Resource Management: Text and Cases. Mumbai. IN: Himalaya Publishing House. 2009. ProQuest ebrary. Web. 29 November 2016.
- Rao PS. Personnel and Human Resource Management. Mumbai. IN: Himalaya Publishing House. 2008. ProQuest ebrary. Web. 22 June 2016.
- Rao V. Human Resource Management: Text and Cases. Second Edition. Anurag Jain for Excel Books, New Delhi. 2005.
- Rawls J. A Theory of Justice. Harward University Press. USA. 2003.
- Rescher N. Fairness: Theory and Practice of Distributive Justice. Transaction Publishers, New Brunswick (USA) and London (UK) 2002.
- Reynolds J, Xian H. Perceptions of Meritocracy in The Land of Opportunity. Research in Social Stratification and Mobilit. 2014;36: 121-137
- Riggio ER, Saggi K. If We Do Our Job Correctly, Nobody Gets Hurt by Nepotism. Industrial and Organizational Psychology. 2015;8/01: 19-21.
- Rowshan AG, Ghasemnezhad M, Hemmat Z. Investigation of Nepotism in Public Sector Organizations in Iran and its Impact on Employee's Performance. International Journal of Management, Accounting and Economics. 2015;2/3: 189-199.

- Sabuncuoğlu Z. İnsan Kaynakları Yönetimi [e-book]. Bursa: Hiperlink; 2000. Available from: Hiperkitap (eBook Collection). Ipswich. MA. Accessed January 5, 2018.
- Sabuncuoğlu Z. İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Basım. İstanbul. 2013.
- Sadullah Ö. İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. Bölüm 1. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri. Yenilenmiş 6.Baskı. Mart 2013. İstanbul.
- Sağlık Bakanlığı Sağlık Araştırmalar Genel Müdürlüğü. Sağlık İstatistikleri Yıllığı. 2016
- Saiyadain MS. Human Resources Management, Third Edition. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited. Fifth Print. New Delhi. 2006.
- Sapru RK. Administrative Theories and Management Thought. Third Edition. PHI Learning Private Limited. Delhi. India. 2013.
- Sarma AM. Personnel and Human Resource Management. Mumbai, IN: Himalaya Publishing House. 2008. ProQuest ebrary. Web. 29 November 2016.
- Sayü P. Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. 2014. İstanbul (Danışman: Doç. Dr. Tülay TURGUT).
- Schulz R, Johnson AC. Management of Hospitals and Health Services: Strategic Issues and Performance. Third Edition. BeardBooks. Washington DC. USA. 2003.
- Sevinç MR, Davran MK, Sevinç G. Osmanlı İmparatorluğu'ndan Günümüze Kırsal Alanda Uygulanan Eğitim Politikaları. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (Electronic Journal of Social Sciences). 2016;15/56: 253-272.
- Shajahan S, Priyadharshini R. Management Information Systems [e-book]. New Delhi: New Age International; 2004. Available from: eBook Collection (EBSCOhost). Ipswich. MA. Accessed January 10, 2018.
- Sharma, DK, Goyal, RC. Hospital Administration and Human Resource Management. Sixth Edition. PHI Learning Private Limited. Delhi
- Shivarudrappa D, Ramachandra K, Gopalakrishna KS. Human Resource Management. Mumbai, IN: Himalaya Publishing House. 2009. ProQuest ebrary. Web. 8 November 2016.
- Sims RR. Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall. Praeger Publishers. Westport CT. USA. 2003.
- Sims RR. Managing Organizational Behavior. Westport. US: Greenwood Press, 2002, ProQuest ebrary. Web. 9, June 2016.

- Sims RR. Organizational Success Through Effective Human Resources Management. Greenwood Publishing Group. British Library Cataloguing in Publication Data. London. 2007.
- Sison PS. Personnel and Human Resources Management. Rex Printing Company. Quezon City. Philippines. October 2000.
- Sundell A. Are Formal Civil Service Examinations The Most Meritocratic Way To Recruit Civil Servants? Not In All Countries. Public Administration. 2014;92/2: 440-457.
- Sünneli-Erden P. The Relationship Between Paternalistic Leadership, Perceived Employment Discrimination and Nepotism. Master of Business Administration. 2014. İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. A.Begüm ÖTKEN).
- Şen ML. Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması. Amme İdaresi Dergisi. 1995;28/1: 77-92.
- Şimşek M, Öge H. İnsan Kaynakları Yönetimi [e-book]. Konya: Hiperlink; 2011. Available from: eBook Collection (EBSCOhost). Ipswich. MA. Accessed January 2. 2018.
- T.C. Resmi Gazete. 4857 sayılı İş Kanunu. 22 Mayıs 2003. sayı: 25134, Başbakanlık Basımevi, Ankara.
- T.C. Resmi Gazete. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu. 30 Haziran 2012. sayı: 28339, Başbakanlık Basımevi, Ankara.
- T.C. Resmi Gazete. Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı ve Engellilerin Devlet Memurluğuna Alınmaları Hakkında Yönetmelik. 7 Şubat 2014. sayı: 28906, Başbakanlık Basımevi, Ankara.
- T.C. Resmi Gazete. Özel Hastaneler Yönetmeliği. 27 Mart 2002. sayı: 24708, Başbakanlık Basımevi, Ankara.
- T.C. Resmi Gazete. Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği. 13 Ocak 1983. sayı:17927, Başbakanlık Basımevi, Ankara.
- Tan Ö, Çetin C. Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2011;9/35: 4-13.
- Taneja S, Srivastava R, Ravichandran N. Consequences of Performance Appraisal Justice Perception: A Study of Indian Banks. The IUP Journal of Organizational Behavior. 2015; XIV/3: 33-57.
- Taşkın Ü. Klâsik Dönem Osmanlı Eğitim Kurumları. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi (The Journal of International Social Research). 2008;1/3: 343-366.

- Tekeli İ, İlkin S. Osmanlı İmparatorluğu'nda Eğitim ve Bilgi Üretim Sisteminin Oluşumu ve Dönüşümü. Türk Tarih Kurumu Basımevi. Ankara. 1999.
- Tengilimoğlu D, Işık O, Akbolat M. Sağlık İşletmeleri Yönetimi. Geliştirilmiş 6. Baskı. Nobel Yayın. Ankara. 2014.
- Tengilimoğlu D. Sağlık Hizmetleri Pazarlaması. Siyasal Kitabevi. Ankara. 2011.
- Tortop N, Aykaç B, Yayman H, Özer MA. İnsan Kaynakları Yönetimi. 4.Baskı. Nobel Yayınevi. Ankara. 2010.
- Tortop N. Personel Seçiminde Uyulması Gerekli Kurallar. Çağdaş Yerel Yönetimler. Ocak 1997;6/1: 16-20.
- Törnblom KY, Vermunt R. Distributive and Procedural Justice: Research and Social Applications. Ashgate Publishing Limited. England. 2007.
- Traninger A, Murphy K. The Emergence of Impartiality [e-book]. Leiden: Brill NV; 2014. Available from: eBook Collection (EBSCOhost). Ipswich, MA. Accessed December 21. 2017.
- Traninger A. Taking Sides And The Prehistory of Impartiality (Ed. Traninger A, Murphy K.), The Emergence Of Impartiality [e-book]. Leiden: Brill NV; 2014. Available from: eBook Collection (EBSCOhost). Ipswich. MA. Accessed December 21. 2017.
- Türkiye'de Sağlık Eğitimi ve Sağlık İnsangücü Durum Raporu. (Kurumların Öğrenci ve Akademik Personel, Fiziki Mekân ve Kapasite, Cihaz ve Donanım Durumu). Ed: Prof.Dr. Mustafa SOLAK. YÖK Yayın No: 2014 / 1. Şubat 2014. Eskişehir.
- Uyargil C. İş Analizi ve İş Dizaynı. Bölüm 2. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri. Yenilenmiş 6.Baskı. Mart 2013. İstanbul.
- Uzunçarşılı İH. Osmanlı Devleti'nin İlmiye Teşkilatı. Türk Tarih Kurumu. 4.Baskı. Ankara. 2014a.
- Uzunçarşılı İH. Osmanlı Devleti'nin Saray Teşkilatı. Türk Tarih Kurumu. 4.Baskı. Ankara. 2014b.
- Vagi R. Merit Pay and Music Education: A Motivation Perspective. Arts Education Policy Review. 2014;115: 98–103.
- Vincent C. Social Networks and Labour Market Outcomes in a Meritocracy. Social Networks. 2011;33: 1–11.
- Vovkanych S, Levytska O. Human-Resource Potential in The Health-Care System Of Ukraine National and Regional Levels. Problems of Economic Transition. 2010;52/12: 71-93.

Webster's Third New International Dictionary. 1976. p. 1510

Wheeler EP. The Rise and Progress of the Merit System. Political Science Quarterly. 1919;34/3: 486-492.

Wolper LF. Health Care Administration: Planning, Implementing, and Managing Organized Delivery Systems. Four Edition. Jones and Bartlett Publishers. Inc. 2004.

Yıldırım HH, Yıldırım, T. Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde Türkiye Sağlık Sektörü. İmaj Yayınevi. Ankara. 2011.

Yıldırım M. Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2013;11/2: 353-380.

Yıldırım-Kaptanoğlu A, İşçi E. Sağlık Alanında Hipotezden Teze: Veri Toplama ve Çözümleme Serüveni. Beşir Kitabevi. İstanbul. Şubat 2013.

Young M. The Rise of The Meritocracy:1870-2033: An Essay on Education and Equality. Penguin Books, Maryland. USA. 1961.

Yükçü S, Atağan G. Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 2009;23/4: 1-13.

Zencirkıran M. Örgüt ve Yönetim Kuramları. (Ed: Memet Zencirkıran). Örgüt Sosyolojisi. Dora Basım. 2012. Bursa.

9. EKLER

Ek 1 : Tez İzinleri

10.05.2018 Marmara Üniversitesi Öğrenci e-Posta Servisi :: Response to inquiry: Survey permission for doctoral thesis

Hakkında Destek Al burhanettin.uyosal@marun.edu.tr Oturumu Kapat

Marmara Üniversitesi Öğrenci Posta Servisi

E-Posta Adres Defteri Kişisel Ayarlar

Geril E-Posta Yaz Yanıtla Tümüne ilet Sili Taşı Yazdır İşaretle Daha Fazla

Gelen
Taslaqlar
Giden
İstenmeyen
Çöp
Archive
Deleted Messages
Notes
Sent Messages

Response to inquiry: S... Posta: 64 / 64

Gönderen	U.S. MSPB - Studies
Alıcı	Burhanettin Uysal
İlgili Kopyası	MSPB
Tarih	2015-09-16 20:51

Good afternoon -

This responds to your inquiry to the U.S. Merit Systems Protection Board (MSPB). You had requested permission to use items and data from a survey conducted by MSPB's Office of Policy and Evaluation.

The survey has been released for public use, with data and documentation available through the National Archives and Records Administration (<https://catalog.archives.gov/id/6042572?n=merit%20systems>).

No express permission is required for access or use. Therefore, you may freely use the survey items and data, individually or combined (e.g., as a scale), for your research.

Please contact us if you have any questions.

Sincerely,

U.S. Merit Systems Protection Board
Office of Policy and Evaluation
www.mspb.gov/studies

From: burhanettin.uyosal <burhanettin.uyosal@marun.edu.tr>
Sent: Wednesday, September 16, 2015 4:19 AM
To: MSPB
Subject: academical survey permission for doctorate thesis

Dear Authorized,
I'm a PhD student at Marmara University in Turkey. I want to do a research on merit system in health sector for my doctorate thesis. I have reviewed your website. I will apply a merit scale for health managers and workers in Turkey. Can you give me a written permission to use the merit scale?

Thank you for contributions.

İlgili Makama,

2014 yılında hazırladığım 'THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND WORK ALIENATION' adlı yüksek lisans tezimde yer alan ölçeğin kullanımı için Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalı doktora öğrencisi Burhanettin Uysal 'a gerekli anket kullanım iznini vermekteyim. Bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla

Pinar Sayü

İletişim Bilgileri:

e-posta: pinarsayu@gmail.com

12.10.2015

İLGİLİ MAKAMA

2014 yılında hazırladığım "THE RELATIONSHIP BETWEEN PATERNALISTIC LEADERSHIP, PERCEIVED EMPLOYMENT DISCRIMINATION AND NEPOTISM" adlı yüksek lisans tezimde yer alan ölçeğin kullanımı için Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Anabilim Dalı doktora öğrencisi Burhanettin UYSAL'a gerekli olan anket iznini vermekteyim. Bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla

Pınar SÜNNELİ ERDEN

İletişim

e-posta: erdenpinar@yahoo.com

İLGİLİ MAKAMA

2013 yılında hazırladığım "ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA" adlı yüksek lisans tezimde yer alan ölçeğin kullanımı için Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Anabilim Dalı doktora öğrencisi Burhanettin UYSAL'a gerekli olan anket iznini vermekteyim. Bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla

Renan ERSÖZ BAYKAL



İletişim

e-posta: renanbaykal@gmail.com

Ek 2: Anket Formu

SORU FORMU

MARMARA ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ HASTANE İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI DOKTORA PROGRAMI

Sayın Katılımcı,
Ankete katılım gönüllülük esasına göre, zorunlu değildir. Ankette yer alan sorular 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, demografik özelliklere ait sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise liyakat sistemi sorularından oluşmaktadır. Araştırma bulgularının gerçekçi ve yararlı olabilmesi için, vereceğiniz cevapların doğru ve eksiksiz olması gerekir. Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız.

Sayın Katılımcı, vereceğiniz cevaplardan elde edilen bilgiler kesinlikle saklı tutulacaktır. Bu yüzden ankete isim, imza gibi benzeri bilgiler yazmanıza gerek yoktur. Bu bilgilerle araştırmanın amacına yönelik genel değerlendirmelerin yapılacağını önemle belirtir, çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder ve saygılarımı sunarım.

Burhanettin UYSAL
Doktora Öğrencisi

Sorularımız için irtibat:
Tel: 0 505 296 39 93
E-mail: burhaneddin.uysal@gmail.com

ÇALIŞAN ANKETİ		
DEMOGRAFİK SORULAR		
1. Cinsiyetiniz		
<input type="checkbox"/> Kadın		
<input type="checkbox"/> Erkek		
2. Medeni Durumunuz		
<input type="checkbox"/> Evli		
<input type="checkbox"/> Bekar		
3. Yaşınız		
<input type="checkbox"/> 18- 25		
<input type="checkbox"/> 26 - 35		
<input type="checkbox"/> 36 - 45		
<input type="checkbox"/> 46 - 55		
<input type="checkbox"/> 56 ve üstü		
4. Unvanınız		
<input type="checkbox"/> Anestezi Teknikeri	<input type="checkbox"/> Anestezi Teknisyeni	<input type="checkbox"/> Biyolog
<input type="checkbox"/> Diyetisyen	<input type="checkbox"/> Ebe	<input type="checkbox"/> Fizyoterapist
<input type="checkbox"/> Hemşire	<input type="checkbox"/> Laborant	<input type="checkbox"/> Psikolog
<input type="checkbox"/> Sağlık Memuru	<input type="checkbox"/> Sağlık Teknikeri	<input type="checkbox"/> Sağlık Teknisyeni
<input type="checkbox"/> Tabip	<input type="checkbox"/> Tekniker	<input type="checkbox"/> Teknisyen
<input type="checkbox"/> Tıbbi Teknolog	<input type="checkbox"/> Uzman Tabip	
() Diğer (Listede Olmayan Unvanı Yan Tarafa Lütfen Belirtiniz).....		
5. Eğitim Durumunuz		
<input type="checkbox"/> İlköğretim		
<input type="checkbox"/> Ortaöğretim		
<input type="checkbox"/> Önlisans		
<input type="checkbox"/> Lisans		
<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans		
<input type="checkbox"/> Doktora		

6. Sağlık ve Hastane Yöneticiliği Alanında Herhangi Bir Eğitim Aldınız mı?
<input type="checkbox"/> Evet
<input type="checkbox"/> Hayır
7. Çalıştığınız Kurum Adı (Kurum Adı Kesinlikle Gizli Tutulacaktır. Hiçbir Şekilde Paylaşılmayacaktır)
.....
8. Kurumunuzdaki Çalışma Süreniz
<input type="checkbox"/> 0 - 2 yıl
<input type="checkbox"/> 3- 5 Yıl
<input type="checkbox"/> 6 - 10 Yıl
<input type="checkbox"/> 10 Yıl ve üzeri
9. Birinci Derece Bağlı Olduğunuz Yöneticinin Bulunduğu Yönetim Pozisyonu Nedir?
<input type="checkbox"/> Başhekim
<input type="checkbox"/> İşletme müdürü
<input type="checkbox"/> Başhemşire
<input type="checkbox"/> Hasta Hakları Sorumlusu
<input type="checkbox"/> Kalite Hizmetleri Sorumlusu
<input type="checkbox"/> Halkla İlişkiler Sorumlusu
<input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları Sorumlusu
<input type="checkbox"/> Anlaşmalı Kurumlar Sorumlusu
<input type="checkbox"/> Görüntüleme Hizmetleri Sorumlusu
<input type="checkbox"/> Laboratuvar Hizmetleri Sorumlusu
<input type="checkbox"/> Satınalma Sorumlusu
<input type="checkbox"/> Diğer (Yukarıda Belirtilmeyen Yöneticinizin Pozisyonunu Belirtiniz)
.....

ANKET SORULARI

	Aşağıdaki ifadelerin karşısına uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen
1	Yöneticim, boş pozisyonlara yapılacak iş başvurularımı ve terfileri niteliğe göre değerlendirerek adil ve etkili bir şekilde uygular.					
2	Yöneticim, çalışanlara yapılacak ücret artışlarını, ödemeleri ve ödülleri adil ve etkili bir şekilde uygular.					
3	Yöneticim, durdurma, uzaklaştırma, uyarma, kınama vb. gibi disiplin cezası gerektirecek eylemleri adil ve etkili bir şekilde işleme koyar.					
4	Yöneticim, kariyer geliştirme ve eğitim ile ilgili durumlarda adil davranır.					
5	Yöneticim, çalışan performansını adilce ve doğru bir şekilde değerlendirir.					
6	Kurumum, doğru becerilere sahip insanları istihdam eder.					
7	Takdir, ödüllendirme ve promosyonlar çalışma birimimdeki performansa ve liyakat sistemine bağlıdır.					
8	Kurumumda, hak ettiğime inandığımdan daha yüksek ya da daha düşük bir şekilde değerlendirildim.					
9	Eğitimim ve mesleki donanımım göz önüne alındığında, işyerinden aldığım karşılık adildir.					
10	Sahip olduğum tecrübe göz önüne alındığında, işyerinden aldığım karşılık adildir.					
11	Sorumluluklarım göz önüne alındığında, işyerinden hak ettiğimi alıyorum.					
12	Sergilediğim çaba ve yaptığım iyi işler göz önüne alındığında, işyerinden aldığım karşılık adildir.					

		Hiç	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen
13	Yöneticilerimiz tarafından ayrımcılıktan dolayı aşağıdakilere bağlı olarak işte ilerleme, promosyon, ücret ve diğer iş kazançları ile ilgili reddedildiğimi hissettim. (İfadelerin tamamını doldurmanız gerekmektedir)					
	1. Irk / ulusal köken					
	2. Engellilik					
	3. Din					
	4. Medeni durum					
	5. Siyasi tercih					
	6. Cinsiyet					
	7. Yaş					
	8. Cinsel yönelim					
	9. Unvan					
	10. Eğitim Durumu					
	Aşağıdaki ifadelerin karşısına uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
14	Çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.					
15	Ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.					
16	Çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.					
17	Yöneticilerin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.					
18	Çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.					
19	Yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedirler.					
20	Yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha pozitif davranmaktadırlar.					
21	Yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.					
22	Yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.					
23	Tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadırlar.					
24	Yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.					
25	Eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.					
26	Eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.					
27	Eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.					
28	Yöneticiler, yapılacak eğitim görevlendirmelerinde tanıdık personele öncelik vermektedirler.					
29	Kurumumdaki performans değerlendirme sürecinin ön yargılardan uzak ve objektif olarak hazırlandığına inanıyorum.					
30	Kurumumdaki performans değerlendirme sürecinin kişiler arası ilişkilerden etkilenecek şekilde hazırlandığına ve yanlılık içerdiğine inanıyorum.					
31	Performans değerlendirme süreci, hilekarlığı ve rüşveti destekleyen bir yapıya sahiptir.					

32	Performans değerlendirme puanını kişisel ilişkiler v.s. ile değiştirebilmek mümkündür.						
33	Performansımı değerlendiren yöneticilerin, bu değerlendirmeyi yapmak için yeterli niteliklere sahip olduklarını düşünüyorum.						
34	Beni değerlendiren yöneticiler, tüm değerlendirdikleri personele eşit zaman ayırırlar.						
35	Performansımı değerlendiren yöneticiler değerlendirme yaparken hilekar davranmaktadırlar.						
36	Performansımı değerlendiren yöneticilerin ön yanırgılarının etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.						
37	Performansımı değerlendiren yöneticiler kuralları çalışanlara eşit bir biçimde uygularlar.						
38	Performansımı değerlendiren yöneticiler, performansımı değerlendirirken etik kurallara uygun hareket ederler.						
39	Performans değerlendirme sonucunda aldığım puanlar, işime gösterdiğim çabalara göre adildir.						
40	Performans değerlendirme sonuçlarımın, başarı ile tamamladığım projelerimi/işlerimi adil olarak temsil etmediğini düşünüyorum.						
41	İşim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre, performans değerlendirme puanımdan daha yüksek bir puanı hak ettiğime inanıyorum.						
42	Performans değerlendirme sonunda aldığım karşılığın, işim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre hak ettiğimden daha yüksek olduğunu düşünüyorum.						
43	Genel olarak düşündüğümde, kurumumdaki performans değerlendirme sürecinin adil olduğunu düşünüyorum.						

Ek 3: Tez Çalışması Protokolü

PROTOKOL

Taraflar:

Madde 1-

Bu protokol TC Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ile *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalı* arasında yapılmıştır.

Çalışmanın gerçekleştirileceği kurum/kuruluşlar: İstanbul Sağlık Müdürlüğü Sağlık Araştırmaları Şube Müdürlüğü – İstanbul Sağlık Müdürlüğü Özel Yataklı Sağlık Hizmetleri Şube Müdürlüğü.

Çalışmanın adı: Özel Hastane Yöneticilerinin Liyakat Sistemine Göre Değerlendirilmesi: İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması.

Bu çalışmayı yürütecek kişi/kişiler: **Burhanettin UYSAL**

Çalışmanın Konusu: Bu çalışmada elde edilecek verilerin özel hastane yöneticilerinin liyakat sistemine ne kadar uygun olduğu, hakkaniyetin, adalet ve eşitliğin ne ölçüde ön planda tutulduğu ve yeterli olup olmadıklarının ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırmanın konusu İstanbul ilinde faaliyet gösteren tüm özel hastanelerle ilgili olduğu için hastanelerin genel bilgilerine (yatak sayısı, çalışan sayısı, hastane, sınıfı, vb.) ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışma için çalışan anketi ve yönetici anketi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Madde 2-

a) Bu protokol ilimiz sınırları içinde İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurum ve kuruluşlarda verilen hizmetleri, yapılan koruyucu sağlık hizmeti çalışmalarını ya da yapılan kayıtlar sonucu elde edilen istatistik verileri içeren ve kurum personeli ve/veya kuruma başvuran kişilerle yapılacak anket çalışmalarını kurala bağlamak amacı ile düzenlenmiştir.

b)Yapılacak bilimsel çalışma proje aşamasında iken İl Sağlık Müdürlüğü tarafından değerlendirilecektir.

c)Çalışma uygulanırken kapsam dışı hiçbir veri toplanmayacaktır. Çalışmanın detayında kapsam dışı bırakılacak durumlar ve özellikler Ek:2 de bildirilmiştir.

d)Veri toplama sırasında Sağlık Bakanlığı Personelinden de yararlanılacaksa ayrıca Sağlık Müdürlüğünden onay alınacaktır.

e) Çalışmada yer alan katılımcıların kimlik bilgilerinin saklı tutulması ve kişisel haklarına riayet edilmesi gerekmektedir.

Sözleşme şartlarında aykırılık:

Protokol süresince yapılacak çalışmalar sırasında, yapılan çalışmayı devam ettiren kişi ya da kişiler aynı olacaktır. Saha çalışmasına katılan ve protokolle tespit edilen kişide değişiklik yapılması ya da yeni kişinin çalışmaya dahil edilmesi ancak Sağlık Müdürlüğü'nün onayı ile mümkün olacaktır. Aksi halde protokol iptal edilecektir.

Protokolün süresi:

a) Bu çalışmanın yürütücüsü kurumlarımızda **3 (üç) ay** süre ile çalışmasını yürütecektir.

b) **Başlangıç...31.12.2015./Bitiş...28.03.2016....**

c) Protokol, çalışmanın taraflarca planlanan ve kabul edilen süresi ile sınırlıdır. Uzatılması ancak yeni bir protokole bağlıdır.

d)Şartlarda oluşabilecek değişikliklere bağlı olarak Sağlık Müdürlüğü protokolü daha önce de sonlandırabilir.

İhtilafların çözümü:

Protokolün uygulanması ile ilgili çıkabilecek sorunlar tarafların yetkili temsilcileri tarafından görüşülerek çözülecektir.

Yürürlük:

a) Çalışma yayın/tez haline getirilmeden önce Sağlık Müdürlüğü'nün ilgili şubesi tarafından verilerin analizi değerlendirilecektir. Toplum sağlığı açısından sakıncalı verilerin yayımlanması kısıtlanabilecektir.

b) Çalışma Üniversite ya da kurum tarafından kabul edildikten sonra bir nüshası cd halinde İstanbul Sağlık Müdürlüğüne teslim edilecektir.

- c)Yürürlük bölümündeki a ve b maddelerinin yerine getirilmediği takdirde kurumumuza alt veriler yayın/proje/tezvs gibi bilimsel bir çalışmada kullanılmayacaktır.
- d)Çalışmayı gerçekleştiren kişi ya da kişiler kurumda görevlendirileceklerse ayrıca vilayet oluru da alınacaktır.
- e) Her çalışmanın biri Sağlık Müdürlüğü personeli olmak üzere en az iki yürütücüsü olacaktır.
- f)Yapılacak çalışmalarda Protokole ek olarak vilayet oluru da alınacaktır.
- g)Çalışma esnasında her tür ilaç uygulaması veya girişim için gerek hastanın kendisi ya da yasal vasisinden izin alınacaktır. Ayrıca etik kuruldan onay alınacaktır.

Taraflar:

...../...../2015
Burhanettin UYSAL



OLUR
...../...../2015
Prof. Dr. Selami ALBAYRAK
Vali a.
Sağlık Müdürü

...../...../2015
Uzm. Dr. Çiğdem VAZİCLERSÖV
Sağlık Müdür Yardımcısı



Ek 4: Etik Kurul Onayı

ENSTİTÜ YÖNETİM KURULU KARARI

TOPLANTI TARİHİ : 30.06.2016
TOPLANTI SAATİ : 14:00
TOPLANTI NO : 2016 / 13

KARAR NO: 2016/13-26

Enstitümüz Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Burhanettin UYSAL'ın, tez konu başlığının "Örgütsel Adalet Üzerinde Yansızlık İlkesinin Etkisini Belirlemeye Yönelik Özel Hastanelerde Yapılan Bir Araştırma" olarak değiştirilmesine oy birliği ile karar verildi.

Cansın KALENDER
Enstitü Sekreter V.



10. ÖZGEÇMİŞ

Adı	Burhanettin	Soyadı	Uysal
Doğum Yeri	Kurşunlu	Doğum Tarihi	11.12.1981
Uyruğu	T.C.	Tel	0 505 296 39 93
E-mail	burhaneddin.uysal@gmail.com		

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Doktora/Uzmanlık		
Yüksek Lisans	Fatih Üniversitesi (Hastane ve Sağlık Yöneticiliği)	2010
Lisans	Hacettepe Üniversitesi (Sağlık İdaresi)	2007
Lise	Kurşunlu Sağlık Meslek Lisesi	1999

İş Deneyimi

Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
Sağlık Memuru	Bolu İl Sağlık Müdürlüğü İl Ambulans Servisi	2005-2007
Sağlık Memuru	Bolu Köroğlu Devlet Hastanesi	2007-2007
Sağlık Memuru-Sağlık İdarecisi	Ümraniye Eğitim ve Araştırma Hastanesi	2007-2008
Sağlık İdarecisi	İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü İdari ve Mali İşler Şubesi	2008-2010
Sağlık Yönetimi Uzmanı	Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi	2010-2012
Sağlık Yönetimi Uzmanı	İstanbul Maltepe Devlet Hastanesi	2012-2015
Şube Müdürü	Tuzla İlçe Sağlık Müdürlüğü	2015 - 2017
Sağlık Yönetimi Uzmanı	İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi	2017 - ∞

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*
İngilizce	Çok iyi	Çok iyi	Çok iyi
Fransızca	zayıf	zayıf	zayıf

Yabancı Dil Sınav Notu #								
KPDS	ÜDS	IELTS	TOEFL IBT	TOEFL PBT	TOEFL CBT	FCE	CAE	CPE
67; 60; 61,25	67.500							

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
ALES Puanı(2011)	77.934	81.100	70.646
ALES Puanı (2010)	71.907	76.543	81.960

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Microsoft Office	Çok iyi
SPSS	İyi

*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendiriniz.