

Hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algılarının karşılaştırması

Necmettin Cihangiroğlu, Bayram Şahin, Yasin Uzuntarla

ÖZET

Bu araştırma; Ankara ilinde bir eğitim hastanesinde görev yapan hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algılarını karşılaştırmak ve bu değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışma Temmuz- Ağustos 2010 tarihleri arasında kesitsel olarak yapılmıştır. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Toplam 646 anket dağıtılmış ve 413'ü (%64) geri dönmüştür. Soru kağıdının birinci bölümünde kişisel sorulara yer verilirken ikinci bölümünde Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilmiş Psikolojik Sözleşme Ölçeği'ne, üçüncü bölümünde ise Colquitt (2001) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği'ne yer verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda; hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farkın olduğu ($p<0,05$), işlemsel psikolojik sözleşme algısı ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişkinin olmadığı ($p>0,05$), buna karşın ilişkisel sözleşme algısı ile örgütsel adaletin boyutları arasında orta düzeyde anlamlı ilişkilerin ($p<0,05$) olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sözleşme, örgütsel adalet, sağlık çalışanları.

SUMMARY

Comparison the opinion of physicians and nurses on psychological contract and organizational justice

We aimed to compare the opinion of physicians and nurses on organizational justice and psychological contract and determine whether there is a significant relationship between to concepts. The study has been conducted on physician and nurses in a 1200 bed training hospital in July-August 2010 in Ankara. Out of 646 surveys given out, we collected 413. In the first phase of the study, focus was on accessing the individual characteristic of the employee. In the second phase of the study, the Psychological Contract Scale (PCS), which was developed by Millward and Hopkins (1998), was used. And in the third phase of the survey, we used organizational justice survey of Colquitt (2001). Analysis showed that there is significant differences between physicians and nurses' opinion on organizational justice and psychological contract dimension. We did not find any correlation between transactional aspects of the psychological contract and organizational justice, but we found a correlation between relational aspects of the psychological contract and organizational justice ($p<0.05$). The score of transactional aspects of the psychological contract was found to be higher in nurses. However, the score of relational of the psychological contract was found to be higher in physicians.

Key words: Psychological contract, organizational justice, health employees.

Giriş

Gerek özel gerekse iş hayatında insanlar, kendilerine verilen sözler ve yapılan yazılı anlaşmaların gerçekleşme düzeylerini sorgulama eğilimi göstermektedirler. İster yazılı olsun ister sözlü olsun tüm anlaşmalar, tarafların karşılıklı olarak yükümlülüklerinin bilincinde olmalarını ve gereğini yapmalarını öngörmektedir. Aksi durumda, anlaşmalar sorgulanmaya başlanmakta, taraflar, adil olmayan tutum ve davranışlara maruz kaldıklarını düşünebilmektedirler. Yazılı ya da sözlü sözleşmelerde belirtilmeyen ancak bu sözleşmelerin güncel ve geçerli olduğuna dair ipucu veren algılar, psikolojik sözleşme olarak literatürde sıklıkla kullanılan bir kavram olmuştur.

Psikolojik sözleşme kavramını Schein; "çalışanın kendisi ve içinde bulunduğu örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir dizi beklentiler" olarak tanımlamıştır (1). Kotter ise psikolojik sözleşme kavramını, "kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşma" olarak tanımlamıştır (2). Bu tanımlar psikolojik sözleşmenin, öznel ve çalışanın işverene olan yükümlülükleri ile işverenin çalışana olan yükümlülüklerini içeren bireysel bir algı olduğunu göstermektedir (3). Bu tanımlardan hareketle, psikolojik sözleşmeyi, çalışan ve örgüt arasında karşılıklılık temeline dayanan, dinamik, yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak tanımlamak mümkündür.

Macneil, yaptığı bir çalışmada (4); psikolojik sözleşmeyi "ilişkisel" ve "işlemsel" (transactional) olarak iki kategoride incelemiştir. İşlemsel sözleşmeler yüksek maaş, performansla bağlı ücret, kısa dönemli ilişki gibi koşulları içerirken ilişkisel sözleşmeler ise uzun dönemli iş güvencesi, kariyer gelişimi ve şahsi sorunlarda destek olma gibi unsurları içerir (5). Başka bir deyişle işlemsel sözleşmeler maddi faktörlerin ilk planda olduğu, kısa dönemli ve dışsal performansa dayalı sözleşmeler iken, ilişkisel boyut, duygusal faktörlerin ilk planda olduğu, her iki taraf için de uzun dönem bağlılık esasına dayanan ve dışsal performansa dayanmayan sözleşmelerdir (6). Karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesine yönelik inancı ifade eden psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda, diğer bir ifadeyle beklentilerin karşılanmaması durumunda örgüt için çok ciddi sonuçlar veren olumsuzluklar görülebilir. Morrison ve Robinson, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesini, "sözünden dönmek" ve "uyumsuzluk" olmak üzere iki nedene bağlamışlardır (7). Psikolojik sözleşme ihlali, işten ayrılma, işi sabote etme, iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle kavga ve sürtüşmeler gibi istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilir. Çünkü; bu tür davranışlar sergilenmesinde, yönetimin adil olmayan tutum ve davranışlarına yönelik inançlar etkili olabilmektedir. Bu yönüyle psikolojik sözleşmenin, örgütsel adalet algısı ile

GATA Sağlık Hizmetleri Yönetimi BD.,
Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Bölümü /Ankara.
GATA Organ Nakli Koordinasyon Merkezi

Reprint request: Yasin UZUNTARLA
GATA Organ Nakli Koordinasyon Merkezi
e-mail: yuzuntarla@gata.edu.tr

Makalenin Geliş Tarihi: Nov. 17, 2014 • Kabul Tarihi: Feb 22, 2015 • Çevrim İçi Basım Tarihi: 10 Haziran 2016

etkileşim içinde olduğu düşünülebilir.

Örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği uzun süredir sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir (8). Adil algılayışlar çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (9).

Araştırmacılar arasında örgütsel adaletin kaç boyutla tanımlanacağı konusunun tartışmalı kaldığı göze çarpmakla birlikte dağıtımsal, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet olarak yapılan sınıflamanın genel kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Bunlardan dağıtımsal adalet; görev, fırsat, ceza/ödül, ücret, terfi gibi her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alırken (10), işlemsel adalet; bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık veya izlenen strateji ve politikaların adil olma derecesi ile ilgilidir (11,12). Kişilerarası adalet; yöneticinin çalışanlarla doğru ve açık iletişim kurmasını, rencide etmeyecek biçimde davranmasını, onlara karşı saygılı olmasını, uygun olmayan, önyargılı ve özel sorulardan kaçınmasını, kararlar hakkında bilgi vermesini ve doyurucu açıklamalar yapmasını içermektedir. Son adalet boyutu olan bilgisel adalet ise ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikalar hakkında çalışanlara örgüt yönetimince düzenli bilgiler verilmesi anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra, sosyal ve özlük hakları konusunda da amirlerin astlarını bilgilendirmeleri, onların çıkarlarını korumaya çalışmaları ve bilgi edinme haklarına saygı duymaları gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (13).

Çalışanlar, psikolojik sözleşmenin bir şekilde ihlal edildiğini algıladıklarında ve örgütsel adalet algıları olumsuz olduğunda

şiddetli tepkiler verebilirler. Bu durum sağlık sektöründe çalışanlar bakımından çok daha önemlidir. Çünkü bu sektörde çalışan hekim ve hemşireler temininde güçlük çekilen profesyonellerdir. Bu personelin elde tutulması, onların psikolojik sözleşme ihlali yaşayıp yaşamadıklarının belirlenmesi ve örgütsel adalet algılarında bir sorun olup olmadığının araştırılması ile mümkün olacaktır. Bu araştırma; Ankara ilinde bir eğitim hastanesinde görev yapan hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algılarını karşılaştırmak ve bu değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Gereç ve Yöntem

Bu araştırma; Ankara ilinde bir eğitim hastanesinde görev yapan hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algılarını karşılaştırmak ve bu değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Tanımlayıcı nitelikteki bu çalışmada örneklem seçilmeyerek tüm hekim ve hemşirelere ulaşılması hedeflenmiş olup elde edilen sonuçların bu hastanedeki tüm hekim ve hemşirelere genellenmesi kaygısı güdülmemiştir. Araştırmanın yapıldığı hastanede toplam 623 hekim ve 700 hemşire görev yapmaktadır. İzin, istirahat ve dış görevde olanlar dışındaki personele toplam 646 anket dağıtılmıştır. Ancak dağıtılan anketlerden 413'ü (%64) geri dönmüştür. Dönen anketlerin 206'sı hekimlere, 207'si ise hemşirelere aittir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket forumunun birinci bölümünde kişisel sorulara yer verilirken ikinci bölümünde çalışanların psikolojik sözleşmelerini ölçmek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen ve ülkemizde Mimaroğlu (2008), Karcioğlu ve Türker (2010), Özgen ve Özgen (2010) tarafından kullanılan Psikolojik Sözleşme Ölçeği'ne (14); üçüncü bölümünde ise Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve ülkemizde Özer ve Urtekin (2007), Şahin ve Taşkaya (2010), Önderoğlu (2010) tarafından da kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeği'ne yer verilmiştir (13). Maddeler 1'in "kesinlikle

Tablo 1. Araştırma kapsamındaki hekim ve hemşirelerin bazı kişisel özellikleri

DEMOGRAFİK VERİLER	n	%
Cinsiyet		
Erkek	183	44,3
Kadın	230	55,7
Yaş		
21-30 yaş	126	30,5
31-40 yaş	207	50,1
41-50 yaş	71	17,1
51 ve üstü yaş	9	2,3
Eğitim Düzeyi		
Lise	12	2,9
Ön Lisans	104	25,2
Lisans	103	24,9
Lisans Üstü	194	47,0
Statü		
Hekim	206	49,9
Hemşire	207	50,1
Hizmet Süresi (Yıl)	Ortalama	St.Sapma
	12,6	7,3
Bu Hastanede Geçen Hizmet Süresi (Yıl)	7,1	6,5

Tablo II. Hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algılarının karşılaştırması

	Meslek Grupları	Ort.	Ss.	t	Sig. (2-tailed)
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	Hekim	2.96	0.7		
	Hemşire	3.02	0.5	-.956	0.339
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	Hekim	2.94	0.8		
	Hemşire	2.67	0.6	3.812	<0.001
Dağıtımsal Adalet	Hekim	2.48	1.0		
	Hemşire	2.41	0.8	.849	0.396
İşlemsel Adalet	Hekim	2.53	1.0		
	Hemşire	2.43	0.8	1.129	0.259
Kişilerarası Adalet	Hekim	2.99	1.1		
	Hemşire	2.80	0.9	1.861	0.063
Bilgisel Adalet	Hekim	2.97	1.0		
	Hemşire	2.68	0.9	3.170	0.002

katılmıyorum”u ve dolayısıyla olumsuzluğu, 5’in “kesinlikle katılıyorum”u ve dolayısıyla olumlu algıları yansıttığı 5 düzeyli Likert ölçeğine dayalı olarak yapılandırılmıştır. Veri toplamada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği incelendiğinde; Psikolojik Sözleşme Ölçeği için Cronbach α katsayısının 0.58, Örgütsel Adalet Ölçeği için ise α katsayısının 0.96 olduğu saptanmıştır.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde, SPSS 15.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algıları ile ilgili algılamalarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek için t testinden, psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için ise Pearson korelasyon katsayısından yararlanılmıştır.

Bulgular

Temmuz- Ağustos 2010 tarihleri arasında kesitsel olarak yapılmış olan bu çalışmaya katılanlara ait sosyo-demografik özelliklerin dağılımı Tablo 1’de belirtilmiştir. Buna göre katılımcıların %55,7’si kadın, meslekleri itibarıyla incelendiğinde yarısı hekimlerden (n=206; %49,9) yarısı hemşirelerden (n=207; %50,1) oluşmaktadır ve %80,6’sı

40 yaşın altındadır. Yaklaşık %97’si önlisans ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir. 413 katılımcının hizmet süresi ortalaması 12,6 yıl iken, bu hastanedeki çalışma süresi ortalaması 7,1 yıldır.

Tablo 2’de hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algılarına ilişkin tanımlayıcı bilgiler verilmiştir. Buna göre; psikolojik sözleşme ile ilgili boyutların nispeten örgütsel adalet ile ilgili boyutlara göre daha olumlu değerlendirildiği bulunmuştur.

Hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algıları karşılaştırıldığında ise; ilişkisel psikolojik sözleşme ve bilgisel adalet açısından anlamlı farka rastlanırken ($p<0.05$), işlemsel psikolojik sözleşme, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve kişilerarası adalet algıları arasında anlamlı farkın olmadığı ($p>0.05$) görülmüştür. Diğer yandan, her iki meslek mensubunun da örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme algılarının yüksek olmadığı, kararsızlığı temsil eden 3’ün altında olması, önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3’de sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet ile ilgili algıları arasındaki ilişki analizi yer

Tablo III. Hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki

		İşlemsel Psikolojik Sözleşme	İlişkisel Psikolojik Sözleşme	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Kişilerarası Adalet	Bilgisel Adalet
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	r						
	p						
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	r	-0.116					
	p	0.018					
Dağıtımsal Adalet	r	-0.005	0.545				
	p	0.920	0.000				
İşlemsel Adalet	r	-0.031	0.567	0.80			
	p	0.524	0.000	0.000			
Kişilerarası Adalet	r	-0.056	0.518	0.689	0.716		
	p	0.254	0.000	0.000	0.000		
Bilgisel Adalet	r	-0.060	0.522	0.718	0.734	0.762	
	p	0.223	0.000	0.000	0.000	0.000	

r: Pearson Correlation

almaktadır. Sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; işlemsel psikolojik sözleşme boyutunun örgütsel adalet algısı ile anlamlı ilişkisinin olmadığı ($p>0.05$), buna karşın ilişkisel sözleşme boyutunun örgütsel adaletin boyutları ile orta düzeyde anlamlı ilişkisinin ($p<0.05$) olduğu görülmüştür. Ayrıca, Tablo 3'den psikolojik sözleşmenin alt boyutları arasında zayıf bir ilişki olduğu görülürken, örgütsel adaletin alt boyutları arsında güçlü ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Çalışma sonuçlarına göre; hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşmenin ücret, kazanç, ödül gibi maddi getirilere odaklanan "işlemsel sözleşme boyutuna" ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Buna karşın psikolojik sözleşmenin; eğitim, gelişim, iş güvenliği gibi getirilere odaklanan "ilişkisel psikolojik sözleşme boyutuna" ilişkin hekim ve hemşirelerin değerlendirmeleri arasında anlamlı farkın olduğu ve hekimlerin ilişkisel sözleşme algısının daha olumlu olduğu görülmüştür. Bu sonuçta; hekimlere yurtiçi ve yurtdışı eğitim olanaklarının sunulmasının, akademik kariyer için uygun koşulların bulunmasının, görevlerini yapmalarını etkileyen kararlarda fikirlerinin sorulmasının ve alınan kararların nedenleri ile ilgili bilgi verilmesinin etkili olduğu düşünülebilir. Yani, hekimlerin yönetim kararlarına katılma, inisiyatif kullanma ve üst kademeye daha yakın olma gibi fırsatlara daha fazla sahip olmaları nedeniyle daha az psikolojik sözleşme ihlali algılaması içerisinde oldukları söylenebilir.

Benzer konularda yapılan çalışma sonuçlarını inceleme maksadıyla yapılan literatür incelemesinde farklı sonuçların da elde edildiği görülmektedir. Örneğin; Türker tarafından yapılan bir çalışmada (15), hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiş ve uzman hekimlerin psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerinin 3,97 ortalama ile pratisyen hekim (3,61) ve hemşirelere (3,12) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Mimaroğlu (16) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise; çalışanların psikolojik sözleşmelerinin eğitim düzeylerine göre ($p<0,05$) farklılaştığı bulunmuştur.

Hekim ve hemşirelerin örgütsel adalet algıları karşılaştırıldığında ise; hekimlerin bilgisel adalet algılarının hemşirelerden daha olumlu olduğu görülmüştür. Bu sonuçta; üst yönetimin kararlarını etkilemede hekimlerin hemşirelere göre daha avantajlı olmasından kaynaklandığı; örneğin döner sermaye ek ödemelerinin dağıtımı ile ilgili yönetsel kararlarda genellikle hekimlerin görüşlerinin etkili olduğu, buna karşılık hemşireler dahil diğer sağlık profesyonellerinin görüşlerinin etkili olmadığı düşünülebilir. Karcıoğlu ve Türker tarafından yapılan bir araştırmada (17); sağlık elemanlarının mesleki pozisyonları ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçta; sağlık elemanlarının mesleki pozisyonlarına göre, hem örgütsel bağlılık algı düzeyleri hem de psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında manidar farklılıklar olduğu görülmüştür. Bulgular, mesleki pozisyonların yükselmesi ile her iki değişkenin algı düzeyleri ortalamalarının da yükseldiğini göstermiştir. Bu duruma sebep olarak mesleki pozisyonlar yükseldikçe, eğitim-geliştirme, ücretler, terfi, işin niteliklerinin ve işin öneminin artmasının etkili olduğu ileri sürülmüştür.

Sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme algıları ile örgütsel

adalet algıları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde ise; işlemsel psikolojik sözleşme boyutunun, örgütsel adalet algısı ile anlamlı ilişkisinin olmadığı, buna karşın ilişkisel sözleşme boyutunun örgütsel adaletin boyutları ile orta düzeyde anlamlı ilişkisinin olduğu görülmüştür. Araştırmanın yapıldığı bu kamu hastanesinde, işlemsel psikolojik sözleşme kapsamına giren ücretlerin, terfilerin ve diğer maddi unsurların, ilgili yasal mevzuat ile açıkça belirlenmiş olmasının, kişisel tutum ve davranışlarla farklı sonuçlar elde edilemeyeceğinin bilinmesinin, işlemsel psikolojik sözleşme ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olmamasında etkili olduğu düşünülebilir. Diğer yandan; ilişkisel psikolojik sözleşmede, yönetimin muhtemel taraflı yaklaşımlarının çalışanlar tarafından takip ve kontrol edildiği ve adil olmayan yaklaşımların kolayca fark edilebildiği, dolayısıyla bu psikolojik sözleşme alt boyutunun örgütsel adalet algısını etkilediği çalışmamızda da görülmüştür.

Benzeri bir araştırmada (17) elde edilen bulgulara göre: psikolojik sözleşme algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, Psikolojik sözleşme algı düzeyleri azaldıkça, örgütsel bağlılık algı düzeylerinin azaldığı, psikolojik sözleşme algı düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık algı düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, psikolojik sözleşmenin alt boyutları arasında zayıf bir ilişki olduğu görülürken, örgütsel adaletin alt boyutları arsında güçlü ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Öneriler

- Araştırma sonuçlarına göre, personelin örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme algılarının genel olarak düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle; örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme algısını arttırmak için kurum içerisinde hak edenin hak ettiğini alabileceği ve haksız algılamaların önüne geçebileceği, kaynaklar, ödüller ve cezaların adil olarak dağıtıldığı bir sistem kurulmalı ve uygulanan prosedürlerin tüm çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlayacak düzenlemeler getirilmelidir. İşten ayrılmaların, başka kurumlara geçmelerin, moral ve motivasyon eksikliğinin önüne geçilmesi için, yukarıda belirtilen hususların analiz edilmesi önem taşımaktadır.
- Psikolojik sözleşmenin; eğitim, gelişim, iş güvenliği gibi getirilere odaklanan "ilişkisel psikolojik sözleşme boyutuna" ilişkin hekim ve hemşirelerin değerlendirmeleri arasındaki anlamlı farkı dikkate alarak, hemşirelerde daha düşük olduğu gözlenen ilişkisel sözleşme algısını iyileştirme yönünde adımlar atılmalıdır.
- Hekimlerin bilgisel adalet algılarının hemşirelerden daha olumlu olduğu, bu sonuçta; üst yönetimin kararlarına katılmada ve etkilemede hekimlerin hemşirelere göre daha avantajlı olmalarının etkili olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, hemşirelerin de, en azından kendi mesleklerinin icracına yönelik kararlarda fikirlerinin alınması, kararlara katılımlarının sağlanması, alınan kararlardan zamanında haberdar edilmesi büyük önem taşımaktadır.
- İlişkisel sözleşme boyutunun örgütsel adaletin boyutları ile orta düzeyde anlamlı ilişkisinin olduğu sonucundan hareketle; ilişkisel psikolojik sözleşmede, yönetimin muhtemel taraflı yaklaşımlarının çalışanlar tarafından

takip ve kontrol edildiği ve adil olmayan yaklaşımların kolayca fark edilebildiği, dolayısıyla bu psikolojik sözleşme alt boyutunun örgütsel adalet algısını etkilediği gözden kaçmamalıdır. Dolayısıyla, eğitim, gelişim, iş güvenliği gibi konularda yöneticilerin adil davranmalarının, ilişkisel psikolojik sözleşme algısını olumlu yönde etkileyeceği unutulmamalıdır.

- Yapılan bu çalışmanın, sahip olduğu kısıtlılıklarla birlikte hastane yöneticilerine, çalışanlarının örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme algılarını ve bu düzeyi etkileyen faktörleri anlamalarında önemli ipuçları sunacağı söylenebilir.

Kaynaklar

1. Schein EH. Organizational psychology. 3rd edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,1980: 26-41.
2. Kotter J. The Psychological contract: managing the joining-up process. California Management Review 1973; 15(9): 91-99.
3. Freese C, Schalk R. Het psychologisch contract en leefsituatiebewust personeels management. In: Schalk R. (Eds). Oudere Werknemers in een Veranderende Wereld. Lemma: Utrecht, 1995:207-223.
4. Macneil IR. Relational contract: what we do and what we do not know. Wisconsin Law Review, 1985:483-525.
5. Coyle-Shapiro J, Kessler I. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large-scale survey. Journal of Management Studies 2000;37:903-930.
6. Rousseau DM. Psychological contracts in organizations; understanding written &unwritten agreements. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1995:117-126.
7. Morrison EW, Robinson SL. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. Academy of Management Review 1997; 22(1): 226- 256.
8. Greenberg J. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. Journal of Management, 1990;16:399-432.
9. Beugre CD. Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an african perspective. The International Journal of Human Resource Management, 2002;13(7):1091-1104.
10. İşcan ÖF, Naktiyok A. Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi 2004, 59 (1):181-201.
11. Moon H, Kamdar D. Me or we? The role of personality and justice as other- centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. Journal of Applied Psychology 2008;93(1):84-94.
12. Jahangir N, Akbar M, Begum N. The role of social power, procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction to engender organizational citizenship behavior. ABAC Journal 2006; 26(3):21-36.
13. Colquitt JA. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology 2001;86(3):386-400.
14. Millward LJ, Hopkins L. Psychological contracts, organizational and job commitment. Journal of Applied Social Psychology 1998; 28(16):1530-1556.
15. Türker E. Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.2010:80-110.
16. Mimaroglu H. Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Adana.2008:130-169.
17. Karcioğlu F, Türker E. Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (2010); 24(2):121-140.