



**T.C.  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞA, İŞ TATMİNİNE VE İŞLE BÜTÜNLEŞMEYE  
ETKİSİ: SAĞLIK ALANINDA BİR ARAŞTIRMA**

**Sultan AYDOĞAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAHRAMANMARAŞ  
OCAK - 2020**



**T.C.  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞA, İŞ TATMİNİNE VE İŞLE BÜTÜNLEŞMEYE  
ETKİSİ: SAĞLIK ALANINDA BİR ARAŞTIRMA**

**DANIŞMAN: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa MACİT  
JÜRİ : Prof. Dr. Abdullah SOYSAL  
JÜRİ : Dr. Öğr. Üyesi Hilal KUŞCU KARATEPE**

**Sultan AYDOĞAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAHRAMANMARAŞ  
OCAK - 2020**

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA,  
İŞ TATMİNİNE VE İŞLE BÜTÜNLEŞMEYE ETKİSİ: SAĞLIK  
ALANINDA BİR ARAŞTIRMA**

Sultan AYDOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kod No :

Bu Tez / Proje ...../...../..... Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından  
Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.

.....  
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa MACİT  
BAŞKAN

.....  
Prof. Dr. Abdullah SOYSAL  
ÜYE

.....  
Dr. Öğr. Üyesi Hilal KUŞCU  
KARATEPE  
ÜYE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

**Doç. Dr. Burcu ERŞAHAN**  
Enstitü Müdürü

Bu çalışma.....tarafından desteklenmiştir.  
Proje No:.....

Not: Bu tez ve projede kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**  
**ÖZET**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA,  
İŞ TATMİNİNE VE İŞLE BÜTÜNLEŞMEYE ETKİSİ:  
SAĞLIK ALANINDA BİR ARAŞTIRMA**

**Sultan AYDOĞAN**

**Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa MACİT**

**Yıl : 2020 , Sayfa: 79+IX**

**Jüri : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa MACİT (Başkan)**  
**: Prof. Dr. Abdullah SOYSAL (Üye)**  
**: Dr. Öğr. Üyesi Hilal KUŞCU KARATEPE (Üye)**

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye olan etkisini araştırmak amaçlanmaktadır. Ankara ilinde Pursaklar ilçesinde bulunan Pursaklar Devlet Hastanesinde çalışmakta olan 190 sağlık çalışanının katılımı ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme ölçekleri uygulanmıştır. Uygulama sonucunda bu ölçeklerden elde edilen veriler SPSS 21 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik analizler yapılmadan önce elde edilen verilerin normal dağılım analizleri uygulanmıştır. Parametrik testlerin kullanımına karar verilmiştir. Sayı-yüzdeler hesaplama, frekans analizleri, güvenilirlik analizi, bağımsız örneklem t testi, ANOVA testi, spearman korelasyon, basit regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Fakat örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaletinin örgütsel bağlılığa, iş tatminine, işle bütünleşmeye etkisi bulunamamıştır. Örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel adalet ise işle bütünleşmeye etki etmediği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık Çalışanları, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşle Bütünleşme.

**DEPARTMENT OF HEALTH MANAGEMENT  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY**

**ABSTRACT  
MASTER'S THESIS**

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB SATISFACTION AND  
JOB INTEGRATION: A RESEARCH IN HEALTH**

**Sultan AYDOĞAN**

**Supervisor : Assist.Prof. Mustafa MACİT**

**Year : 2020 , Pages: 79+IX**

**Jury : Assist.Prof. Mustafa MACİT (Chairperson)  
: Prof. Dr. Abdullah SOYSAL (Member)  
: Assist.Prof. Hilal KUŞCU KARATEPE (Member)**

In this study, it is aimed to investigate the effect of organizational justice perceptions of health workers on organizational commitment, job satisfaction and job integration. Organizational justice, organizational commitment, job satisfaction and job integration scales were applied with the participation of 190 health workers working in Pursaklar district in Ankara. The organizational commitment scale consists of 21 items, the job satisfaction scale consists of 5 items and finally the job integration scale consists of 17 items. At the end of the application, raw data of these scales were analyzed with SPSS (Statistical Package For The Social Sciences) package program. The normal distribution analysis of the data obtained before the analysis of the purpose of the study was applied. It was decided to use parametrik tests. Number-percentage calculation, frequency analysis, reliability analysis, independent sample t test, ANOVA test, spearman correlation, simple regression analysis methods were used. As a result of the study, it was observed that the perception of organizational justice has a positive and significant effect on organizational commitment, job satisfaction and job integration. However, distribution justice, which is the sub-dimension of organizational justice, has no effect on organizational commitment, job satisfaction and work integration. Procedural justice, which is the sub-dimension of organizational justice, has no effect on business integration.

**Keywords: Healthcare Professionals, Organizational Justice, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Work Integration.**

## ÖN SÖZ

İnsanlar yaşamları boyunca hayatın her alanında kendilerine adaletli davranılmasını bekler ve bu adaletin sağlanması için de kendilerince çözüm yolları bulmaya çalışırlar. İnsanlar temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla iş hayatında aktif rol oynamak zorundadırlar ve zamanlarının çoğunu çalıştıkları kurumda geçirmektedirler. Sağlık kurumları 7/24 kesintisiz hizmet verme zorunluluğu olan kurumlardır. Sağlık kurumları kompleks, stres yoğun kurumlardır. Sağlık kurumlarında sadece tedavi hizmetleri verilmemekte, bunun yanında otelcilik, beslenme hizmetleri, muhasebe-finance gibi birçok birimin toplandığı kurumlardır. Bu birimlerin başarılı bir şekilde çalışması sağlık çalışanlarının etkili ve verimli çalışmalarına bağlıdır denilebilir. Sağlık çalışanlarının özveriyle bir biçimde çalışabilmeleri için kendilerine adil davranılmasının önemli bir yeri olduğu söylenebilir. Ayrıca sağlık hizmeti alan kişilerin kendilerinin öncelikli olduklarını düşünmeleri ihtimali dikkate alındığında sağlık çalışanlarının kendilerinden böyle bir ortamda da etkin hizmet istenilmesi gerçeği onların adalet sorgulamalarının yoğun olacağını akla getirmektedir. Bu adalet algılarının sorgulanmalarının da örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye etkisinin olacağı ileri sürülebilir. Bu kapsamda çalışmamızda Pursaklar Devlet Hastanesinde çalışmakta olan sağlık çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada Pursaklar Devlet Hastanesinde çalışan sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye olan etkisini araştırılmak istenmiştir.

Bu çalışmam süresince bana bilgi ve tecrübeleri ile destek olan, araştırmanın konusunun ve içeriğinin şekillenmesinde, bu konudaki çalışmaların yetersizliği konusunda beni bilgilendirerek farkında olmamı sağlayan, yüksek lisansın gerek ders dönemi gerekse tez dönemi boyunca desteğini esirgemeyen danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Mustafa MACİT'e sonsuz saygılarımla teşekkür ederim.

Yüksek lisansa başladığım günden bugüne kadar gerek derslerde gerekse ders dışı tecrübeleri ile bizleri aydınlatan Prof. Dr. Abdullah SOYSAL, Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ali PARLAYAN'a ve diğer hocalarıma,

Eğitim hayatım boyunca bana her konuda inanan ve maddi manevi desteğini esirgemeyen aileme,

Yüksek lisans eğitimim boyunca ders içi veya dışı bilgi alış-verişinde bulunduğum arkadaşlarıma,

Araştırmanın uygulama aşamasında araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlayan Pursaklar Devlet Hastanesi çalışanlarına,

Sonsuz saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Sultan AYDOĞAN  
Kahramanmaraş-2020

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	I
ABSTRACT .....	II
ÖN SÖZ .....	III
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VIII
1. GİRİŞ .....	1
2. ÖRGÜTSEL ADALET .....	2
2.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı Ve Önemi .....	2
2.2. Örgütsel Adalet Ve Türleri.....	2
2.2.1. Dağıtım adaleti .....	2
2.2.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet .....	3
2.2.3. Etkileşim Adaleti .....	4
2.3. Örgütsel Adalet Yaklaşımları Ve Modelleri .....	5
2.3.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri .....	6
2.3.2. Proaktif (Önemsel)-İçerik Teorileri .....	7
2.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri.....	7
2.3.4. Proaktif-Süreç Teorisi .....	8
2.4. Örgütsel Adaletin Sonuçları .....	8
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	10
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı Ve Önemi .....	10
3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	11
3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	12
3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	14
3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	15
3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	15
3.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler .....	16
3.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	16
3.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Yapısal Faktörler .....	18
3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	18
3.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Durumu .....	18
3.4.2. Orta (İlman) Örgütsel Bağlılık Durumu.....	19

3.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Durumu.....	19
3.5. Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	20
4. İŞ TATMİNİ .....	21
4.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı Ve Önemi .....	21
4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	22
4.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler .....	22
4.2.2. İş Tatminini Etkileyen Çevresel/Örgütsel Faktörler .....	23
4.3. İş Tatmininin Sonuçları .....	25
4.3.1. İş Tatmininin Bireysel Sonuçları .....	25
4.3.2. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları .....	26
4.4. Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini İlişkisi.....	26
5. İŞLE BÜTÜNLEŞME .....	28
5.1. İşle Bütünleşme Kavramının Tanımı Ve Önemi.....	28
5.2. İşle Bütünleşme Modelleri .....	29
5.2.1. Kahn' In İşle Bütünleşme Modeli .....	29
5.2.2. Schaufeli' Nin İşle Bütünleşme Modeli .....	29
5.3. İşle Bütünleşmenin Boyutları.....	30
5.3.1. Azim .....	30
5.3.2. Adama.....	30
5.3.3. Benimseme .....	31
5.4. İşle Bütünleşmenin Sonuçları .....	31
6. KONUSU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR .....	32
6.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar.....	32
6.2. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar.....	34
6.3. Örgütsel Adalet ve İşle Bütünleşme İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar .....	35
7. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA, İŞ TATMİNİNE VE İŞLE BÜTÜNLEŞMEYE ETKİSİ .....	36
7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	36
7.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	36
7.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	37
7.4. Veri Toplama Araçları .....	38
7.4.1. Örgütsel Adalet Ölçeği .....	38
7.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	38
7.4.3. İş Tatmini Ölçeği.....	38
7.4.4. İşle Bütünleşme Ölçeği.....	39
7.5. Veri Toplama Araçlarının Uygulanışı.....	39
7.6. Verilerin Analiz Edilmesi ve Çözümlemesi.....	39



7.7.	Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları .....	39
7.8.	Verilerin Normallik Testinin İncelenmesi .....	40
7.9.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri.....	41
8.	BULGULAR .....	42
8.1.	Demografik Bilgilerin Frekans Analizi.....	42
8.2.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Verilen Cevapların Dağılım İstatistikleri..	42
8.3.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Puan Ortalaması İstatistikleri.....	48
8.4.	Katılımcıların Demografik Özellikleriyle Değişkenler Arasındaki İlişkiler....	48
8.5.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	53
8.6.	Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi .....	54
9.	TARTIŞMA .....	62
9.1.	Örgütsel Adalet Ölçeği Bulguları.....	62
9.2.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Bulguları .....	63
9.3.	İş Tatmini Ölçeği Bulguları .....	64
9.5.	Çalışmaya Ait Korelasyon Analizi Bulguları .....	65
9.6.	Çalışmaya Ait Regresyon Analizi Bulguları .....	66
10.	SONUÇ ve ÖNERİLER .....	68
	KAYNAKLAR .....	70

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablolar</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Sayısı</b>	
Tablo 2.1. Örgütsel Adalet Yapısının Kuralları.....	5
Tablo 2.2. Greenberg'in Adalet Teorileri.....	6
Tablo 5.1. İşle Bütünleşmeye Ait Diğer Tanımlar.....	28
Tablo 7.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Test Analizleri.....	40
Tablo 7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri.....	41
Tablo 8.1. Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	42
Tablo 8.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Dağıtım Adaleti Alt Boyutuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	43
Tablo 8.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Prosedürel (İşlemsel) Adaleti Alt Boyutuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	44
Tablo 8.4. Örgütsel Adalet Ölçeği Etkileşimsel Adaleti Alt Boyutuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	45
Tablo 8.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı.....	45
Tablo 8.6. İş Tatmini Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı.....	47
Tablo 8.7. İşle Bütünleşme Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı.....	47
Tablo 8.8. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Puan Ortalaması İstatistikleri.....	48
Tablo 8.9. Katılımcıların Cinsiyet İle Örgütsel Adalet Ve Alt Boyutları, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşle Bütünleşme Ölçekleri Arasındaki T..... Testi Sonuçları.....	49
Tablo 8.10. Katılımcıların Medeni Durum İle Örgütsel Adalet Ve Alt Boyutları, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşle Bütünleşme Ölçekleri Arasındaki T..... Testi Sonuçları.....	49
Tablo 8.11. Katılımcıların Yaşları İle Örgütsel Adalet Ve Alt Boyutları, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşle Bütünleşme Ölçekleri Arasındaki ANOVA Testi Sonuçları.....	50
Tablo 8.12. Katılımcıların Eğitim Seviyeleri İle Örgütsel Adalet Ve Alt Boyutları, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşle Bütünleşme Ölçekleri Arasındaki ANOVA Testi Sonuçları.....	51
Tablo 8.13. Katılımcıların Mesleki Statüleri İle Örgütsel Adalet Ve Alt Boyutları, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşle Bütünleşme Ölçekleri Arasındaki ANOVA Testi Sonuçları.....	52
Tablo 8.14. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşle Bütünleşme ile İlişki Sonuçları.....	54
Tablo 8.15. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	55
Tablo 8.16. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	56
Tablo 8.17. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisine Dair Hipotezlerin Test Sonuçları.....	57
Tablo 8.18. Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi.....	57
Tablo 8.19. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisi.....	58
Tablo 8.20. Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisine Dair Hipotezlerin Test Sonuçları.....	58
Tablo 8.21. Örgütsel Adaletin İşle Bütünleşmeye Etkisi.....	59
Tablo 8.22. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İşle Bütünleşmeye Etkisi.....	59
Tablo 8.23. Örgütsel Adaletin İşle Bütünleşmeye Etkisine Dair Hipotezlerin Test Sonuçları.....	60
Tablo 8.24. Araştırma Dahilinde Geliştirilen Hipotezlerin Test Sonuçları.....	61

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Sekiller</b>	<b>Sayfa Sayısı</b>
Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	12
Şekil 3.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	12
Şekil 3.3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	14
Şekil 7.1. Araştırmanın Modeli.....	37



## KISALTMALAR

SPSS	: Statistical Package for the Social Sciennes
SS	: Standart Sapma
Vd	: Ve Diđerleri
Vb	: Ve Benzeri
N	: Frekans
ss.	: Sayfa Sayısı



## 1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada her ne kadar insanoğlunun yerini makineleşme almış olsa da örgütler için insan hala vazgeçilemez, ikame edilemez durumdadır (Uysal, 2018:1). Endüstri devrimine kadar olan süreçte klasik yönetim anlayışı hâkim olarak insana bir makine gözü ile bakılarak önemli olan mal ve hizmetin üretilmesi olarak düşünülmüştür. Bu dönemde insanın tek motivasyon kaynağının kazanmış olduğu gelir olduğu düşünülmüştür. Endüstri devrimi sonrasında makineleşme sonucu üretimin hızlanması ile yavaş yavaş uzmanlıklarında ortaya çıkışı gözlenmektedir. Aynı zamanda da yönetimde beşeri ilişkiler dönemi de benimsenmeye başlanarak insana psikolojik ve sosyal bir varlık gözüyle bakılmaya başlandı. İnsanın işi ile sosyal ve psikolojik ilişkileri incelenmeye başlandı. Bu incelemeler sonucunda literatüre yeni kelimeler (kavramlar) eklendi. 1970'li yıllara gelindiğinde ise bu yaklaşımda yerini modern yönetim yaklaşımı olan sistem-durumsallık ve dinamik yaklaşıma bıraktı. Bu yaklaşımla birlikte artık örgütü bir bütün olarak düşünüp insan ile olan ilişkileri incelenmeye başlandı. Daha önceki yapılan çalışmalarda örgüt ile çalışanların arasındaki ilişkinin tek taraflı olduğu düşünülürken bu yaklaşımla bu ilişkinin çift taraflı olduğu düşünölmeye başlandı. Bu yaklaşımdan sonra örgütler başarılı olabilmek için çalışanlarını motive ve tatmin etmek zorunda olduklarını fark ettiler. Örgütlerin yaratıcı ve kaliteli hizmet üretilmesinin yolunun çalışanlarını örgüte bağlamaktan, onları tatmin etmekten geçtiğini fark ettiler (Nişancı, 2015:261; Ertürk,2014:1-3).

Küreselleşme beraberinde zorlaşan rekabet koşullarını da getirerek örgütleri hayatta kalmak için çalışmalar yapmaya zorlamıştır. Örgütün vazgeçilmez olan çalışanlar zamanlarının büyük bir çoğunluğunu çalıştıkları kurumda geçirmektedirler. Örgütte adaletin varlığına inanmayan çalışanlar görevlerini yerine getirmeme, işten uzaklaşma ve hatta işten ayrılma eğilimi gösterebilmektedir. Örgütlerde bu tür olumsuzlukların olmaması ve devamlılığını sağlayabilmek için çalışanlarının bağlılığını, tatminini ve işiyle bütünleşmesini arttıracak çalışmalar yapmaktadır. İşte bu sebeptendir ki kurumlarda örgütsel adalet büyük önem arz etmektedir ve kurumlar da adaleti sağlamak için çalışmalar gerçekleştirmektedirler (Söyük,2007:1).

Küreselleşme ile örgütlerin hayatta kalmak için savaşmaları gerekirken kesintisiz hizmet vermek zorunda olan hastanelerde bu durum daha da zor olmaktadır. Hastaneler 7/24 hizmet veren, emek yoğun ve kompleks yapıya sahip örgütlerdir. Hastaneler için çalışanlar diğer örgütlerden daha fazla öneme sahiptir. Çünkü sağlık çalışanların işi insanların sağlığını geri vermeye yöneliktir. Ayrıca hasta insan acı çektiği içinde tahammülsüz olmaktadır. Sağlık çalışanlarının hastalara hizmet vermesi diğer sektörlere göre daha meşakkatli olmaktadır. Bu sebeplerle de sağlık çalışanlarının işlerini yapmaları, pes etmemeleri, örgüte bağlanmaları ve işiyle bütünleşebilmeleri için öncelikle adalet algılarını arttırmak amaçlı çalışmalar yapılması gerekir denilebilir.

Bu çalışma sağlık hizmeti veren hastanelerde önemli bir role sahip olan sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye olan etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Çalışma 6 bölümden oluşmaktadır. Çalışmada öncelikle örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme kavramlarına ait literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde daha önce bu konuda yapılmış olan çalışmalara yer verilmektedir. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise araştırmanın amacı, yöntemi, araştırmanın evreni, örnekleme, araştırmaya ait hipotezler ve araştırmada kullanılan ölçeğe dair bilgiler verilmektedir. Araştırmanın beşinci bölümünde ise araştırmaya ait bulgular bulunmaktadır. Araştırmanın son bölümünde ise tartışma ve sonuç kısımlarına yer verilmiş, araştırma bulguları doğrultusunda önerilerde bulunularak çalışma sonlandırılmıştır.

## 2. ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde örgütsel adalet kavramının tanımı, önemi, türleri, yaklaşım modelleri ve sonuçlarına değinilmektedir.

### 2.1.Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı Ve Önemi

İnsanlık tarihi boyunca bilim insanları “sosyal adalet” ile ilgilenmişlerdir. Bireyler sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak için topluluk oluştururlar. Bu ihtiyaçlar sonsuz iken kaynaklar kıttır ve bireylerin paylaşımları gerekmektedir. Bu sebeplerdir ki ilk zamanlarda insanların birbirlerine nasıl davranması gerektiği ve kıt kaynakların taraflar arasında nasıl paylaşılacağı konuları tartışılmıştır. Adalet, kısaca hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme davranışdır. Adalet kapsamındaki konular ise iki veya daha fazla taraf ve kaynaklar üzerinde gelişmektedir. Taraflar bireylerden öte topluluklar, organizasyonlar, uluslar olabildiği gibi, kaynaklar ise ekonomik ve sosyal olabilir (Dilek, 2004:2).

İnsan, topluluk, organizasyon veya kaynaklar hak ve adalet konusunda her birinin hassasiyeti bulunmaktadır. Bu hassasiyet iş yerlerinde biraz daha kırılığandır. Örgütsel adalet kavramı ilk olarak French (1964) tarafından kullanılmıştır ve insanların örgütteki sonuçlar, süreçler ve etkileşimler konularındaki eşitlik ve adalet algılarını ifade etmektedir (Wan, 2016:38).

Örgütsel adalet, çalışanlara örgütte adil davranılma derecesini, kazanımların adil dağıtımını ve bu süreçlerin ne derece adil olduğu yönündeki algılarıdır (Sulu, 2010: 4).

Örgütsel adalet, çalışanların örgütteki işlevi ve karar alma ile ilgili algılarını ifade etmektedir. Örgütsel adalet algısı düşük çalışanlar sürekli haklarının ihlal edildiğini düşünür ve bu çalışanların örgüte güveni yoktur, motivasyonları düşüktür, örgüte bağlılıkları azdır; bu çalışanların algıları sürekli haklarını nasıl koruyacakları üzerine olduğu için işlerine de odaklanamazlar. Çalışanların örgüte kattıkları kazanımlar ile örgütten aldıkları kazanımlar arasında bir adaletsizlik olduğu düşünüldüklerinde de duygusal yıkıma, isten uzaklaşmalarına sebep olmaktadır. Örgütsel adaleti düşük çalışanlarda stres, saldırganlık ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu algıyı yaşayan çalışanlar işe devamsızlık yapmakta ve ilk fırsatta örgütten ayrılma eğilimi göstermektedirler (San, 2017:14).

Örgütsel adalet algısı yüksek olan insanların işe örgüte güvenleri tam, motivasyonu üst düzeyde ve örgüte bağlılıkları yüksektir. Örgütten ayrılmak istemezler, işlerine odaklanırlar yani verimlilikleri yüksektir. Bu tarz çalışanlar örgütlerinin amaç ve hedeflerini benimsemekte ve kendi amaç ve hedefleri gibi görüp örgüt için savaşmaktadırlar (Arslan, 2018:24-31).

### 2.2.Örgütsel Adalet ve Türleri

Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, işlemsel (prosedürel) adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere 3 farklı türde incelenmektedir. Cohen-Charash ve Spector'un (2001) meta analitik çalışmalarında adalet algılarının güçlü ilişki içinde olduğu ancak bağımsız olgular olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:201).

Dağıtım adaleti, örgüt içinde elde edilen kazanımların ve ödüllerin adil biçimde dağıtımına değinmektedir. Prosedür adalet, örgüt içinde elde edilen kazanımlara ve ödüllere ulaşmak için yapılan işlerin adil olmasına değinmektedir. Etkileşimsel adalet, “örgütteki yöneticilerin çalışanlara saygılı davranması, değer vermesi (karar alma sürecinde bilgilendirme, geri bildirimde bulunma vb.) ve sosyal olarak duyarlı biçimde hareket edebilmesi” konularına değinmektedir (Akyol, 2018:9-10).

#### 2.2.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet türlerinden ilk inceleyeceğimiz tür dağıtım adaletidir. Dağıtım adaleti, elde edilen kazanımların ödüllerin ve cezaların “dağıtımındaki hakkaniyeti” ele almaktadır (Ünler ve Gürel, 2015:4). Örgüt çalışanları kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla örgütsel sisteme dahil olmaktadır. Bu sebeple örgütlerin

başarılı olabilmesi için birey-örgüt ilişkisinde paylaşırma konusunu dengede tutmaları gerekmektedir (İyigün, 2012:58).

Örgüt tarafından her çalışana eşit derecede değer verildiği iddia edilse de iş hayatında her çalışanın değeri ve payları farklılık göstermektedir. Çalışmaya konu olan hastaneyi ele alacak olursak; hastane tüm çalışanlarının eşit olduğunu söylese de bir doktor ile bir tıbbi sekreterin değeri farklıdır (bir sekretere iş öğretmek kolaydır spesifik bilgi gerektirmeyen bir doktorun aldığı eğitim başlı başına spesifik bilgilerle doludur) bununla birlikte maaşları ve hastanenin kazanımı olan döner sermayedeki payları da farklıdır. Bu durumlarda gelişen dağıtım adaleti, neyin hangi örgüt üyeleri arasında ne miktarda dağıtılacağı ile ilgilenmektedir (Turunç ve Tabak, 2009:22).

Dağıtım adaleti Adams'ın (1965) eşitlik teorisinin önderliğinde geliştirilmiştir. Eşitlik teorisi, örgüt çalışanlarının "iyi bir performans karşılığında yüksek düzeyde kazanç beklediği" varsayımına dayanmaktadır. Bu teoride kişi, "kuruma katkılarının karşılığında ne elde ediyorum?" sorusunun yanıtını arar. Bu sorunun yanıtını ararken de örgütte çalışan diğer bireylerin elde ettikleri kazanımları baz alarak kıyaslama yapar. Bu kıyaslama sonucunda da bireyler aldıkları yanıtlarla eşitlik veya eşitsizlik sonucuna ulaşırlar. Bu sonuçla da hakkaniyet düzeyi ile ilgili değerlendirme yaparlar (Ünler ve Gürel, 2015:4-5). Bu değerlendirmeyi bireyler kurumun kazanç dağıtımını ile yaptığı için dağıtım adaleti denmektedir.

Adams'ın eşitlik teorisi dört temel üzerine kurulmuştur (Söyük, 2007:9-11; Abbasoğlu, 2015:4);

- "Çalışanlar daima kazanımlarını maksimize etmeye çalışacaklardır,
- Gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşırma için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek kolektif ödülü maksimize edebilirler,
- Çalışanlar, kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içine girdiklerini fark ettiklerinde, strese kapılabilirler,
- Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde bulan çalışanlar, eşitliği yeniden kurmaya çalışarak, streslerini ortadan kaldırmaya çalışırlar".

Leventhal adalet yargı modelini ise 1976 yılında geliştirmiştir. Bu modelde kazanımlar, ödül ve cezaların dağıtımında birey açısından inisiyatifi ele alan dağıtım adaletine odaklanılmıştır. Leventhal'a göre, örgütte adalet algılamalarını etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır; tutarlılık, ön yargılı olmamak, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsilcilik ve etik (Taşkıran, 2010:130). Leventhal dağıtım adaletinin "eşit temelli paylaşım (equity), eşit paylaşım (equality) ve ihtiyaç (need)" olarak bu üç kuralı vurgulamıştır (İçerli, 2010: 81). Örgütte kazanımların, ödüllerin ve cezaların dağıtımından yönetici sorumludur. Yönetici dağıtımın bireyler arasında nasıl olacağına, hangi yöntemin kullanılacağına karar vermektedir. Leventhal'ın eşit paylaşım kuralında bireyler hak etsin veya etmesin o örgütte bulunuyorlarsa bütün kazanımlar örgütteki her bireye eşit olarak dağıtılmalıdır. Eşit temelli paylaşım ise eşit paylaşımından farklı olarak örgütteki bireylere örgüte sağladıkları katkılarıyla orantılı bir dağıtım yapılması gerektiğini savunmaktadır. İhtiyaç kuralı ise farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Bu kurala göre örgütteki bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda dağıtımdan bahsetmektedir. Bu kuralın savunduğu bireyin "ihtiyaçları ön planda tutularak ve buna uygun dağıtım" yapılması yönündedir (Taşkıran, 2010:131).

## 2.2.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet

Dağıtım adaletinin bireylerin adalet algısının tek bir yönünü açıklaması ve diğer boyutlarda yetersiz kalması sebebiyle işlemsel (prodürel) adalet türü ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2004: 18). 1970'li yılların ortalarına doğru Thibaut ve Walker bu teoriyi çalışanların karar almaya yardımcı prosedürlerle ilgili tepkilerini vurgulamak amacıyla geliştirmişlerdir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 136). İşlemsel adalet teriminin yerine "prosedür adaleti, prosedürel adalet, adil işlem adaleti ve uygulamaya ilişkin adalet" terimleri de kullanılmaktadır. Dağıtım adaleti elde edilen kazanımların, ödüllerin ve cezaların hakkaniyetli bir şekilde dağıtımını ele alırken; işlemsel adalet ise bu dağıtımda kullanılan prosedürlerin, kuralların adaletine odaklanmaktadır (Yıldırım, 2002:36).

İşlemsel adalet dağıtımında kullanılan metotların, kuralların, işleyişinden yani işleyişin adaletli olması ile ilgilenmektedir (Yürür, 2005:100).

Prosedür adaleti başka bir deyişle “fazla ve eksik ödemedi kaçınma, bireylerin kararlara katılımı ve sonuçlar hakkında bireylere bilgi vermek” gibi örgütsel faaliyetlerin bireyler arasında adil uygulanması anlamına gelmektedir. Örgüt üyelerinin bu işlemler gerçekleşirken süreçlere dahil olması işlemsel adalet algısını yükseltecektir. Bireylerin süreçlere dahil olması örgütün şeffaflığını artırır. Böyle bir örgütte bireylerin; örgüte bağlılıkları, işlerinden tatmin olma düzeylerinde artış olacaktır. Ayrıca örgütte çatışma süreçleri, karar alma süreçleri ve dağıtım süreçleri vb. süreçler daha kısa sürede tamamlanacaktır (Söyük, 2007:11; Atalay, 2007:12-16).

İşlemsel adaletin “karar alma sürecinde kullanılan prosedürler” ve “uygulamaların yapısal özellikleri” olmak üzere iki alt boyutu vardır (Söyük, 2007:11). Birinci alt boyut formal prosedürler olarak da adlandırılmaktadır. Bu boyutta kararlar alınmadan önce örgütteki bireylere söz hakkı verilmesidir. İkinci alt boyutta ise karar alma sürecinde uygulanan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şeklidir (Cihangiroğlu, 2009:76).

İşlemsel adaletin adil olarak düşünülebilmesi için birtakım özellikler taşıması gerekmektedir (Yıldırım, 2002:38). Bunlar;

- Tutarlı,
- Yanlılıktan uzak,
- Tam doğru,
- Hatalı bir durum olduğunda düzeltilebilir,
- İlgili tüm bireyleri temsil etmesi,
- Etik standartlar temeline dayanıyor olması gerekmektedir.

İşlemsel adaletin ve dağıtım adaletinin ilişkisinin açıklanmasında “Kişisel Çıkar Modeli (Self- Interest Model) ve Grup Değeri Modeli (Group Value Model)” olmak üzere iki model kullanılmaktadır. Kişisel çıkar modeli “Araçsal Model” olarak ifade edilirken grup değer modeli “İlişkisel Model” olarak ifade edilmektedir (İçerli, 2009:72).

### 2.2.3. Etkileşim Adaleti

Bu adalet türü bazı kaynaklarda ayrı bir adalet türü iken bazı kaynaklarda ise işlemsel adaletin alt bileşeni olarak incelenmektedir. İlk kez 1986 yılında Bies ve Moag tarafından kullanılan etkileşim veya etkileşimsel adalet, kişilerarası iletişimin kalitesine daha fazla vurgu yapmaktadır. Dağıtımsal ve işlemsel adaleti araştıranlar aynı zamanda örgütsel uygulamaların kişilerarası ilişkilerine odaklı çalışmalara yönelim başlamıştır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:201). Çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkisi yani örgütteki çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri etkileşimsel adaletin konusu haline gelmiştir. Etkileşim adaleti örgüt üyelerinin saygı, dürüstlük, özveri, nezaket gibi insani yönleri ile ilgilidir (Gürbüz, 2007:96).

Etkileşimsel adalet; örgüt üyelerinin kurum üyelerine, kuruma, üstlerine ve astlarına karşı olan tepkilerini etkilemektedir. Örgütsel adalet ile örgüt üyelerinin sergiledikleri birçok tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilerin özetlenmesi bakımından da etkileşimsel adalet türü önemli bir yere sahiptir (Önal Sandal, 2012: 31-32). Çalışanların ücretlerindeki hakkaniyetin sağlanması etkileşim adaletini etkilemektedir.

Etkileşimsel adalet üstler ile astlar arasındaki iletişimde adalet algılaması ile ilgilidir. Yani bu adalet türü dağıtım kanallarından etkilenen kısım ile dağıtımın kaynağı arasındaki bölgede oluşmaktadır. Bu adalet türü kararların çalışanlara nasıl söyleneceğini ile ilgili adalet algılamasıdır. Çalışanlar üstlerinin aldıkları kararları diğer çalışanlara nasıl söylüyorlarsa onlara da o şekilde söylemelerini beklemektedir. Yani kurum içinde yöneticilerin örgüt üyelerine eşdeğer davranmasını bekler. Bu beklentinin karşılanma derecesi ise etkileşimsel adaleti etkilemektedir (Seçkin ve Demirel, 2011:103).

Greenberg, 1993 yılında etkileşim adaletine kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki boyut eklemiştir. Kişilerarası adalet, kişilere dağıtılacak kazanımların



belirleyicilerinin çalışanlara nezaket, hoşgörü, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin tavırlarla ilgi ve dağıtım adaleti ile ilgilidir. Bilgisel adalet ise kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımla ilgili çalışanlara ne ölçüde bilgi verildiği ile ilgilidir (Taşçıoğlu, 2010:40).

Tablo 2.1. Örgütsel Adalet Yapısının Kuralları

Yazar		Anlam
Dağıtım Adaleti Kuralları		
Eşit Temelli Paylaşım (Equity)	Adams, 1965	Kazanımlar, çalışanların katkılarına göre dağıtılmalıdır.
Eşit Paylaşım (Equity)	Deutsch, 1975	Kazanımlar bireylerarası eşitliğe göre dağıtılmalıdır.
İhtiyaçlar	Deutsch, 1975	Kazanımlar çalışanların ihtiyaçlarına dayalı olarak dağıtılmalıdır.
İşlemsel Adalet Kuralları		
Karar Kontrolü	Thiabut ve Walker, 1975	Karar alma sürecinde, çalışanlara söz hakkı verilmelidir.
Süreç Kontrolü	Thiabut ve Walker, 1975 Folger, 1977	Karar alma sürecinin uygulanma şeklinde, çalışanlara söz hakkı verilmelidir
Tutarlılık Kuralı	Leventhal, 1980	Benzer süreçler, tutarlı bir şekilde tüm çalışanlara uygulanmalıdır
Önyargı Baskısı Kuralı	Leventhal, 1980	Süreçler ön yargılardan uzak olmalıdır. Yani karar alıcılar önyargısız olmalıdır.
Doğruluk Kuralı	Leventhal, 1980	Süreçler, geçerli gerçek bilgi ve fikirlere dayandırılmalıdır
Düzeltilbilirlik Kuralı	Leventhal, 1980	Süreçler, değiştirilebilmelidir. Yani karar ve süreçleri düzeltme fırsatı olmalıdır
Temsil Kuralı	Leventhal, 1980	Süreçler, bütün önemli alt grup ve çalışanların görüşlerini temsil etmelidir
Etik Olma Kuralı	Leventhal, 1980	Süreçler, yaygın etik standartlarla uyumlu olmalıdır
Etkileşim Adaleti Kuralları		
Saygı	Bies ve Moag, 1986	Yöneticiler, bireylere saygılı ve düşünceli davranmalıdır
Kurallara Uygunluk	Bies ve Moag, 1986	Yöneticiler, önyargılardan uzak olmalıdır.
Dürüstlük	Bies ve Moag, 1986	Yöneticiler, dürüst olmalı ve hilelerden uzak durmalıdır.
Doğruluk	Bies ve Moag, 1986	Yöneticiler, süreçleri çalışanlara yeterli ve anlaşılır şekilde açıklamalıdır.

Kaynak: Şahbudak, 2016:32.

### 2.3. Örgütsel Adalet Yaklaşımları Ve Modelleri

Adalet kavramı psikoloji, hukuk, felsefe gibi bilimsel alanlarda birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. 1960 ve 1970'li yıllarda ise örgüt kapsamında araştırılması yapılan bu kavrama verilen önem giderek artmıştır. Homans (1961), Adams (1965), Berscheid ve Walter (1978) ve birçok araştırmacı örgütsel adaleti araştırmış ve kuramlar geliştirmişlerdir. Bugün bile hala örgütsel adaleti ölçebilmek için kullanılan ölçeklerde bu araştırmacıların kuramlarından yararlanılmaktadır. Greenberg (1987) ise bu kuramları "reaktif-proaktif" ve "süreç-içerik" boyutları olmak üzere iki bağımsız boyuta ayırmaktadır (Kuru Çetin, 2013:74).

Greenberg'in ayrımının reaktif boyutunda, adaletsizliğe örgüt üyelerinin göstermiş olduğu tepkiler incelenirken, proaktif boyutunda ise örgüt üyelerinin örgütteki adaleti sağlama yönündeki çabaları, davranışları ve tutumları incelenmektedir. Greenberg'in bir diğer ayrımı olan süreç ve içerik boyutlarından süreç teorilerinde, örgüt üyelerinin örgütten kazanımlarının nasıl belirlendiği, örgütte alınan kararların alınırken ve uygulanırken kullanılmış olan prosedürlerin adil olup olmadığını araştırmaktadır. İçerik teorilerinde ise örgütten elde edilen kazançların belirlendiği süreçler yerine dağıtımını gerçekleştiren kazançların üstünde durulması gerektiğini savunmaktadır (Taşcıoğlu, 2010:42).

Tablo 2.2. Greenberg'in Adalet Teorileri

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teorisi Örnek: Prosedürel Adalet (Thibaut ve Walker)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Modeli (Leventhal, 1976-1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Adaleti Teorisi (Leventhal ve Karuza, 1980)

Kaynak: Ertürk, 2014:73.

### 2.3.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri

Yukarıda da bahsedildiği gibi reaktif-içerik teorilerinin odak noktası örgütteki bulunan kaynakların dağıtımını esnasında adil olmadığı düşünülen uygulamalara karşı gösterilen tepkileri kavramsallaştırmaktır. Greenberg bu sınıflandırmayı 1987 yılında gerçekleştirmiş ve bu tarihe kadar olan araştırmacıların geliştirmiş olduğu teorilerin büyük bir çoğunluğu bu sınıfa dahil olmaktadır. Bu sınıfa dahil olan teoriler şunlardır (Eğilmezkol, 2011:11-12):

- Homans'ın (1965) Dağıtımsal Adalet Teorisi
- Adams'ın (1965) Eşitlik Teorileri
- Walster'in (1973) Eşitlik Teorileri
- Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorileri

Bu teorilerdeki ortak nokta çalışanların örgütte bulunan kaynak ve ödüllerin dağıtımındaki adaletsizlikle karşılaştıkları zaman bu adaletsizliğin beraberinde ortaya çıkan hayal kırıklığı ile örgüte verdikleri tepki ve bu adaletsizliği gidermeye yönelik davranışlar sergileyerek adaleti sağlama çabalarıdır (Taşcıoğlu, 2010:43).

Homans (1961), savunduğu dağıtımsal adalet teorisine göre dağıtımda eşitlik adaletsizlik oluşturmaktadır. Dağıtımda denkliğin sağlanması adaleti sağlayacaktır. Bunun da "kazanç, yatırım ve elde edilen kârın hesaplanması ve karşılaştırılması" ile dağıtımda denkliğin sağlanacağını düşünmektedir (Eğilmezkol, 2011:12).

Adams'ın (1965) eşitlik teorisi ise Homans'ın bu teorisine dayanmaktadır. Adams'ın teorisine göre örgüt üyeleri örgütten yatırım ve ödül oranını diğer örgüt üyelerinin değerleri ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda ise ortaya çıkan sonuç birbirine eşit ise adil, aradaki farkın artması ise adaletsizliği göstermektedir. Adams'ın yatırımdan kast ettiği kişinin kendisine olan yatırımdır. Yani çalışanların kıdem, tecrübe, sertifika, diploma, zihinsel ve bedensel yetenekleri gibi özelliklerinden bahsedilmektedir. Adams'ın teorisindeki ödül ise kişinin kendisine yaptığı yatırım karşısındaki kazançlarını ifade etmektedir. Ücret, terfi, işle ilgili haklar, yetki, statü gibi kıtırlardır (İçerli, 2010:72).

Adams'ın Eşitlik Formülü (Denklemi):

$$\left( \frac{\text{Kişinin Kazanımları}}{\text{Kişinin Katkısı}} \right) = \left( \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımları}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}} \right)$$

Crosby'nin görelî yoksunluk teorisi ise bir diğerk reaktif-içerik teorisidir. Crosby'e göre örgüt üyesi aldığı ödülleri diğerk örgüt üyelerinin aldıkları ödüllere karşılaştırmaktadır. Çalışanın aldığı ödül diğerk çalışanlardan az ise kişi kendini yoksun görmeye başlamaktadır. Adams'ın teorisinde örgüt üyeleri kendisiyle aynı seviyedeki kişileri karşılaştırırken, Crosby'nin teorisinde kişi kendinden daha üst düzeydeki üstleri ile karşılaştırma yapmaktadır. Yani hemşirenin kendini hastane müdürü ile kıyaslaması olarak da örnek verilebilir. Crosby'nin bu teorisinde farklı sınıfların birbirini karşılaştırması sonucunda çalışanda adaletsizlik duygusunun yanında yoksunluk duygusunu da hissetmektedir. Çalışanın bu kıyaslaması sonucunda çalışanda depresyon gibi olumsuz sonuçlar doğabilmektedir (Taşçıoğlu, 2010:43-45.).

### 2.3.2. Proaktif (Önemsel)-İçerik Teorileri

Bu teori örgüt çalışanlarının kazanımlarının dağıtımına ait kararları belirleyen, dağıtım normlarının adil olma derecesine ilişkin olan algılamalarının çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilmesini savunmaktadır (Akyel, 2014:30). Bir başka deyişle bu teori, "çalışanların adil dağıtım çıktılarının nasıl ortaya çıkarılması" gerektiğine odaklanmaktadır (Kuru Çetin, 2013:77).

Proaktif-içerik teorisinin temsilcisi Leventhal'ın geliştirmiş olduğu "Adalet Yargısı Teorisi" dir. Leventhal 1976 yılında geliştirmiş olduğu bu teoriye göre, örgütteki çalışanların örgüte katkıları oranında ödül kazanabilmeleri için mücadele ettiklerini ileri sürmüştür. Bununla ilgili yapılmış olan araştırmalarda ise dağıtım yapılan ücret, terfi gibi kazançların örgüt üyelerinin katkıları ile orantılı olduğu görülmüştür. Fakat bazı araştırmalar da bu ödüllerin "eşit temelli paylaşım" kuralını ihlal eden bir biçimde dağıtıldığı görülmektedir. Yani bazı yöneticiler ödülleri örgüt üyelerinin katkıları ile orantılı olarak değil de çalışanların örgüte olan katkılarını önemsemeden herkese eşit şekilde dağıtmaktadır. Leventhal ise bu durumun uygun şartlar ile gerçekleştirilmesi durumunda kabul edilebileceğini kabul eden "Adalet Yargı Modelini" formüle etmiştir (Eğilmezkol, 2011:14-15).

Leventhal bu dağıtım sık sık yapan yöneticinin amacının örgüt için uzun dönemde verimlilik sağlanmasını amaçladığını savunmaktadır. Bu yönetici eşit şekilde dağıtmış olduğu bu ödüllerin çalışanların yüksek motivasyon ve performansını sağlamasını ve bunu sürdürmesini beklemektedir (İçerli, 2010:72).

Proaktif-içerik teorisinin içindeki bir diğerk teori de Lerner'in "adalet güdüsü teorisi"dir. Lerner bu teorisinde adaleti çalışanların morali yönünden incelemiştir. Lerner'in teorisine göre dağıtım yapılırken dört temel ilke göz önünde bulundurulmaktadır. Bu ilkeler; rekabet, eşitlik, eşit paylaşım ve Marksist adalettir. Rekabet ilkesi yapılacak olan dağıtımın çalışanların performanslarına göre dağıtılmasını öngörmektedir. Eşitlik ilkesinde çalışanlara yapılacak dağıtımın eşitliğine değinilmektedir. Eşit paylaşım ilkesi ise çalışanların örgüte olan katkılarına göre dağıtım yapılması ile ilgilidir. Son ilke olan Marksist adalet ise çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda dağıtımın yapılması yönündedir (Taşçıoğlu, 2010:46). Adalet güdüsü teorisine göre dağıtımın ne şekilde yapılacağına dair verilecek olan adalet şekli örgütteki taraflar arasında bulunan ilişkiye bağlıdır.

Reaktif-içerik ve proaktif-içerik teorilerini kazançların adaletli dağıtılıp dağıtılmadığına odaklanması sebebi ile dağıtım adaletini açıklayabilen teoriler olarak da düşünülebilmektedir (Taşçıoğlu, 2010:46).

### 2.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Reaktif-süreç teorisi örgütte yapılan dağıtımların adaleti ile ilgili olan konularda içerik teorilerinden farklı olarak kaynağını hukuktan almaktadır. Çalışanların kararlar alınırken kullanılan süreçlerin her bir kademesine çalışanların verdikleri tepki ile ilgilenmektedir (Küçükeşmen, 2015:24; Çetinel, 2018:120). Hukuk alanında yapılan çalışmalar, yargısal kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin ve kararların toplumda kabul görmesinde önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir (Vural, 2016:19).

1975 yılında süreç adaleti konusunda ilk çalışma yapan sosyo-hukuksal akademisyenler Thibaut ve Walker'dır. Onların geliştirmiş olduğu "Süreç Adaleti Teorisi" nde anlaşmazlıkların çözümünde iki çatışan taraf ve birde müdahale grubu olmak üzere üç taraftan oluşmaktadır. Çatışma çözüm süreci kanıtların sunulduğu süreç aşaması ve kanıtın çatışma çözümü için kullanılması gereken karar aşaması olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Çatışmayı çözerken kullanılan kanıtların seçimini kontrol etme durumuna süreç kontrolü, çatışmanın çözümünü belirlerken kullanılan karar aşaması ise karar kontrolü olarak adlandırılmaktadır (Erturhan Işkın, 2018:14; Işıkkay, 2018:146).

Thibaut ve Walker'ın teorisine göre anlaşmazlığın çözüm sürecinde üç ayrı taraf ve iki kademe bulunmaktadır. Çözüm sürecindeki taraflar, anlaşmazlık yaşayan iki kişi (davalı-davacı) ve anlaşmazlık çözümünde aracılık yapan üçüncü kişi (hâkim)den oluşmaktadır. Yukarıda bahsedilen ve çözüm sürecinde kullanılan kademelerden ilki, delillerin sunulduğu (davalı ve davacı elindeki kanıtları hâkime sunduğu aşama) "süreç aşaması", ikincisi ise anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı aşama (hâkimin kanıtların ışığında anlaşmazlığı bir sonuca bağladığı) ise "karar aşamasıdır" (Taşçıoğlu, 2010:46-47).

### 2.3.4. Proaktif-Süreç Teorisi

Proaktif-süreç teorisi örgütte yapılan dağıtımın adaletli yapılması için gerekli olan uygulamaların uygulanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu teorinin odağında dağıtım bulunmaktadır (San, 2017:12). Başka bir deyişle proaktif-süreç teorileri, adaletli uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için ne tür prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramaktadır (Erturhan Işkın, 2018:14).

Bu yaklaşımın en yaygın olarak bilinen teorisi "Dağıtım Tercihi Teorisi" dir. Bu teorinin temelini Leventhal'ın geliştirmiş olduğu "Adalet Yargı Modeli" oluşturmaktadır. Adalet yargı modelinin geliştirilmesi ile oluşan bu model dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından proaktif-süreç teorisi bölümünde yer almaktadır. Bu teorinin savunduğu düşünceye göre adaletle ulaşmak için belli kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler şu şekilde sıralanmaktadır (Akman, 2017:11):

- Örgüt üyelerine karar veren yöneticileri seçme hakkı tanımak,
- Tutarlı kurallara dayanmak,
- Eksiksiz ve doğru bilgiye dayanmak,
- Karar verme gücünün yapısını tespit etmek,
- Örgüt üyelerini önyargılara karşı korumak,
- Örgüt üyelerinin itiraz ettikleri konuların değerlendirmeye alınmasını sağlamak,
- Prosedürde değişiklik yapılabilmesi için imkân sağlamak,
- Yaygın olarak kabul edilen etik standartlardır.

## 2.4. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Örgütlerin güvenilir ve adaletli kabul edilmesi örgüte bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme için büyük önem arz etmektedir. Çalışanların algısı bakımından güvenilir ve adil olan örgütler çalışanların tatmin algılarına, örgüte olan bağlılıklarına ve işle bütünleşebilmesine olumlu etkiler sağlayacaktır (Atalay, 2007:25).

Prosedürel (işlemsel) adalet ve etkileşimsel adaletin örgüt ile örgüt üyeleri arasındaki bağları güçlendirdiği ve örgütün performansında artış sağladığı, örgüte bağlılık gibi olumlu örgütsel sonuçları sağladığı görülmektedir. Prosedürel (işlemsel) adalet algılarının olmaması ya da düşük algılanması gibi durumlarda ise sosyal veya ekonomik kazançların belirsiz olması dolayısı ile örgüt üyelerinde stres oluşturmaktadır. Stres örgüt içinde istenmeyen bir durumdur. Stres; bağlılığı, iş tatminini ve işle bütünleşmeyi olumsuz etkileyen bir olgudur. Stres durumunun artışı durumunda çalışanlarda uykusuzluk, depresyon, işe devamsızlık gibi olumsuz sonuçlarında ortaya çıkması beklenmelidir (Turhan, 2015:97).

Örgütsel adaletin sağlandığı örgütlerde çalışanların örgüte olan inançları, güvenleri artacaktır. Bununla birlikte çalışanların örgüte olan bağlılıkları, işlerinden tatmin düzeyleri ve işle bütünleşmelerinde de olumlu sonuçlara ulaşılabilecektir. Bütün bu durumların sonucunda ise örgüt ortamı stresten uzak kalacaktır. Yani stresin beraberinde getireceği olumsuz durumlardan da kurtulmuş olunacaktır. Örgütsel adaletin sağlanması sonucu örgütte hırsızlık, işten ayrılma eğilimi, personel devir hızının yüksek olması, örgüt faaliyetlerinin sabote edilmesi, örgütün kaynaklarının israfı gibi örgütü olumsuz etkileyen durumlar da olmayacaktır (San, 2017:14-15).

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramının tanımına, önemine, yaklaşımlarına, sonuçlarına ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere değinilmektedir.

#### 3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi

Sanayi inkılabından sonra her geçen gün üretimde insanın yeri giderek azalmış olsa daha üretimin vazgeçilmez bir parçası insan gücüdür. Bütün örgütler hizmet sağlayabilmek için çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Örgütün amaçlarına tam anlamıyla ulaşabilmek için de çalışanların gayreti ve devamlılığı son derece önemlidir. Diğer yandan örgütte personel devir hızı yüksek ise bu örgüte ciddi anlamda maddi ve manevi kayıp olarak dönecektir. Maddi kayıplar olarak yeni alınan çalışana verilen eğitimler, o çalışan bulunana kadar geçen süredeki işgücü kaybı vb. birçok faktör sayılabilir. Manevi kayıplar ise yeni çalışan bulma süresi, çalışanın örgüte adaptasyonu, mevcut çalışanların yeni çalışana adaptasyonu, motivasyon vb. birçok madde sıralanabilir. İşte bütün bunların önüne geçebilmek için örgütlerde örgütsel bağlılığa verilen önem zaman içerisinde artmaktadır (Güçlü, 2006:3).

İngilizce “Organizational Commitment” olarak kullanılan kelime Türkçe’ye “örgütsel adanmışlık” ya da “örgütsel bağlılık” olarak çevrilmiştir (Usta, 2013:92). 1970’lerden sonra örgütsel bağlılık kavramının üstünde oldukça çok durulmuş olmasına rağmen kavram hakkında net bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun sebebi kavramın sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerdeki araştırmacıların konuya kendi disiplinleri açısından bakmaları ve bu bakış açılarından tanımlamaları sebep olmaktadır (Çelik Keleş, 2006:44). Örgütsel bağlılık, Grusky’ye göre çalışanların örgüte karşı duydukları bağın gücü olarak değerlendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005:3).

Mowday, Steers ve Porter’e göre örgütsel bağlılık, ast-üst arasındaki itaatten daha fazlasını ifade ettiğini öne sürmektedirler (Çöl, 2004:49; Öngel, 2018:26). Hutchison ve Sowa’ya göre örgütsel bağlılık, örgütteki bireylerin “duygusal ve ekonomik ihtiyaçlarını” örgütün karşılayacağına olan inancına dayanmaktadır (Gül, 2003:53; Özden Özdemir, 2007:76).

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi görmesidir. Hatta kendi çıkarlarının üstünde tutması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, kişiyi tatmin edici olsa da olmasa da işe odaklanıp, kendini işine psikolojik olarak bağlı hissetmesidir. Örgütsel bağlılık için en çok bilinen ve yaygın olarak kabul edilen tanım Allen ve Meyer’e ait olan tanımdır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, tek boyutlu olarak tanımlamazlar. Yazarlar örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak ayırmış ve sınıflandırmışlardır (Allen ve Meyer, 1990:1-3).

- Duygusal Boyutu: çalışanın hiçbir maddi çıkara dayanmadan örgüte, örgütteki çalışanlarla bütünleşmesi ve örgütün amaçlarını kendi amaçları saymasıdır.
- Devam Boyutu: çalışanın örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkması muhtemel maliyetten dolayı çalışanın örgütten ayrılmak istemesine rağmen ayrılamaması “seçeneksizlik gereği bağlılık” durumudur (Efeoğlu, 2006:39).
- Normatif Boyutu: örgüt üyesinin “sosyal nedenlerle örgüte devam etmenin doğru ve ahlaki olduğu “gerekçesi ile devam etme mecburiyetinde olması durumudur (Usta, 2013:93).

Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık boyutlarının önemli öncülleri bulunmaktadır. Allen ve Meyer’e göre bu öncüller sağlanırsa kişilerin örgüte bağlılıkları artış gösterecektir. Bu bağlamda duygusal bağlılığın öncülleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Dilek, 2005: 33-34):

1. Görevde özerklik,
2. Görevin belirliliği ve anlamlılığı,
3. Görevin imajı, görevin gerektirdiği nitelikler,
4. Yöneticinin tutum, davranış ve yaklaşımları ve

5. Yönetime katılım olarak sıralanmaktadır.

Devam bağlılığının öncülleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Dilek, 2005: 33-34):

1. Yaş,
2. Çalışma süresi,
3. Kariyer tatmini,
4. İşten ayrılma niyeti,
5. Eğitim,
6. Medeni hal ve
7. Alternatif iş olanaklarıdır.

Normatif bağlılığın öncülleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Dilek, 2005: 33-34):

1. İş arkadaşlarının örgütsel bağlılığı,
2. Örgütsel bağımlılık,
3. Katılımcı yönetim,
4. Aile hayatı ve
5. Sosyalleşme süreci olarak sıralanmaktadır.

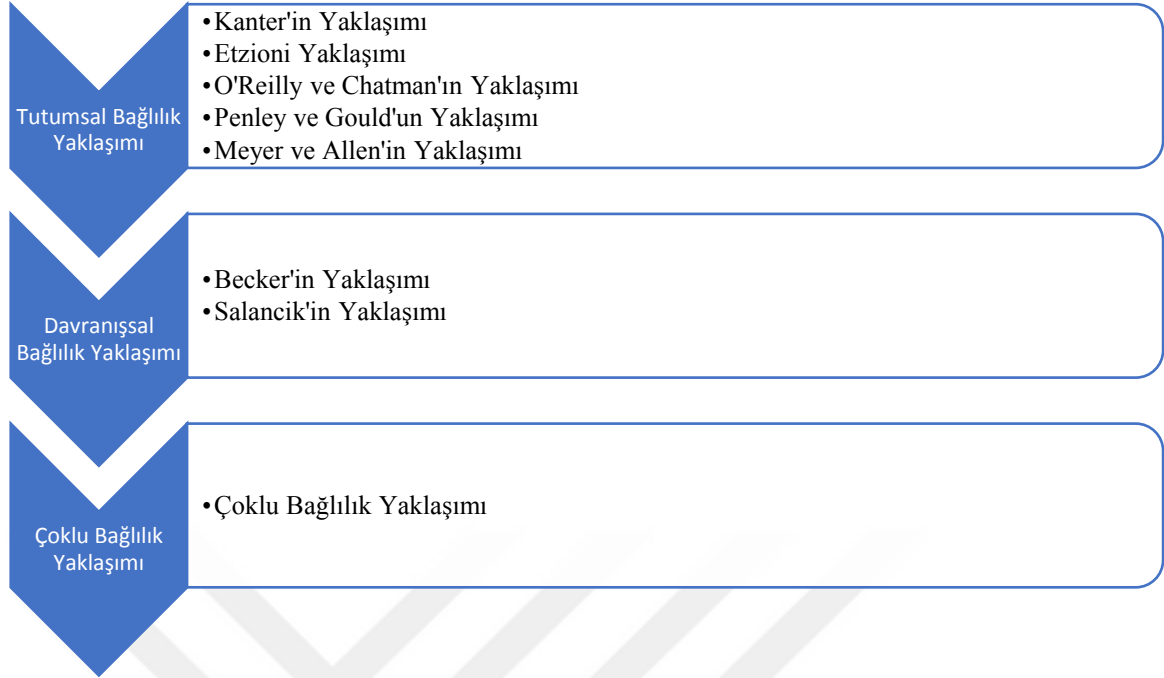
Örgütsel bağlılığa ait bu öncüller sağlandığı takdirde örgütsel bağlılığın yüksek olduğu bir örgüt oluşacaktır.

Kişinin şimdiki örgütten daha iyi koşullara sahip bir işte çalışma ihtimali varken çalıştığı işyerinden ayrılmıyorsa, hala bu işyerinde çalışmak için ısrar ediyorsa orada örgütsel bağlılığın olduğu söylenebilmektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde personel devir hızı düşük olmaktadır. Örgüt üyelerinin birbiriyle olan iletişimi çok kuvvetli olduğu ve örgüt üyeleri bir ailenin parçası olduklarına inanmaktadırlar. Örgütsel bağlılığı yüksek olan örgütlerde üste bağlılık ve çalışma gruplarına bağlılığın da yüksek olduğu görülmektedir. Ast üst ilişkilerinde güven yüksek düzeydedir. Ast bilir ki yöneticisi astının haklarını korur, yönetici de bilir ki çalışanlar görevlerinin gereklerini fazlasıyla yerine getirir (Usta, 2007:77).

### 3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Yukarıdaki örgütsel bağlılık tanımlarından da anlaşılacağı üzere, örgütsel bağlılık üzerine tarihsel süreçte farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalardan ötürü literatürde yer alan sınıflandırmalarda da farklılıklar çıkmıştır. Bazı yazarlara göre örgütsel bağlılık tutumsal yaklaşım ve davranışsal yaklaşım olarak iki başlık altında incelenirken (Çöl, 2004: 55); bazı yazarlara göre ise tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımı olarak üç başlık altında incelenmektedir (Gül, 2003:59).

Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

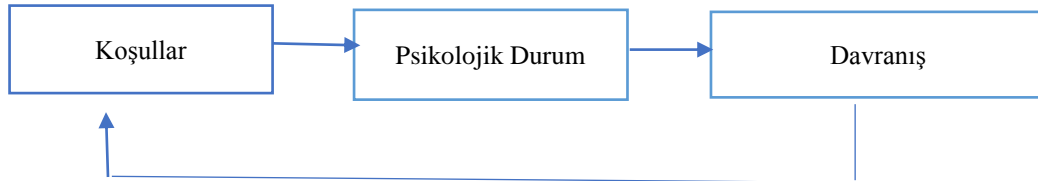


Kaynak: Aka, 2017:89; Babahanoğlu, 2016:89.

### 3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutum, kişinin çevresinde bulunan nesnelere canlı veya cansız olması fark etmeksizin herhangi bir nesneye karşı edindiği tepki veya ön eğilimi ifade eder (Aka, 2017:89). Nesnelere, olaylara ya da kişilere karşı önceden beliren tavrı ifade eden tutum, insanlarda değiştirilmesi en zor olan öğelerdendir (Atak, 2009:101). Tutumsal bağlılığın odak noktası ise örgüt üyelerinin örgüte karşı tavırları ve tutumlarıdır. Tutumsal bağlılığın sağlanabilmesi için ise örgütün amaç ve hedefleri ile örgüt üyelerinin amaç ve hedefleri uyum göstermelidir (Çakı, 2017:13). Ancak bu şekilde örgüt üyeleri örgütün refahı, vizyonu ve misyonu için çalışmaya istekli olur.

Şekil 3.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Gül, 2002:41.

Tutumusal yaklaşımlar çerçevesinde; Kanter'in yaklaşımına, Etzioni'nin yaklaşımına, O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımlarına, Penley ve Gould'un yaklaşımlarına ve Allen ve Meyer'in yaklaşımlarına değinilecektir.

#### 3.2.2.1. Kanter' in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu bağlılık sınıfının en çok ele alınan yaklaşımlarından biridir. Kanter' e göre örgütsel bağlılık, örgüt üyeleri "sadakat ve enerjilerini sosyal sisteme vermeye istekli olmalarının yanında, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmelidir" şeklinde tanımlanmaktadır (Gül, 2002:42).



Örgütü sosyal sistem olarak tanımlayan Kanter örgüt üyelerinin, bu sosyal sistemin ihtiyaçlarına karşı kendilerini adamalarını beklemektedir. Kanter bağlılığı ortaya çıkaran iki sistemden bahseder. Bu sistemlerden ilki olan kişilik sisteminde, normatif duygusal ve bilinçsel yönelimlerden söz edilmektedir. İkinci sistem olan sosyal sistemde ise sistemin sürekliliği, sosyal kontrol ve grup birliği olarak üç unsurdan oluşmaktadır (Şaklak, 2018:49).

Kanter'e göre örgütün üyelerinden beklediği üç davranış bulunmaktadır (Yılmaz, 2018:41);

- Devama Yönelik Bağlılık: örgüt üyelerinin örgüt faaliyetlerini devam ettirmek için örgütte kalmayı düşünmesi ve fedakarlıkta bulunmasıdır.
- Kenetlenme Bağlılığı: örgüt üyesinin örgüte ve diğer örgüt üyelerine kenetlenmesini istemesidir.
- Kontrol Bağlılığı: kişinin katılmış olduğu örgütün ve örgüt yöneticisinin kurallarını kabul edilmesi anlamına gelmektedir.

### 3.2.2.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılık üzerine yapmış olduğu çalışmada pozitif-moral, nötr-hesapçı ve negatif yabancılaştırıcı olarak üç kategoriye dikkat çekmeye çalışmıştır (Şaklak, 2018:50).

- Pozitif-moral bağlılığı, kişinin kendini örgütün bir ferdi olarak görmesidir. Örgütün amaçlarını, değerlerini ve kurallarını benimsemiştir. Örgüte pozitif ve yoğun bir yönelme söz konusudur (Demirsoy ve Gülova, 2012:58).
- Nötr- hesapçı bağlılık: çıkarıcı bağlılık adından da anlaşılacağı üzere örgüt ile üyesinin çıkarları doğrultusunda adil bir ilişki vardır. Bu bağlılık türünde üye ve örgüt arasındaki alış-veriş ilişkisine dayanmaktadır. Üye yani çalışan örgüte katkı sağlarken örgütte üyeye katkıları oranında teşvik sağlar (Seçgin, 2014:33).
- Negatif-yabancılaştırıcı bağlılık: bu bağlılık türünde örgüt üyeleri örgütün kendilerini kısıtladıklarını düşünmektedir ve bu sebeple de örgüte karşı olumsuz tutum sergilemektedirler. Bu bağlılık türü tamamen gönülsüzdür ve örgüt üyelerinin alternatifi olmadığı için zorunluluk teşkil etmektedir (Aras, 2016:31).

### 3.2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımlarında psikolojik bağlanmaya vurgu yapmaktadırlar. Örgüt üyesinin işine sarılması, sadakat göstermesi ve örgütün değerlerine inanması gerektiğini savunmaktadır. O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık üç boyutta incelenir (Köybaşı, 2016:33);

- Uyum: örgütte dağıtılan ödülleri kazanmak amacıyla örgütün istediği kalıplara giren örgüt üyesini tanımlamaktadır. Kişi bu tutumu her ne kadar ödülleri kazanmak amacıyla yapsa da aynı zamanda cezalardan da kaçınmak içinde bu davranışları sergiler (Naktiyok, 2015:63).
- Özdeşleşme: çalışan örgüt ile tatmin edici düzeyde ilişki kurar ve çalışan örgüt üyesi olmaktan gurur duyar.
- İçselleştirme: bu bağlılık türü ise üye ve örgütün amaç, hedef ve değerleri uyduğu zaman olmaktadır. Yani örgüt ve üye tek bir amaç için çaba sarf ederler (Bayrakçı, 2016:123).

### 3.2.2.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı ile Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımları benzerlik göstermektedir. Hatta yazarlar Etzioni'nin çalışmalarını temel olarak görmüşler ve onun bağlılık sınıflandırmasını olduğu gibi kabul etmişlerdir. Fakat bağlılık boyutlarında eksiklikler olduğunu savunmuşlardır. Penley ve Gould, Etzioni'nin belirttiği boyutların arasında da çalışanların olabileceğini savunmuşlardır. Penley ve Gould'a göre çalışmada bağlılık boyutlarının yalnızca biri gözükmesini

savunan Etzioni'nin boyutları yeterince kabul görmemektedir (Ataş Akdemir, 2016:62-63).

Penley ve Gould'a göre Etzioni'den farklı olarak pozitif-moral bağlılığı "örgütün amaç ve hedeflerini baştan kabul etme ve içselleştirme" durumu söz konusudur. Pozitif-moral bağlılığına sahip olan çalışanlar aynı zamanda nötr-hesapçı bağlılığa da sahiptir. Çalışan örgüt için fedakârlık yaparken, örgütün başarısı ile gurur duyarken, başarısızlıktan kendini sorumlu hissederken; aynı zamanda örgütten de beklentileri bulunmaktadır. Çalışan örgütün kendisine verdiği taahhütleri de yerine getirmesini beklemektedir (Ataş Akdemir, 2016:63).

### 3.2.2.5. Allen ve Meyer' in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

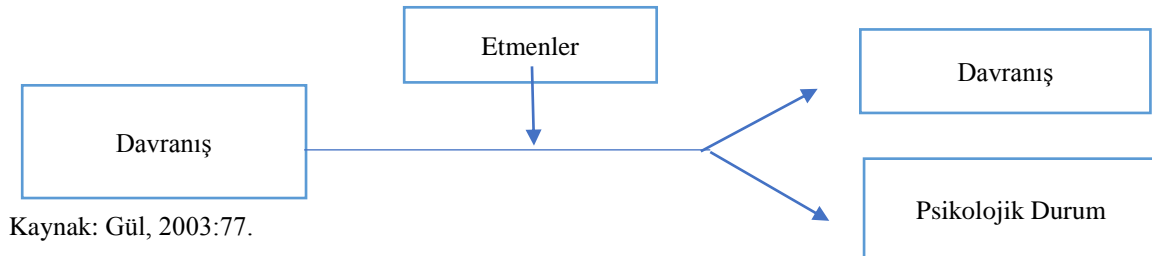
Bu alandaki önemli çalışmalara sahip olan Allen ve Meyer' e göre tutumsal bağlılık örgüt ile çalışanların arasındaki ilişki psikolojik bir durumdan ibarettir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç grupta incelemiştir (Seçgin, 2016:35).

- Duygusal bağlılık: çalışanların örgütle ve örgüt üyeleriyle duygusal bağ kurmasını ifade eden bu bağlılık türünde işine sarılma, örgüt üyelerine ve işine olumlu duygular beslemesi ile ilgilidir. Duygusal bağlılığı olan örgüt üyelerinin işlerinden tatmin oldukları bilinmektedir. Çalışanın duygusal bağlılığı yüksek ise örgütte zorunluluktan değil istediği için kalmaya devam eder (Aras, 2016:33-34).
- Devam bağlılığı: çalışanlar örgütten ayrıldıklarında ortaya çıkacak maliyete katlanamayacakları için örgütte kalmaya devam ederler. Çalışanların örgüte bağlılık duymalarının sebebi ihtiyaçlarını örgütten karşılamalarıdır (Turhan, 2015:48).
- Normatif bağlılık: bu bağlılık türünde çalışanlar etik değerlere saygılı oldukları için kendilerini örgüte karşı sorumlu hissederler. Çalışanlar üstüne düşen görevleri yerine getirir, örgüt kurallarına uyarlar. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları görev ve sorumluluk olarak algılamaları; onları duygusal ve devam bağlılığından ayırmaktadır (Ataş Akdemir, 2016:66-67).

### 3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Bu bağlılık türünü tutumsal bağlılığa karşılık olarak sosyal psikologlar kullanmışlardır. Davranışsal bağlılığı bağlılığın dışı vurumu olarak ele almak mümkündür (Seçgin, 2014:36). Davranışsal bağlılık, örgüt üyesinin örgütte yaşamış olduğu geçmişi ile ilgili örgütte kalma isteğidir (Hüseyiniklioğlu, 2010:71). Davranışsal bağlılık, örgütten ayrılmama, örgütte kalmaya niyetli olma, devamsızlık yapmamak gibi konularla ilgilidir. Bağlılığın başlangıcını örgüte katılmak için çalışanın göstereceği çaba belirlemektedir (Ağiroğlu Bakır, 2013:58).

Şekil 3.3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Gül, 2003:77.

### 3.2.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker'e göre davranışsal bağlılık, çalışanın tutarlı davranışlarından vazgeçtiği anda kaybedecekleri unsurları düşünerek, tutarlı davranmaya devam etmesi anlamına

gelmektedir. Becker'e göre çalışanlar örgüte duygusal bağlılık beslememekte sadece hayatını devam ettirmek için ihtiyacı olan kaynağı sağlayabilmek için örgüte bağlılık göstermektedir. Becker'e göre bağlılığın temel özelliği "etkinlik düzeninin tutarlı" olmasıdır (Gül, 2003:78).

Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımına "yan bahis yaklaşımı" da denmektedir. Çalışanların bağlılık göstermesine sebep olan dört tane yan bahis unsuru bulunmaktadır. Bunlar:

- Toplumsal beklentiler, çalışanların üyesi oldukları topluma ilişkin sosyal ve manevi kurallardır. Bu kurallar çoğu zaman kişiler üstünde kısıtlayıcı rol oynamaktadır.
- Bürokratik düzenlemeler, örgütteki bürokratik düzenlemeler üyelerini kurumda tutabilmektedir.
- Sosyal etkileşimler, çalışan örgütteki diğer çalışanlarla kurduğu ilişkilerdeki statüsü bozulmaması için uygun davranışlar gösterebilir.
- Sosyal roller, kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından kaynaklı kişi örgüte bağlı kalarak sosyal rolüne devam edebilir (Aras, 2012:34-35).

### 3.2.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın davranışlarına bağlanması olarak değerlendirilmektedir. Çalışan örgüt içindeki önceki davranışlarına bağlı kalarak onlara uyumlu davranışlarda bulunmaktadır (Atak, 2009:108). "Salancik'a göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur". Açık kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Aras, 2012:36).

### 3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgüt ortamında çalışan bireyler birbirleriyle iletişim halinde oldukları için birden fazla gruba karşı bağlılık geliştirebilirler. 1985 yılında Reichers'in çoklu bağlılık yaklaşımına göre, örgüte duyulan bağlılığın nedenlerinin kişiden kişiye farklılaşabileceği ortaya konulmaktadır. Dolayısıyla bir kişi için örgüte duyulan bağlılığın kaynağı ürün kalitesi olabiliyorken, bir başkası için bunun örgüt tarafından iş görenlere gösterilen yakın ilgi ve samimiyet olabileceğini belirtmektedir (İnce ve Gül, 2005:55; Ağıroğlu Bakır, 2013:59-60).

### 3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığa verilen önem giderek artmaktadır. Çalışanların örgütte kalması, örgütün amaçlarını benimsemesi, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi tavırlar sergileyebilmesi için çalışanların örgüte bağlılıkları olmaları gerekmektedir. Örgüte bağlılığı olmayan çalışanlar kendileri için daha iyi bir fırsat buldukları anda örgütten ayrılma eğilimindedirler. Günümüzde yetişmiş kalifiye bir çalışanın örgütten ayrılması örgüte yüksek maliyetler çıkarmaktadır. Bu sebeple de örgütler çalışanlarını ellerinde tutabilmek için örgütsel bağlılık artıracak çalışmalara önem vermektedirler. Bu bağlamda da çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak, onların örgütte kalmasını sağlamak için çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmaları gerçekleştirebilmek için ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin bilinmesine ihtiyaç vardır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç grupta incelenmektedir. Bunlar (Öztürk, 2013:53):

- Kişisel faktörler
- Örgütsel faktörler

- Örgüt dışı faktörlerdir.

### 3.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Güçlü, 2006:36-48):

- Cinsiyet,
- Yaş,
- Medeni Durum,
- Eğitim Seviyesi
- Örgütteki Çalışma Süresidir.

Cinsiyet; örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden ilki cinsiyettir. Ataerkil toplumlarda kadın daha çok evine, çocuklarına bakmakla görevlidir. Kadının iş hayatına girmesi ile araştırmalar bu konuya da yönelmiştir. Toplumda kadın ve erkeğe biçilen rollerden dolayı örgüt içinde de kadın ve erkekten beklentiler farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma örgütteki bağlılık düzeylerini değiştirmektedir. Bazı çalışmalarda kadının örgütsel bağlılığı yüksek iken, bazı çalışmalarda erkeklerin örgütsel bağlılığının yüksek çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte bazı çalışmalarda ise cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığı da gözlenmiştir (Seçgin, 2014:39).

Yaş; çalışanların yaşlarının farklılaşması ile örgütten ve örgütteki diğer bireylerden beklentileri değişim gösterebilecektir. Bununla birlikte örgüte ve çalışanlarına karşı tavrı beklentilerinin karşılanması doğrultusunda şekillenebilecektir (Güçlü, 2006:37).

Medeni durum; kişilerin medeni durumları da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bekar olan çalışanların işte ayrılma, örgüte bağlı kalma zorunluluğu daha az olmaktadır. Evli kişilerin sorumluluklarından ötürü ve ekonomik sıkıntılar sebepleriyle işten ayrılmayı istemedikleri ve işsizlik, iş bulma, maaş beklentisi gibi durumlara maruz kalmamak için örgüte bağlı kalma eğilimi göstermektedirler (Aka, 2017:123).

Eğitim durumu; çalışanların eğitim durumu örgütten beklentilerini, iş hayatına bakış açılarını etkileyen unsurlardan biridir. Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların işten ve iş hayatından beklentileri artmaktadır. Küçük yaşta işe başlamanın değil de daha uzun süre eğitim alan kişilerin uzun yıllar eğitimleri için sarf ettikleri maddi manevi yatırımlarının karşılığını ücret, kıdem, rütbe, statü sahibi olarak almak isterler. Eğitim alıp nitelikli işgücü oluşturan kesimin beklentileri de bununla orantılı olarak artmaktadır. Küçük yaşta iş hayatına atılanların beklentileri ise düşüktür. Eğitim seviyeleri doğrultusunda örgütten beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması durumu örgütsel bağlılıklarını belirleyecektir (Aka, 2017:119).

Örgütteki çalışma süresi (kıdem); kıdem uzun süre çalışıldığı anlamına gelmektedir. Kıdemi yüksek olan çalışanların yani uzun süre aynı işte çalışan kişilerin örgütsel bağlılıkları yüksektir. İşine alışamayan, örgütteki diğer çalışanlara alışamayan, ısınamayan kişiler işten ayrılma eğilimi göstermektedirler. Çalışma süresini tek başına ele almak yanıltıcı olabilmektedir, çalışanların bir işte kalıcı olabilmeleri için de ihtiyaçlarının karşılanması da gerekmektedir. Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur (Seçgin, 2014:39).

### 3.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen göreve ilişkin faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Ballı, 2014:181-182):

- İş yükü,
- İşin nitelikleri,
- Sorumluluk ve denetim alanı,
- Rol çatışması ve rol belirsizliği,
- Stres,
- Monotonluk,

- Çalışma koşulları-ücret düzeyi,
- Örgüte güven,
- İş tatmini,
- Ödül ve ceza sistemi
- Faaliyet dönemidir.

İş yükü; çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerden biri de çalışanlara yüklenen iş yüküdür. İş yükü bir iş için gereken performans miktarını belirtmektedir. Hem aşırı iş yükü hem de yetersiz iş yükü de çalışanların örgütsel bağlılıklarını zedelemektedir. Aşırı iş yükü olan çalışanlar kendilerine verilen işleri tam anlamıyla yerine getirememekte ya da yerine getirirse bile kendi sosyal yaşantısından fedakârlık etmesi gerekmektedir. Bu sebeple aşırı iş yükü çalışanı yıpratmakta ve kişi işten ayrılma eğilimi göstermektedir. Yetersiz iş yüküne sahip çalışanlar ise kendilerini göstermek, örgüt için örgütün amaçları için çalışmak istemekte fakat yeteri kadar iş verilmemesinden bu konularda eksiklik duymaktadırlar. Bu çalışan da isten ayrılma eğilimi göstermektedir (Kılıç, 2008:81).

İşin nitelikleri; işin niteliğini belirlemek amacıyla insan kaynakları iş nitelikleri modelini oluştururlar. İşin nitelikleri arasında çalışanın eğitim durumu, dili, teknik bilgisi varsa sertifikası gibi durumları ele alınmaktadır. Bu özellikleri göz önünde bulundurarak işe alım yapılması gerekmektedir. Kişiler işin gerektirdiği donanımdan fazlasına sahip ise o işi asıl istediği iş için basamak olarak kullanırlar. Tam tersi durumda ise işin nitelikleri olmayan bir çalışan da altından kalkamayacağını düşünerek başka işler bulma yoluna giderler (Çakı, 2017:27; Aka, 2017:126).

Sorumluluk ve denetim alanı; bütün örgütlerde hiyerarşik bir yapı söz konusudur. Çalışanlar bir üst kademedeki yöneticilere karşı sorumludur, yöneticiler ise daha üst yöneticiye karşı sorumludur. İşçi ustabaşına, ustabaşı mühendise, mühendis müdüre, müdür genel müdüre, genel müdür yönetim kuruluna diye daha çeşitlendirebileceğimiz bir hiyerarşik zincir bulunmaktadır. Her bir kademedeki yönetici denetim alanındaki örgüt üyelerini, çalışanlarını iyi yönlendirir ve onlarla iyi iletişim kurarsa örgütsel bağlılıkları da yüksek olur (Güçlü, 2006: 53-54).

Rol çatışması ve rol belirsizliği; rol çatışması, aynı anda iki ya da fazla rol gönderiminden birisine uyulması ve diğerlerine uymanın güçleşmesi söz konusu olduğunda ortaya çıkar (Ertem Eray, 2017:203). Çalışan birden fazla rolü gerçekleştirirken zorlanır, birini diğerlerinden daha çok benimser. Rol belirsizliği ise “çalışan, kendisinden ne beklediğini tam olarak bilmiyorsa, kendisinden ne beklediğini tam olarak biliyor; fakat buna nasıl ulaşacağını bilmiyorsa hem kendisinden ne beklediğini hem de buna nasıl ulaşacağını bildiği halde yerine getireceği rolün sonuçlarını önceden tahmin edemiyorsa rol belirsizliği ile karşı karşıya kalmaktadır” (Ertem Eray, 2017:204). Bu iki faktör de örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir.

Stres; örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyen faktörlerden biridir. Çalıştığı örgütteki stresle orantılı olarak bireylerin işten ayrılma niyetleri de artış göstermektedir (Güçlü, 2006: 57).

Monotonluk; örgütte çalışanların işlerini aynı tempoda sürekli hiçbir değişiklik olmadan yapmanın verdiği bıkkınlık ve yorgunluk monotonluğu ifade etmektedir. Monotonluk çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmasına engel bir olgudur. Bu monotonluk çalışanları duygusal anlamda olumsuz etkilemektedir ve bunun sonucunda da örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Güçlü, 2006:56).

Çalışma koşulları-ücret düzeyi; örgütteki çalışanların çalışma koşulları, giriş-çıkış saatleri, molaları, izinleri, resmî tatilde çalışıp çalışmama durumları da örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardandır. Örgüt üyeleri yaptıkları işlerle aldıkları ücretlerin orantılı olmasını beklerler ve bu oran olmazsa örgüte bağlılık duymazlar ilk fırsatta yeni iş arayışına başlarlar (Şaklak, 2018:73; Yılmaz, 2018:60).

Örgüte güven; insanoğlu doğası gereği güvenmek ister. Örgüt üyeleri de çalıştıkları örgüte güven duymak isterler. Çalışanlar örgütlerinin haklarını koruyacaklarına, adil terfi sistemine, adil iş dağılımına ve adil ücret ödenmesine

inanmak isterler. Bu sebeplerle örgüte güven örgütsel bağlılık açısından önem arz etmektedir (Yılmaz, 2018:63).

İş tatmini; örgütün çalışanlar için gerekli motivasyon unsurlarını bir araya getirmesi gerekmektedir. Motive olan çalışan işine sarılır. İş tatmini gerçekleşir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık doğru orantılı iki olgudur (Aka, 2017:80).

Ödül ve ceza sistemi; çalışanlar ödülleri adil olmasını bekledikleri gibi, cezaların da adil olmasını beklerler. Ödül ve ceza sisteminin adil olması ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Aka, 2017:81).

Faaliyet dönemi; örgütlerin faaliyette bulunduğu dönemlerde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdendir. Örneğin; hastaneler 7/24 saat kesintisiz hizmet vermek zorunda olan kurumlardır. Hastanelerde çalışanların vardiyalı sisteme, nöbet sistemine ve yeri geldiğinde fazladan çalışan kişiler bulunmaktadır. Bu unsurlarda bağlılıkla ilişkilendirilebilir (Güçlü, 2006:60).

### 3.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Yapısal Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler 2'ye ayrılmaktadır (Ballı, 2014:182):

- Alternatif iş imkanları
- Ait olma ihtiyacıdır.

Alternatif iş imkanları; çalışanların yaşam standartlarını daha iyi seviyelere taşıyacak iş olanakları karşısına çıkması durumunda işten ayrılma eğilimi gösterirler.

Ait olma ihtiyacı; insan doğası gereği bir şeye sahip ya da ait olmak ister. Çalışanlar da çalıştıkları kuruma aitlik hissetmek isterler. Çalışanlar kuruma/örgüte aitlik hissetmezlerse örgütsel bağlılık algıları gelişemez ve işten ayrılma eğilimi gösterirler.

### 3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonucunda üç durum gerçekleşmekte, bu durumların olumlu ve olumsuz sonuçları ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde örgütsel bağlılığın sonuçlarının olumlu ve olumsuz sonuçları irdelenecektir. Düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın da olumlu yönleri varken, yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığın da olumsuz yönleri olabilmektedir (Hatipoğlu, 2014: 36). Örgütsel bağlılığın üç durumu şu şekildedir:

- Düşük örgütsel bağlılık
- İlimli (orta) örgütsel bağlılık
- Yüksek örgütsel bağlılık

#### 3.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Durumu

Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar kendilerini örgüte bağlayan tutum ve davranışlardan yoksundur. Örgüte duydukları sadakat minimum düzeydedir. Örgüt amaç ve hedeflerini benimsemedikleri gibi aynı zamanda işlerinin gereklerini de yerine getirmezler. Örgütte sürekli memnuniyetsiz tavır sergileyerek, her konuda şikâyet edecek bir nokta bulurlar. Bu bağlılık türündeki çalışanlar ilk fırsatta örgütten ayrılmanın planını yaparlar ve fırsatını buldukları anda ayrılırlar. Hal böyle iken de yöneticileri haliyle onlara nasıl olsa bu ilk fırsatta gidecek gözüyle bakacaktır. Bu sebeple ağır işleri, angarya işleri verir. Yükselme, terfi gibi fırsatları ya hiç vermez ya da geciktirir. Çalışanın örgüte olan bağlılığı daha da azalma gösterir. Daha sonrasında ise bu çalışan örgütte dışlanır ve yalnız kalır (Kördeve, 2016:56). Düşük seviyeli örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıda verilmiştir (Parsehyan, 2014:70).

Düşük Örgütsel Bağlılık Durumunun Olumlu Sonuçları (Parsehyan, 2014:70)

- Bireysel özgünlük ve yaratıcılık
- Daha etkili insan kaynakları kullanımı

- Zayıf performans sahibi çalışanı ihraç ederek, yeni çalışan alma ve örgütsel morali yükseltme
- Düşük Örgütsel Bağlılık Durumunun Olumsuz Sonuçları (Parsehyan, 2014:70)
- Kariyerin daha yavaş gelişmesi
  - Olası ihraç, istifa veya örgütsel amaçları bozma
  - Yüksek iş devri
  - İşe geç kalma
  - Kurumda kalmaya isteksizlik
  - Devamsızlık
  - Düşük iş kalitesi
  - Sadakatsizlik

### 3.4.2. Orta (İlman) Örgütsel Bağlılık Durumu

Çalışanın deneyimleri güçlü fakat örgütle ilişkisinde problem vardır. Tam anlamıyla bağlılık sergileyemez. Örgütün amaç, hedef, misyon ve vizyonunu benimseyip örgütü benimseyememe halinde orta seviye örgütsel bağlılık gerçekleşmektedir. Çalışanın örgütte kalması ise ya örgüte olan minnettarlığından ötürü ya da gerçekten de çalışana ihtiyaç vardır ve alternatifi olmadığı için örgütte kalmaktadır (Köybaşı, 2016:37). Orta (ılıman) seviyeli örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıda verilmiştir (Parsehyan, 2014:70).

Orta (İlman) Örgütsel Bağlılık Durumunun Olumlu Sonuçları (Parsehyan, 2014:70)

- Sınırlı ayrılma talebi
- Sınırlı iş devri
- Yüksek iş tatmini
- Çalışanların kıdemlerinde artış
- İleri düzeyde bağlılık duygusu
- Güvenlik
- Yeterlilik
- Sadakat

Orta (İlman) Örgütsel Bağlılık Durumunun Olumsuz Sonuçları (Parsehyan, 2014:70)

- Sınırlı kariyer gelişimi
- Bağlılık düzeyinin zor anlaşılması
- Çalışanların örgütsel vatandaşlıklarının sınırlandırılması
- Kurumsal ve bireysel taleplerin dengelenmesi
- Etkinlik düşüşü

### 3.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Durumu

Çalışanlar hem örgütün amaç ve hedeflerini hem de örgütteki diğer çalışanları benimsemiştir. Örgüte güçlü bir şekilde bağlanmıştır. Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için fedakarlıklar yapmış adeta kendini örgüte adanmıştır. Bu seviyede örgüte bağlılık duyan çalışanlar aldıkları ücretten ve mesleki başarılarından memnundurlar. Bu bağlılık düzeyinde olan çalışanlar daha cazip teklifler gelse dahi örgütünü bırakıp gitmezler, örgüte sadıktırlar (Arslan, 2017:64).

Örgüte Yüksek Bağlılık Durumunun Olumlu Sonuçları (Arslan, 2017:64)

- Kariyer gelişimi ve yeterliliklerde artış
- Davranışların kurum tarafından ödüllendirilmesi
- İşe arzulu olma
- Güvenli ve dengeli iş gücü
- Çalışanların daha yüksek üretim için kurumun taleplerini kabul etmeleri
- Yüksek düzeyde performans ve görev rekabeti
- Örgütsel amaçların karşılanması

Örgüte Yüksek Bağlılık Durumunun Olumsuz Sonuçları (Arslan, 2017:64)

- Kişisel gelişim ve fırsatların bastırılması
- Değişime karşı bürokratik direnç

- Aile ve sosyal ilişkilerde gerilim
- Çalışanlar arasında dayanışma eksikliği
- İş dışındaki organizasyonlar için sınırlı zaman ve enerji
- İnsan kaynaklarının etkin kullanılmaması
- Kurumsal esneklik ve uyum eksikliği
- Geçmiş politika ve süreçlere aşırı güvenme
- Üstün çaba gösteren çalışanlara öfke duyma
- Kurum adına etik olmayan ve yasadışı işler yapma.

### 3.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel adalet, örgüt üyelerinin örgütte alınan kararların olduğu kadar bu kararların nasıl alındığı konusunda da adil olma beklentisi içinde olduğunu savunur. Örgüt üyeleri örgütte adaletin varlığına inanmazlar ya da adalete olan inançları zayıf ise buna karşılık tepki göstermektedirler. Bu tepki kimi zaman işi yavaşlatma, işi sabotaj etme, işi aksatma, hırsızlık, devamsızlık olurken kimi zaman ise işten ayrılma eğilimi şeklinde gerçekleşmektedir. Örgüt üyelerinin örgütteki çıktılarını, süreçlerini ve kararlarını adil bir şekilde yapıldığına inançları yüksek olduğunda ise işleri için ellerinden gelen desteği verirler. Örgütün daha iyi bir seviyede olması için üstün çaba sarf ederler. Örgütün amaç ve hedeflerini benimserler. Çalışanlar örgüte güçlü aidiyet hissederler. Örgütsel adaletin varlığına inandıkları oranda da örgütsel bağlılıkları güçlenmektedir (Bağcı, 2013:168-169). Örgütsel adalet algısı yüksek olan örgütlerde örgütsel bağlılık da yüksek olmaktadır. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır ve bu faktörlerden biri de örgütsel adalettir. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir bağın varlığı bilinmekte, örgütte çalışanların örgütsel adalet algılarının düzeyleri örgütsel bağlılık seviyelerini belirlemektedir. Örgütsel adaletin sağlanması örgütte oluşabilecek örgüt içi şiddet içeren yıkıcı davranışlardan uzaklaştırmakta ve örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır (Çalışkan, 2015:123-124).

Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile örgütsel adalet tutumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta, yöneticilerinin kendilerine adil davrandığı yönündeki algıları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar örgüt ortamında kendilerine haksız davranıldığını hissettikleri anda örgüte olumsuz tepkiler vermekte ve örgüte bağlılık düzeylerinde azalış gözlenmektedir (Işık vd, 2012:263).



#### 4. İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatmini kavramının tanımına, önemine, sonuçlarına ve iş tatminini etkileyen faktörlere değinilmektedir.

##### 4.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı Ve Önemi

İş, amaçlar doğrultusunda örgüt içinde belirli bir zamanda meydana gelen, bununla birlikte bazı ilişkileri beraberinde getiren ve ücret karşılığı mal ve hizmet üretim çabasına denmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 56; Cinnioğlu, 2018: 49). İstenilen bir olayın gerçekleşmesi ve “gönül tatminliğinin sağlanması” anlamlarına gelen tatmin kavramı, istek ve ihtiyaçların gerçekleşmesi sonucu ortaya çıkan mutluluk durumu anlamına gelmektedir. (Biçkes vd., 2014:100; Cinnioğlu, 2018:49; Ülbeği, 2016:80). Bu bağlamda iş tatminine çalışanların işlerine karşı olan duygu birikimleri demek uygun olacaktır.

İnsanlar hayatlarını devam ettirmek için gerekli olan ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayabilmek için çalışırlar. Çalıştıkları işlerden de maddi ve manevi anlamda çalıştıklarının karşılığını beklerler ve bu beklentilerinin karşılanması oranında mutlu ve tatmin olurlar. Çalışanlar zamanla çalıştıkları kuruma ve kurumdaki ilişkilerine karşı tutum geliştirir. Bu tutumun belirlenmesinde iş bilgisi, işin sonucuna ilişkin yaklaşımlar, iş ortamı gibi koşullar rol oynamaktadır. Bu tutumun sonucunda “iş tatmini” ya da “iş tatminsizliği” ortaya çıkmaktadır. Eğer tutum olumlu ise iş tatmini söz konusu, tutum olumsuz ise de iş tatminsizliği söz konusudur (Akman, 2018:50).

İş tatmini, kavramı ilk kez 1900’lerde ortaya çıkmış bir kavramdır. 1911 yılında Taylor iş tatminini incelerken başlangıç noktasını çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu olarak almıştır. Taylor, ekonomik ihtiyaçlarından dolayı bireylerin daha üretken olduğunu ortaya koymuştur. 1930-1940 yıllarında da iş tatminine verilen önem daha da artmıştır. İş tatmini üzerinde birçok araştırma yapılmasına rağmen tek bir tanım elde edilememiştir. Fakat 1900’lü yıllardan günümüze kadar yapılan iş tatmini tanımlamalarının iki ortak noktası bulunmaktadır. Bunlar: Mutluluk ve tatmin duygularıdır (Metz, 2018:90-91).

İş tatmini, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının durumuna bağlı olarak örgüte karşı olan duygularının bir yansımasıdır. Bu bağlamda iş tatmini örgütten sağlanan faydalar ile örgütün bireyleri ile olan ilişkilerden dolayı kişinin mutluluğunu ifade etmektedir (Uludağ, 2017:6).

Luthans’a göre iş tatmininin üç temel ve önemli boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Güven Gürses, 2015:32);

- İş tatmini işin durumuna ait duygusal bir yanıt olduğu için gözlemlenemez ve yalnızca tahmin edilebilir.
- İş tatmini çalışanın beklentilerinin maddi manevi ne ölçüde karşılandığı ile ilgilidir.
- İş tatmini; işin kendisi, ücret, iş arkadaşları, terfi olanakları, yönetim gibi birbiri ile ilişkisi olan çeşitli tutumları ifade etmektedir.

Çalışanlar vakitlerinin büyük bir kısmını örgütte geçirmektedirler. Günümüz teknolojisinin ve rekabet koşullarının yoğun olduğu düşünülecek olursa örgütlerin durumları da hızlı değişimler gösterebilmektedir. Örneğin, özel bir hastanenin adına sosyal medya üzerinden olumsuz yorumlamalar yapılırsa bu hemen ülke geneline yayılabilecek bir durumdur. Bu sebeple örgütlerin işi gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Örgütler müşterilerinin memnuniyetinden önce çalışanlarını memnun etmek zorundadır. Çalışan memnuniyeti yüksek olan örgütlerde çalışanların daha mücadeleci ve daha üretken bir yapıya sahip olurlar. Aynı zamanda da yüksek motivasyona ulaşmaları için de gerekli katkılar sağlanır. Motivasyonları ve işten tatmin olma seviyeleri artan çalışanlar daha çok çalışma enerjisine sahip olurlar bu durum ise örgüte olumlu olarak yansımaktadır (Uludağ, 2018:7).

Yukarıda da belirtildiği gibi rekabet koşulları değişmiş ve giderek zorlaşmıştır. Bu durum da örgütlerin piyasa da tutunmasını da zorlaştırmıştır. Çalışma hayatının en önemli unsuru olan çalışanların iş tatmini duygusunun artışı, örgütün amaçlarına ulaşmasına, piyasada tutunmasına da olumlu etkiler sağlayacaktır (Arslan, 2017:67). Feldman ve Hugh'a (1983:191-192) göre iş tatmininin önemi iki nedene bağlanmaktadır. Bunlar;

- Çalışanların işlerine karşı hissettiklerinin (iş tatminlerinin) hem kendi iç dünyaları hem de işleri için önemlidir.
- Çalışanların iş tatminleri, yöneticilerin çalışanların performans ve verimliliklerinin nasıl geliştiğini izlemeye yardımcı olur.

Feldman ve Hugh'un ilk sunduğu sebepte anlatılmak istenen, çalışanların işlerinde yaşadıkları olumlu ya da olumsuz durumlar işlerine karşı hislerini etkiler ve çevresine; ailesine, örgüt üyelerine yansıtırlar. Yani iş tatmini çalışanı ruhen ve bedenen etkileyebilen bir unsurdur. İkinci sunduğu sebepte anlatılmak istenen ise, "yönetimsel değişiklik, eksiklik, uygunluk durumlarının kontrolünü sağlama" durumlarına yardımcı olup daha etkin bir işleyişe ulaşmayı sağlamaktadır (Uludağ, 2018:7-8).

#### 4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Psikologlar ve yönetim bilimciler iş tatminine dair çeşitli teoriler üretmişlerdir. İş tatminine ait kaynakları önem seviyelerine göre iki kategori şeklinde incelemişlerdir. Bunlardan ilki içsel, ikincisi ise dışsal olarak ayrılmıştır. İçsel kategori bireyin kişisel durumlarını ele alırken, dışsal kategori ise bireyin çevresinde gerçekleşen olayları ele almaktadır (Günay, 2015:11). İş tatminini etkileyen bireysel ve çevresel/örgütsel faktörler olarak iki başlık altında incelenecektir.

- Bireysel Faktörler: Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, hizmet süresi, kişilik özellikleri, sosyal yapı, değer yargısı.
- Çevresel/Örgütsel Faktörler: Ücret ve yan ödemeler, terfi, yönetime katılım, performansa bağlı ödüller, çalışma şartları, iş arkadaşları, işin kendisi, iletişim, yetki devri, danışmanlık, yönetim, güvenlik.

##### 4.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireyin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, hizmet süresi, eğitimi vb. özellikleri iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerdir.

Cinsiyet, İş tatminini etkileyen faktörlerden ilki cinsiyettir. Bazı çalışmalarda kadın ve erkek bireylerin iş tatmini düzeylerinde farklılığa rastlanmamaktadır. Bazı çalışmalarda ise kadın ve erkek bireylerin iş tatmini seviyeleri farklılık göstermektedir. Kadın ve erkek bireyler işte farklı özellikleri çekici bulabilmekte ve tatminlik düzeyleri de değişkenlik göstermektedir (Arslan, 2017:70).

Medeni Durum, İş tatminini etkileyen faktörlerden biri de medeni durumdur. Medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisi hakkında kesin sonuçlar olmadığı görülmeye karşın, bazı araştırmacılar evli çalışanların iş tatmini düzeylerinin, bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Evli çalışanların sorumlulukları ve yaşamlarına gelen düzenin iş tatminine pozitif yönlü katkı sağladığı varsayılmaktadır (Söyük, 2007: 78).

Yaş, İş tatminini etkileyen en önemli bireysel faktörün yaş olduğu düşünülmektedir. Gençlerde ilk başlarda iş tatmininin yüksek olduğu orta yaşlarda iş tatmininin düştüğü, yaşlanınca ise iş tatmininin tekrar yükselişe geçtiği gözlenmektedir. Çalışanların yaşlarının artması ile deneyimlerinin de artışı bağlamında çalışanların örgüte uyumları daha kolay olmaktadır ve iş tatmini seviyeleri yükselmektedir. İş ortamına uyum sağlayan bireylerde ise beklenti düşmektedir. Kariyerle beraber ise daha iyi ücret, daha iyi konuma sahip olunmaktadır. 1999 yılında Hickson ve Oshagbemi yapmış oldukları çalışmada yaş ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Çalışanın yaşı arttıkça tatmin düzeyinin de artış gösterdiği görülmektedir.

Bu durumun sebebi ise deneyimin artması sonucunda uyum sağlamanın kolaylaşması ve artmasıdır. Bireylerin işle ilgili tecrübe ve becerileri artış gösterdikçe iş tatmini de artmaktadır (Doğar, 2013:43-44).

Eğitim Seviyesi, Eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça beklentileri artmakta ve beklentilerinin karşılanma durumlarına göre de iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların yüksek beklentilerinin karşılanmaması durumunda tatminsizliğin de ortaya çıkması olası bir durumdur. Eğitim seviyesi düşük olan çalışanların beklentileri düşük olduğu için beklentilerin karşılanması yani iş tatmini yüksek olacaktır (Karaalp, 2014:94).

Hizmet Süresi (Kıdem), İş tatmininde etkili olan bir diğer faktör ise hizmet süresidir. Bu konuda yapılan çalışmalarda birbirinden farklı görüşler bulunmaktadır. 2006 yılında Karatepe ve arkadaşları hizmet süresi (kıdem) ile pozitif yönlü bir ilişki olduğunu savunurken, 2004 yılında Acker ise hizmet süresi (kıdem) arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu savunmaktadır (Günay, 2015:13). Çalışanların hizmet süreleri arttıkça örgütünden beklentisi giderek nesnel hale gelmektedir.

Kişilik Özellikleri, İş tatmininde etkili olan bir diğer faktör ise kişilik özellikleridir. Çalışan bireylerin kişilik özelliklerinin kalitesinin artışı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu savunulmaktadır. Açıklık, sosyallik, tok gözlülük ve iyi huyluluk gibi kişilik özelliklerinin iş tatminini arttırdığı; duygusal tutarsızlık gibi özelliklerinde iş tatminini azalttığı ortaya konmuştur (Günay, 2015:14).

Sosyal Yapı, Çalışanlardaki iş tatmininin birey üzerindeki etkisini görmek için yetiştirildiği sosyal ortamın da etkisi olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, belirli standartların altında bir yaşam tarzı benimseyen, içine kapanık kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde araştırmalar mevcuttur. Yetişme tarzına bağlı olarak, sorumluluk almaktan kaçınan, daha iyi bir yaşam standardı elde etmek için herhangi bir arzu duymayan bireylerin iş ortamından özel beklentilere sahip olması da beklenmemektedir. İşe karşı özel bir beklenti içine girmeyen çalışanın işe karşı aidiyet hissi azalacak ve iş tatmini duygusu birey için önemsiz görülecektir. Böyle bir anlayışa sahip bir birey için çalışma ortamındaki farklılıkların algılanması mümkün olmayacaktır (Günay, 2015:14).

Değer Yargısı, Her kişinin sahip olduğu kendine has kişilik özellikleri, kendine has inançları ve değer yargıları bulunmaktadır. Kişinin sahip olduğu bu kendine has özellikleri kendini özel hayatında da iş hayatında da hissettirmektedir. İnsanın kişilik özelliklerinin bazıları parmak izine benzemektedir. Yani kişinin örgütten farklı beklentileri olacaktır. Bu beklentilerin karşılanması da zor olacaktır. Örgütte farklı değer yargılarını en aza indirmek için insan kaynakları işe alacakları personellerin değer ve yargılarına dikkat edecek personel temini yapmalıdırlar (Cinel, 2014:128).

#### 4.2.2. İş Tatminini Etkileyen Çevresel/Örgütsel Faktörler

Çalışanların; ücret ve yan ödemeler, terfi, yönetime katılım, performansa bağlı ödüller, çalışma şartları, iş arkadaşları, işin kendisi, iletişim, yetki devri, danışmanlık, yönetim ve güvenlik iş tatminini etkileyen çevresel/örgütsel faktörlerdir.

Ücret ve Yan Ödemeler, Çalışanların eğitimine, aldığı sertifikalara, kaç dil bildiğine, yaptığı işe ve sorumluluğuna göre aldıkları ücretler değişkenlik göstermektedir. Kişinin yaptığı işe düşündüğü değer ile örgütün verdiği değer arasındaki fark iş tatminini etkileyen bir faktördür. Çalışanlar için bu fark azaldıkça iş tatmini artmaktadır. Fark arttıkça ise iş tatmini azalmaktadır. Ayrıca çalışanların aldığı mesai, prim gibi yan ödemelerde iş tatminini olumlu etkilemektedir (Işık, 2016:50-51).

Terfi, Çalışanların çalıştıkları kurumda yükselme olasılığı da iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Çalışanların yükselme (terfi) olasılığı yükselmesi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yükselme (terfi) olasılığı düşmesi durumunda da iş tatmini azalmakta tatminsizlik yaşanması durumu söz konusu olmaktadır (Çiftiyıldız, 2015:46).

Yönetime Katılım, Çalışanların yönetime katılması iş tatminini etkileyen çevresel faktörlerden biridir. Çalışanların örgütte söz sahibi olması iş tatmininin

artmasına sebep olmaktadır. Bireylerin çalıştıkları kurumda söz sahibi olması o kurumun çalışanlara verdikleri değeri göstermektedir. Çalışanların yönetime katılması iş tatminini pozitif yönlü etkilemektedir (Çift yıldız, 2015:54).

Performansa Bağlı Ödüller, Çalışanların performansa bağlı ödül alması da iş tatminini etkileyen çevresel faktörlerden biridir. Çalışanların performansına bağlı ödül alması ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda performansına dayalı ödül alması iş performansını arttırmaktadır. Çalışanların çabalarının takdir edilmesi iş performansını arttırmaktadır (Cinnioğlu, 2018:61).

Çalışma Şartları, Çalışanların çalışma koşulları da iş tatminini etkileyen çevresel faktörlerden biridir. Kişilerin çalıştığı kurumun ortamı; nemi, ısısı, havalandırması, rahatlığı, sessizliği, gürültüsü, tehlikeli oluşu ve soğukluğu da iş tatminini etkilemektedir. Aynı zamanda çalışma saatleri, hafta sonu izinleri, uzun çalışma saatleri ve mesailer de iş tatminini etkilemektedir. Çalışma koşullarının olumsuz olması iş tatminini azaltırken, yani tatminsizlik ortaya çıkarken, çalışma koşullarının olumlu olması ise iş tatminini arttırmaktadır (Çolak Alsat, 2016:54).

İş Arkadaşları, Bireylerin örgütteki iş arkadaşları da iş tatminini etkileyen çevresel faktörlerdendir. Çalışanların çalıştıkları örgütteki iş arkadaşları ile olan ilişkileri iyi ise iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. İş arkadaşları ile olan ilişkileri iyi olan bireylerin örgütte huzurları yerindedir. Çalışanların örgütteki bireyler ile aralarındaki ilişkiler kötü olduğunda iş tatminini olumsuz etkilemektedir. İş tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir (Akdöl, 2015:102).

İşin Kendisi, İş tatmininin önemli çevresel faktörlerinden birisi de işin kendisidir. Kişi çalıştığı işte; yeteneklerini kullanmadığını düşünüyorsa, yenilikleri öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlanamıyorsa, yaratıcılığa ve sorumluluk almaya yönelik değilse iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda bunun tam tersi bir durum gerçekleşirse iş tatmini artış gösterir (Kaygısız, 2014:14).

İletişim, İş tatminini etkileyen çevresel faktörlerden biri de iletişim faktörüdür. İletişimin yetersiz olduğu kurumlarda belirsizlik oluşur. Belirsizlik de insanlarda da olduğu gibi örgütlerde de stres, güvensizlik, düşük verim, işten ayrılma niyeti ve hatta işten ayrılma gibi sonuçları doğurabilmektedir. Örgütte böyle bir ortamın oluşması da beraberinde tatminsizliği ortaya çıkarmaktadır. Örgütte iletişimin kuvvetli olması ise iş tatmininin artışı sağlanmaktadır (Günay, 2015:19).

Yetki Devri, Çalışanların yetkileri dâhilindeki karar alma, alt kademesindeki çalışanlara görev verme, astlarının çalışmalarını ve başarılı olmalarını isteme hakkı yöneticinin sahip olduğu yetkinin içeriğini belirleyen unsurdur. Yetki devri örgütteki yöneticilerin astlarına yapılacak olan işleri kıdem seviyelerine göre dağıtması işlemine denmektedir. Yöneticiler bütün yetkileri üstünde topladıklarında gereksiz ayrıntıda boğulduklarının yanında, çalışanların da sorumluluk almalarını ve kendilerini örgüte ait hissetmelerini engellemiş olurlar. Kurumsallıktan uzak olan birçok örgütte yöneticiler yetki devri konusunda isteksizdir. Bu işletmelerde yetki devri, yöneticinin yöneticilik vasfının ve gücünün devri olarak algılanmaktadır. Diğer bir sebep ise yetki devrinden doğacak olumsuzluklarda sorumluluk almamak için, astlarına karşı yetki devri konusunda olumlu yaklaşımın olmamasıdır (Çift yıldız, 2015:55).

Danışmanlık, İş tatminini etkileyen çevresel faktörlerden biri de danışmanlıktır. Danışmanlık hizmeti, “çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlayan, yaptıkları işlerin belirli standartlar dahilinde işlediği olgusunu onlara veren bir işleve” sahiptir. Çalışanlara haklarının ve yetkilerinin ne olduğu konusunda bilgi veren bir hizmettir. Kişinin ihtiyaç halinde yardım alabileceği bir hizmettir. Çalışanlara sosyal ve örgütsel destek sağlanmadığı takdirde çalışanlarda stres oluşmaktadır. Yukarıda iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerde stres alt başlığında da değinildiği gibi stres iş tatminini olumsuz etkilemektedir (Özpehlivan, 2015:34-35).

Yönetim, Yönetim tarzı, iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanlara davranışı, örgütte oluşturulan kuralların uygulanma biçimi ile örgütün çalışma alanı da iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar yönetime katıldıklarında kendilerine verilen önemi görmektedirler. Bu da iş tatminini olumlu etkilemektedir (Günay, 2015:21).

Güvenlik, Çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların kendilerini güvende hissetmediklerinde stres ortaya çıkmaktadır. Stres de iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Çalıştığı iş yerinin çalışanların sağlığını düşündüğünü göstermesi çalışanları mutlu etkilemektedir. Bu da haliyle iş tatminini olumlu etkilemektedir. Örgütün çalışanların iş sağlığı ve güvenliği için gerekli olan tedbirleri alması da iş tatminini olumlu etkilemektedir (Çiftçiyıldız, 2015:50).

### 4.3. İş Tatmininin Sonuçları

Bireyler gün içinde vakitlerinin çoğunu çalıştıkları örgütte geçirmektedir. Bireyler için bu sebeple örgütlerinde mutlu olmak önemlidir. Örgütte mutlu olabilmeleri için ise doyum faktörü ele alınmaktadır. Örgütte ne kadar doyum sağlanırsa o kadar mutluluk olmaktadır. Çünkü bu doyum bireylerin hayatlarını etkilemektedir. Dolayısıyla da işine yansımaktadır. İşinden tatmin olan bireyler yaşamlarında sakin olurlar. Hayatı sakin olan bireylerin stresten, bunalımdan ve huzursuzluktan uzaktır ve bu durum ise işlerine olumlu yansımaktadır (Günay, 2015:56).

İş tatmini, bireylerin örgütteki yaptıkları işleri, örgüt çevresini ve örgüt içindeki çalışma koşullarını değerlendirip verdiği duygusal tepkilerdir. Bu sebeple işine karşı olumlu ruh hali beslemesi iş tatminine, işine karşı olumsuz ruh hali beslemesi ise iş tatminsizliğini göstermektedir (Pekerşen, 2015:60-61).

İş tatmini, örgütler için önem verilmesi gereken konuların başında gelmektedir. Örgütlerin bulunduğu sektörün getirdiği iş tatmini değişkenlerini bilmesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda iş tatmini düzeyi yüksek olan örgütlerin organizasyonlarının çok daha etkili çalışma sergilendiği ya da iş tatmini düşük olan örgütlerin verimsiz mi olduğu araştırılmaktadır. İş tatmininin sonuçları basit olmadığı için genelde örgütsel spesifik araştırmalar yapılmaktadır (Cinel, 2014:163). İş tatmininin sonuçlarını bireysel ve örgütsel olarak iki başlık altında incelenecektir.

#### 4.3.1. İş Tatmininin Bireysel Sonuçları

İş tatmininin fiziksel ve psikolojik sonuçları bulunmaktadır. İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bireylerin çalışma ortamında huzurun sağlanması gerekmektedir. Örgütte bu huzurun sağlanması bireylerin daha verimli ve özverili olarak işini sahiplenmesine ortam hazırlamaktadır (Özmen, 2014:59).

İş tatmininin bireysel sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Günay, 2015:53-54):

- Verim gücü ve stres ilişkisi
- Ruhsal bozukluklar
- Psikosomatik rahatsızlıklar
- Yaşam tatminine tesiridir.

Verim gücü ve stresle ilişkisi, iş tatmininin bireysel sonuçlarındandır. Stres kişilerin örgütteki verimliliklerini, davranışlarını ve diğer örgüt üyeleri ile ilişkisini de etkilemektedir. Stresin ortaya çıkması için kişinin yaşamındaki değişimlerden etkilenmesi gerekmektedir. Kişilerin kişilik özelliklerine bağlı olarak etkilenmeleri de değişmektedir. Kişilerde oluşan bu stres seviyeleri verim gücünü de etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olması stres seviyesini düşürmektedir. Diğer yandan stresin bazı olumlu yönleri bulunmaktadır. Stres eğer ki düşük ya da orta seviye ise insana canlılık katmakta ve refleksi güçlendirmektedir. Stres seviyesi yüksek ise kişide iş tatminini ve çalışma hayatındaki başarısızlığı ortaya koymaktadır (Günay, 2015:53).

Ruhsal bozukluklar, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığı ile iş tatmini arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Stresli ortamlarda çalışan örgüt üyelerinde zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyelerindeki iş tatminsizliği davranış bozukluğuna yol açmaktadır. Bu durum çalışmada; uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü, hayal kırıklığı gibi sonuçları ortaya çıkmaktadır. Bu durumların süreklilik göstermesi halinde kişide psikosomatik marazlar; mide krampları, migren, kalp,

tansiyon gibi hastalıklar ortaya çıkacaktır. Bütün bu durumların sonucu olarak da çalışanın hastalıklarından dolayı düşük verim, işe gelmeme, performans düşüklüğü, işten ayrılma gibi ciddi sonuçları ortaya çıkmaktadır (Kaplan, 2011:137-138). İş tatminsizliği sonucunda agresif olma ve işi akışına bırakma olarak gerçekleşmektedir.

Yaşam tatminine tesiri, yaşam tatmini ile iş tatmini arasındaki bağı görebilmek için günün ne kadarını çalışarak geçirdiğimize bakmamız yeterli olacaktır. İş tatmini yüksek olan çalışanların yaşam tatminine de etkisi olumlu yönde olmaktadır (Akman, 2018:61).

#### 4.3.2. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları

İş tatmininin örgütsel sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cinel, 2014:166-167; Bahadınlı, 2013:156-157):

- Devamsızlık,
- Personel devri,
- İş uyuşmazlıkları ve
- Yabancılaşma olarak sıralanabilmektedir.

İşe devamsızlık, örgütteki çalışanların “herhangi bir mazereti olmadan üstlerine bilgi vermeden işe gelmeme” durumudur. İşe devamsızlık çalışanların tatminsizliklerini göstermek için kullandıkları en kolay yöntemdir. İşe devamsızlık örgüt verimliliğini, örgüt içi ilişkileri olumsuz etkilemektedir (Cinel, 2014:166).

Personel devri (işgücü devri), ölüm, emeklilik, emeklilik öncesi işten ayrılmalar ve göçten dolayı işten ayrılmalar olabilmektedir. Personel devrinin diğer sebepleri ise iş tatminsizliğinden de kaynaklanmaktadır. Kişiler örgütteki baskılardan, sıkıntılardan ve huzursuzluklardan kaçmak için işten ayrılma eğilimi, işten ayrılması gibi sonuçları görmektedir. Kişilerin başka örgütlerde iş bulabilme olanakları da personel devrini etkilemektedir. Örgütlerde belirli miktar personel devri örgütü olumlu etkilerken, aşırı personel devri olumsuz etkiler ve istenmeyen bir durumdur (Cinel, 2014:167).

İş uyuşmazlıkları, örgüte büyük kayıplara yol açacak iş tatminsizliğinin en belirgin belirtileri grev ve lokavt gibi iş uyuşmazlıklarıdır. Grev ve lokavt gibi uyuşmazlıklar toplum önünde gerçekleştiği için sadece maddi kayıplar değil aynı zamanda manevi (örgütün güven ve statü gibi unsurlarda düşüş) olarak da örgüte kayıplara sebep olmaktadır.

Yabancılaşma, örgüt üyelerinin çalışmaya karşı ilgisiz olmasını anlatmaktadır. Yabancılaşma, “iş üstünde algılanandan daha az özgürlük ve kontrol sahibi” olarak tanımlanmaktadır. Bireyin kendisini örgütten ve örgüt üyelerinden ayırılmış hissetmesi yabancılaşmaya yol açmaktadır. Bireyin örgüte yabancılaşması kariyer hedeflerini de uzaklaştırmaktadır. İş tatminsizliği ve yabancılaşma arasında yüksek bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmininin artması yabancılaşmayı azaltmakta ya da iş tatmininin azalması ise yabancılaşmayı arttırmaktadır (Bahadınlı, 2013:156-157).

#### 4.4. Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini çalışanlarda örgütsel adalet algısının örgütsel amaç bağlamındaki katkılarını arttıran en önemli faktörlerdendir. İş tatmini ve örgütsel adalet olgusunu etkileyen unsurlar çok benzerlik göstermektedir. İş tatminini; adil ücret, örgütteki yönetim sürecine katılım, bilgi edinme, bilgilendirilme, adil terfi, liyakat, örgüt içi üyelerle iyi ilişkiler ve yöneticilerin tutumları olarak sıralayabiliriz. Bu bağlamda adalet algısı yüksek olan çalışanın tatmin olması bunun doğal bir sonucu olmaktadır (Söyük, 124:106).

İş tatmini örgütte fiziksel olarak gözlemleyip algıladıklarının ruhsal ve fiziksel bir sonucu olarak ele alınabilmektedir. Örgütte çalışan, kendisine adil davranılıp davranılmaması, kendisinin desteklenip desteklenmemesi, örgütün çalışanlarına davranış ve tutumlarını çalışan kendi değer yargı ve beklentilerinin ışığında süzgeçten geçirerek doyumluluk (tatminlik) seviyesini bulmaktadır. Bu bağlamda yukarıda sözü

geçen olayları süzgeçten geçirirken en büyük etken ise çalışanın örgütün adaletine olan inancıdır.

Örgüt üyelerinin örgütün adaletine olan inancı zarar görürse; örgüte, grubuna ve işine olan bağlılığı azalacak ve bunun sonucunda ise iş tatmininde de azalış gözlemlenecektir. Bir örgüt için her şeyin başında üyelerinin örgütün adaletine inancı gelmektedir. Örgütsel adaleti algısını sağlayamamış örgütlerde bağlılık, iş tatmini de olmamasının yanında personel devir hızı çok yüksek olacaktır. O örgütte kimse çalışmak istemeyecektir. Diğer yandan pazarlama stratejilerinden biri olarak görülen örgütün ilk reklamını yapacak olan kişi örgüt üyeleri de kurumun kötü reklamını yapacaktır. Örgüt üyesi “o kurumun hizmetinin ya da ürününün kötü olduğu yönünde” kendi çevresinde konuşur ise kaç kişi gidip alır bu ürünü? Yani anlatılmak istenen aslında örgütsel adalet algısının kurumu ciddi kazançlar kazandırabileceği gibi ciddi kayıplar da verdirebilmektedir. İşte bu sebeptendir ki örgütsel adaletin çok önemli bir yeri bulunmaktadır.



## 5. İŞLE BÜTÜNLEŞME

Bu bölümde işle bütünleşme kavramının tanımına, önemine, modellerine ve boyutlarına değinilmektedir.

### 5.1.İşle Bütünleşme Kavramının Tanımı Ve Önemi

İngilizce’ de “Work Engagement” olarak ifade edilen bu kavram Türkçe’ ye işe gönülden bağlı olma, işe adanma, işle bütünleşme şeklinde tercüme edilmektedir. 1959 yılında Goffman ilk kez işle bütünleşmeye benzer olan rol benimseme kavramını ortaya sürmüştür. Bu kavramda Goffman’a göre çalışanın örgütteki rollerini benimsemesi, örgütte aktif olması ve örgüte güçlü bağlılıklar hissederek örgütle bütünleşmesi gerekmektedir (Eser, 2018:39).

1990 yılında ise işle bütünleşmeyi sistemli bir biçimde tanımlayan William A. Kahn bu kavramı; “örgüt üyelerinin benliklerini iş rollerine göre ayarlamaları” olarak tanımlamıştır. Örgütlerin amaçlamış olduğu; başarının sağlanması, personel devir hızının düşmesi, yüksek iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi çıktılar elde edebilmek için örgütler işle bütünleşmenin sağlandığı bir ortam oluşturmak zorundadırlar. İşle bütünleşmenin gerçekleştiği örgütlerde bireyler kendi mutluluklarının peşlerine düşmüş olsalar dahi örgütün “iyilik halini pekiştiren davranışlar” sergilemeye devam edeceklerdir (Öngöre, 2016:50).

Örgütsel davranış alanında önemli ve popüler bir yere sahip olan işle bütünleşme 1990 yılında Kahn tarafından çalışanların “kendilerini rol performansına fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak vermeleri” şeklinde tanımlanmıştır. Allen ve Meyer (1990) ise işle bütünleşmeyi çalışanları örgüte bağlayan psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadır. Ashforth ve Humphrey (1995) işle bütünleşmeyi “ellerin, zihnin ve kalbin eşgüdümlü biçimde kullanılması ve çalışanların işine motive olması” şeklinde tanımlamıştır (Acaray ve Pelenk, 2018:158).

İşle bütünleşme, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramları ile ele alınan ve bu kavramların etkisiyle gelişim gösteren bir kavramdır. Pozitif psikolojiyi Seligman “çalışanların pozitif özelliklerinin anlaşılması ve desteklenmesi amacı” olan bir bilimsel anlayış olarak tanımlamıştır. Pozitif örgütsel davranışı Luthans, Avey ve Patera örgüt üyeleri olan çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşması için örgütsel kazanımların artırılması için gösterdikleri pozitif çabalar bütünü olarak tanımlamıştır (Gürler, 2018:61). Luthans, Youssef ve Avolio (2007: 34) pozitif örgütsel davranışın değerlendirilebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olduğunu belirtmektedirler.

Tablo 5.1. İşle Bütünleşmeye Ait Diğer Tanımlar

İşle bütünleşme kavramı ile tükenmişlik kavramı birbirine zıt kavramlardır.	Maslach ve Leiter (1998)
Çalışanların çok dinamik olmaları ve tatminliklerini bildiren hallerdir. Çalışanın motivasyon ve pozitif duygularla doyurulmasıdır.	Maslach ve arkadaşları (2001)
İşle bütünleşme tanımı için dikkat ve yoğunlaşma kelimeleri üstünde durulması gerekmektedir. Dikkat kavramı ile çalışanların bilişsel olarak uygun olmalarını ve kendisinden istenileni yaparken harcadığı zamana değinilir. Yoğunlaşma kavramı ile anlatılmak istenen işgörenin işine odaklanma şiddetidir.	Rothboard (2001)
Çalışanların örgüte etkin katılımı ile doyumunun sağlanmasıdır.	Harter ve arkadaşları (2002)
Örgüt üyelerinin işlerini anlaması, güvende hissetmeleri ve rollerine uygun davranışları bütünleşme kavramı ile alakalıdır.	Saks (2006)

Kaynak: Odabaşı Bozça, 2019:16-17.

İşle bütünleşme kısa süreli ya da geçici olmayan bir işe adanmadır. Herhangi bir duruma, nesneye, olaya bağlı olmaksızın zihni kuşatan bir eylemdir. İşle bütünleşme birebir zıttı olmamakla birlikte tükenmişliğin zıttı olarak irdelenmektedir. İşle



bütünleşme, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve mesleki bağlılık gibi kavramlarla iç içe olan bir kavramdır (Güler, 2018:44).

İşle bütünleşmenin üzerine yapılan çalışmalarda örgütlerin işle bütünleşmenin üstünde sürekli durması gerektiği anlaşılmıştır.

## 5.2. İşle Bütünleşme Modelleri

İşle bütünleşmeye ait Kahn ve Kahn'ın çalışmasının üzerine kurulmuş olan Schaufeli'nin modelleri göze çarpmaktadır. Bu çalışmada da bu iki modele değinilecektir.

### 5.2.1. Kahn'ın İşle Bütünleşme Modeli

Kahn işle bütünleşmeyi “bireyin benliğini örgütteki rollerin gereğine göre ayarlaması” olarak tanımlamıştır. Çalışanların kendi benliklerini, çalışırken işlerine davranışlarını dahil etmeleri ya da dışarıda tutmalarıdır. İşle bütünleşmeyi gerçekleştiren örgütlerde çalışanlar fiziksel, bilişsel ve duygudan açıdan etkin olurlar. Örgütlerde bazen çalışanların birden fazla rolü bulunmaktadır. Örneğin, doktorların yöneticilik yapması, hemşirelerin aynı zamanda baş hemşirelik yapabilmesi gibi farklı rollere aynı anda bürünebilmektedirler (Öngöre, 2015:6).

Örgütsel davranış alanında önemli ve popüler bir yere sahip olan işle bütünleşme 1990 yılında Kahn tarafından çalışanların “kendilerini rol performansına fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak vermeleri” şeklinde tanımlanmıştır. Kahn'ın işle bütünleşmesinde fiziksel adanmışlık, zihinsel adanmışlık ve duygusal adanmışlık şeklinde üç boyut bulunmaktadır. Fiziksel adanmışlık, “işin gerçekleştirilebilmesi için harcanan çaba ve fiziksel gücü”, zihinsel adanmışlık, “işin yapılabilmesi için dikkat ve yoğunluktan oluşan zihinsel enerji” ve duygusal adanmışlık ise “çalışanların işi yaparken duygularını yönlendirmesi” olarak tanımlanmaktadır (Acaray ve Pelenk, 2018:158).

Kahn işle bütünleşmeyi, çalışanların örgütteki rollerine ve görevlerine kendini harmanlaması olarak nitelendirmektedir. Bu nitelendirme de yine çalışanların rol ve görevlerini yerine getirirken kendini fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihinsel olarak işine vermesi ve kendini ifade etmesi olarak düşünülmektedir (Kavgacı ve Çalık, 2017:224).

Kahn'a göre örgüt üyeleri görevlerini yerine getirebilmek için ihtiyaç olan kaynakların karşılandığı ölçüde üyeler işle bütünleşmeyi gerçekleştirebilmektedir. İşle bütünleşmenin ihtiyaç duyduğu psikolojik öncülleri açıklarken aynı zamanda çalışanlarında kendini ifade edebilmesi için gerekli olan ortamın sağlanmasına da vurgu yapmaktadır. İşle bütünleşmenin görülebilmesi için çalışanları etkin ve yetkin olduklarını hissetmeleri ve kendilerine güvenildiğini bilmeleri, kendilerini geliştirme ve niteliklerini çoğaltma avantajlarının olması öncülleri sıralamıştır (Öngörü, 2015:52-53).

İşle bütünleşmenin görüldüğü çalışanlar diğer çalışanlara göre daha mutlu, daha azimli, yeni bilgelere daha açık, daha üretken ve daha fazla ilerlemeyi istedikleri ve bunun çabaladıkları görülmektedir. İşle bütünleşmenin görüldüğü çalışanlar daha çalışkandır. Çünkü bu çalışanlar için iş gereklilik değil eğlencedir. Çalışmaktan mutlu olurlar ve eğlenerek çalışırlar. İşlerinden zevk alan çalışanlarda haliyle çevreye karşı daha duyarlı olurlar. İnsanların büyük bir çoğunluğu hatta hepsi işlerini severek, eğlenerek yapmak istemektedirler.

İşle bütünleşmenin olmadığı kurumlarda ise çalışanlar için iş hayatlarını devam ettirmek için gerekli olan maddi kaynağı sağlamaya yönelik bir kaynaktır. İşle bütünleşemeyen çalışanlar; çalışma isteğinden yoksun, işlere ve kuruma karşı duyarsız, sıkılgan ve doyumsuz gibi olumsuz özellikler göstermekte ve bunu da örgüte yansıtılmaktadırlar.

### 5.2.2. Schaufeli'nin İşle Bütünleşme Modeli

2002 yılında Schaufeli ve arkadaşları Kahn'ın işle bütünleşme modelini baz alarak işle bütünleşmeye dair bir tanımlama yapmışlardır. Onların tanımlamalarına göre

işle bütünleşme, “olumlu, tatmin eden ve işle ilgili zihinsel bir durumdur. Schaufeli ve arkadaşları Kahn’ın işle bütünleşmenin psikolojik boyutuna dair kapsamlı bir model oluşturduğunu kabul ederken bu modelin işleyişi ile ilgili önerisi olmadığını söylemektedirler. Bu sebeptir ki çalışanların işle bütünleşme düzeylerini ölçebilmek amacıyla “azim, adama ve benimseme” boyutlarından oluşan UTRECHT işle bütünleşme ölçeğini geliştirmişlerdir. Bu ölçekte Kahn’ın “duygusal, fiziksel ve bilişsel” olarak adlandırdığı işle bütünleşme boyutu yerine Schaufeli ve arkadaşları “azim, adama ve benimseme” adlı boyutları kullanmışlardır. Schaufeli ve arkadaşları Kahn’ın modelini temel almış fakat onun genel boyutları yerine o boyutların daha baskın olduğu nitelikler ile isimlendirmiştir (Öngöre, 2016:53-54).

Schaufeli ve Bakker (2004)’e göre işle bütünleşmeyi “olumlu yerine getirici, dinçlik, adanmışlık ve içinde olma ile nitelendirilen zihnin işle ilgili olma durumu” şeklinde ortaya koymaktadırlar. İşle bütünleşme devamlılık arz eden ve popüler bilişsel-duygusal bir durum olarak nesne, olay ve davranışa odaklanmamakta ve tamamen işin bütününe odaklanmaktadır (Öncel, 2007:7).

Schaufeli ve arkadaşlarına göre işle bütünleşme tükenmişliğin zıttı ya da anti tez olarak ifade edilmektedir. Çünkü tükenmişlik yaşayan çalışanların işleriyle bir bütün olmadıkları ve mutsuz olduklarını gözlemişlerdir. İşle bütünleşme kavramı tükenmişlik algısının aksine çalışanların işlerine yoğun enerji ile yaklaşması, kendilerini işlerine adanmalarını ifade etmektedir (Gündüz vd., 2013:30-31).

### 5.3. İşle Bütünleşmenin Boyutları

İşle bütünleşmenin boyutlarını Schaufeli ve arkadaşlarının bulmuş olduğu azim, adama ve benimseme boyutları olarak ele alınmaktadır (Öngöre, 2015:9-11).

#### 5.3.1. Azim

Türk Dil Kurumu’na göre azim kelimesinin manası bir işteki engelleri yenme kararlılığı olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/?kelime=>, 2019). Schaufeli ve arkadaşları tarafından ise azim, “kişinin çalışırken yüksek düzeyde enerjisinin ve zihinsel direncinin olması, işiyle ilgili çaba gösterme istekliliği ve zorluklarla karşılaştığında dahi vazgeçmeme isteği” olarak tanımlanmıştır.

Gürler’e göre ise azim, “çalışanın işini yaparken sergilediği enerjinin ve zihinsel sağlamlığının yüksek olması”dır. Yukarıda azimle ilgili tanımlamalardan da anlaşılabilirliği üzere işle bütünleşmeye sahip olan çalışanların örgütteki işlere bütün enerjisini vermesi ve karşılaşılan zorluklara karşı ise göğüs germesi vazgeçmemesi gerekmektedir (Gürler, 2018:63).

Örgütlerde işle bütünleşmenin bir boyutu olan azime sahip olan çalışanlar olduğu sürece örgüt hep daha ileri gidecektir. Zorluklardan kaçmayan çalışanlar zorlukları yendiklerinde hem kendileri hem örgütler daha da güçlenecektir. Sadece azim boyutundan bile işle bütünleşmenin örgütler için ne kadar hayati önem taşıdığı anlaşılabilir.

#### 5.3.2. Adama

Schaufeli ve arkadaşlarının işle bütünleşmenin boyutu olan adamaya ilişkin tanım; “kişinin güçlü bir biçimde işine olan bağlılığı ile anlamlılık, coşku, esin, gurur ve meydan okuma duygularını yaşamaya”na denmektedir. Kahn’ın çalışmasında duygusal bütünleşme olarak yer alan adama, örgüt üyelerinin kendilerini görevlerine verme seviyesini gösteren bir boyuttur. Adamanın duygusal bir boyut olması aynı zamanda diğer örgüt üyeleri ile olan ilişkilerinin de önemli olduğu düşünülmesi gereken bir diğer konudur. Çalışma arkadaşları ile arasında olan olumlu ya da olumsuz ilişkiler adama boyutunu etkilemektedir. Örgüt üyeleri çevresiyle iyi ilişkiler kurduklarında işle bütünleşmenin adama boyutu güçlenirken aynı zamanda da örgütsel bağlılık ve işe bağlılıklarını güçlendirmektedir. Adama; çalışanların bir amaç ve ideale hizmet ettiğini düşünerek çalışması ve işinden gurur duyarak bahsetmesidir. Kendini işine adayan çalışanların işlerine sadakati bulunmaktadır. İşinden gurur duyan çalışanlar işlerini

çoşku ve aşk ile yaparlar. Kendilerini işlerine adayan çalışanlar da işleri yapmak için büyük bir istek duyarlar (Gürler, 2018:64-65).

### 5.3.3. Benimseme

Schaufeli ve arkadaşlarının benimseme boyutu için yaptığı tanımlama, çalışanların görevlerine tam anlamıyla konsantre olabilmesi ve kendini tamamı ile işine vermesidir. Bu tanımlamaya bakarak çalışanların işlerini sevdiğileri ve işlerini yaparken zamanın su gibi akıp gittiği ve çalışanın mesai bitiminde işinden ayrılmakta zorlandığı görülmektedir. İşle bütünleşmenin benimseme boyutuna sahip çalışanlar işlerine o kadar çok odaklanırlar ki bazen çevresinde olup bitenin farkına varamazlar. İşini benimsemiş çalışanlarda kendini işine adanmış ve işiyle ilgili azimli çalışanlarda da olduğu gibi başarı, gelişme, ilerleme kaçınılmaz bir sonudur (Odabaşı Bozça, 2019:25).

İşle bütünleşmenin boyutu olan benimsemeye sahip olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi, iş tatmini düzeyi de yüksek olmaktadır. İşle bütünleşmenin bu boyutlarında sahip olan örgütlerde; işten ayrılma eğilimi, personel devir hızı gibi örgütü olumsuz etkileyecek durumlar görülmez. Örgütler bu sebeplerle işle bütünleşmeyi örgütlerinde sağlamaları gerekmektedir.

### 5.4. İşle Bütünleşmenin Sonuçları

İşle bütünleşme kavramının öne çıkma sebeplerinden birisi de çalışan bakımından ve örgüt bakımından da çift taraflı kazanç sağlamasıdır. İşle bütünleşme örgütlere; düşük devamsızlık, düşük personel devir hızı, yüksek iş tatmini, yüksek örgüte bağlılık, yüksek örgütsel vatandaşlık, yüksek çalışan performansı gibi örgüte ciddi kazançlar sağlamaktadır (Aydın, 2019:86).

İşle bütünleşmenin bireysel olarak, işten ayrılma niyetlerinde azalma, işe karşı istekli ve coşkulu olma, işine sıkı sıkı sarılma gibi çalışanlara da kazançları bulunmaktadır. İşle bütünleşme çalışanların ruh sağlıklarını korumaktadır. İşle bütünleşmeye sahip çalışanların daha doyumlu, daha tatminkar, daha mutlu oldukları görülmektedir. Ayrıca işlerini yapmaktan zevk alırlar. Çalışanların işlerini gereklilik için değil de sevecek yapmalarından dolayı daha huzurlu bir yaşam sürmektedirler. İşlerini yaparken çalışanlar zamanın nasıl geçtiğini anlamazlar. Çalışanların işlerini coşku ve aşkla yapması sonucunda iş yerinde stres olmamaktadır. İş yerinde stresin olmaması çalışanların çevresi ile olan ilişkilerini de olumlu etkilemektedir. Bireysel açıdan bir diğer kazancı ise çalışanın güvende hissetmesi, gelişmesi, becerilerini arttırması ve yaratıcılığının artması da kazançların arasındadır (Gürler, 2018:67).

İşle bütünleşme ortamının sağlandığı örgütlerin ilerlemesi gelişmesi ve büyümesi kaçınılmazdır. Çalışanlar örgütün iyiliği için bütün gücüyle çalışırlar ve karşılaştıkları zorluklarla da mücadele ederler.

## 6. KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve iş tatmini ve örgütsel adalet ve işle bütünleşme ile ilgili bazı yerli ve yabancı bilgilere yer verilmiştir.

### 6.1.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

Pillai ve arkadaşları (2001) Amerika, Hindistan, Almanya ve Çin’de yapmış oldukları kültürler arası farklılıkların da dikkate alındığı çalışmada çalışanların dağıtım adalet ve işlemsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarına pozitif yönlü ve anlamlı bir etki gösterdiği saptanmıştır. Colquitt ve arkadaşları (2001) tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmada dağıtımsal adalet algılarının çalışanların iş tatminleri, örgüte olan bağlılıkları, örgüte güven duymaları ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

Tv-radyo yayını sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumunun 65 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen bir çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Gürpınar, 2006).

Yıldırım (2008) Adana’da faaliyet gösteren bir tekstil firmasındaki 280 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiş olan çalışma sonrasında duygusal bağlılıkla dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alguları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Öztürk (2008) “İstanbul’da bulunan kamuya ait sağlık kurumlarında çalışan 131 doktorun katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu bir çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında, doktorların etkileşimsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde anlamlı bir düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algılarının devam bağlılıklarını pozitif yönde anlamlı bir düzeyde etkilediği tespit edilmiştir.

Eğilmez (2011) Ankara’da bulunan bir kamu bankasının Genel Müdürlüğü’nde çalışan 338 katılımcı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki bulunurken, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür. Örgütsel adaletin diğer alt boyutları ile örgütsel bağlılığın diğer alt boyutları arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

İşık ve arkadaşları (2012) Sakarya’daki 5 hastanede görev yapan 423 sağlık çalışanının katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışma sonucunda örgütsel adalet boyutları algılarının sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığının duygusal ve normatif boyutlarını etkilediğini saptamıştır.

Selvitopu ve Şahin (2013)’in Afyonkarahisar ilinin merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 327 öğretmeninin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Günce (2013) Şanlıurfa ilinin merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 440 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

Yanılmaz (2014) İstanbul’da bir ilçe belediyesinde çalışan 100 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgütsel adaletin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği de belirlenmiştir.

Küçükeşmen (2015) Isparta il merkezinde bulunan kamu kurumlarında çalışmakta olan 379 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Yılmaz (2015) Fırat Üniversitesi idari personellerinden oluşan 290 çalışanın katılımı ile yapılan çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

San (2017) İstanbul’da özel sektörde faaliyet gösteren 307 firma çalışanın katılımı ile yapılmış olduğu çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Sarıcı Aytan (2018) İstanbul'un yine bir ilçe belediyesinde görev yapmakta olan 446 çalışanın katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışma sonucuna göre örgütsel adalet ve örgütsel güven çalışanların performansları üzerinde doğrudan etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Ancak örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğunu saptamıştır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ile çalışanların performansları arasında da istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuçların ışığında yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre örgütsel adalet çalışanlarda güveni, örgütsel güven ise çalışanların örgüte bağlılığını ve örgütsel vatandaşlığı beraberinde getirmektedir. Bu durum da çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Şaklak (2018) Ankara'da bulunan vakıf veya devlet üniversitelerinde görev yapmakta olan 426 öğretim elemanının katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel ve bilgisel adalet boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif, devam ve duygusal bağlılık boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Tokmak (2018) Afyonkarahisar ilinin Başmakçı ve Dinar ilçelerinde bulunan kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 397 çalışanın katılımı ile gerçekleştirdiği çalışma sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptamıştır. Çalışma sonucunda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyleri en yüksek grup kamu çalışanlarıdır. Çalışma grubu içinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığı düşük çıkan grup ise özel sektör çalışanlarından oluşan gruptur.

Avcı (2019) İstanbul'da bulunan özel bir vakıf üniversitesinin yüksek lisans programında okuyan ve aynı zamanda farklı iş kollarında çalışan 222 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada çalışanların algıladığı adaletin daha çok dağıtım adaleti ile ilgili olduğu kanısına ulaşmıştır. Dağıtım ve işlem adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Özakar (2019) hızlı tüketim malları sektöründe hizmet veren bir işletmenin 202 çalışanın katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek istemiştir. Araştırma sonucunda ise çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisinin olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adaletin duygusal bağlılığa pozitif etkisi olduğunu, etkileşimsel adaletin duygusal bağlılığa, devam bağlılığına ve normatif bağlılığa pozitif etkisinin olduğu saptanmıştır.

Atakay (2019) İstanbul ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren imalat firmalarında 245 çalışanın katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmanın sonucunda örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı, bilgi paylaşımını ve firma performansını etkilediği görülmektedir. Ant (2019) Polyester üretimi yapan özel bir işletmenin 546 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi test edilmiştir. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemekte olduğu tespit edilmiştir.

Sağlam (2019) gıda alanında çalışan özel bir firmanın 365 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Uyanık (2019) Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nde görev yapmakta olan 274 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiş olan çalışmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü oynadığı sonucuna varılmıştır.

Tüzemen (2019) Erzurum il merkezinde bulunan 242 banka çalışanın katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyde ilişki bulunurken, örgütsel adaletin tüm boyutları ile devamlılık bağlılığı arasında düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Şengül (2019) devlet üniversitesinde çalışan 300 akademik personelin katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu ile pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken, örgütsel adaletin alt boyutları ile

devam ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Balcı (2019) Gaziantep ilinde teknik öğretmen olarak görev yapan 431 öğretmenin de katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Yozgat (2019) Konya ilinin Kulu ilçesinde bulunan devlet ortaokullarında görev yapmakta olan 244 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel bağlılık ve iş doyumu algıları arasında anlamlı bir ilişki belirlemiştir. Bu anlamda sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel adaletin iş doyumu ve örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. Koyuncu (2019) Karaman SGK'da (Sosyal Güvenlik Kurumu) görev yapmakta olan 352 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiş olan çalışma sonucunda örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü ve güçlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

## 6.2.Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

Akça (2012) İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen en büyük 200 işletmedeki 286 ikinci düzey yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada iş tatmini üzerinde dağıtım, etkileşim ve bilgi adaletinin, örgütsel bağlılık üzerinde etkileşim ve bilgi adaletinin, işten ayrılma niyeti üzerinde ise işlem adaletinin önemli değişkenler olduğu görülmüştür.

Erdoğan Morçin (2012) Adana'daki 86 adet A grubu seyahat acentelerinde çalışan 153 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiş olan çalışma sonucunda çalışanların örgütsel adalet algıları yüksek çıkmıştır. Çalışanların iş tatmin düzeyleri de yüksek çıkmaktadır. Seyahat acentesi çalışanlarının örgütsel adalet algıları iş tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Soydan (2011) temizlik ürünleri üretilen bir fabrikanın 177 çalışanın katılımı ile oluşturulan çalışmada örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca çalışmada örgütsel adalet algılarının kıdem, çalışılan bölüm, cinsiyet ve eğitim durumuna göre farklılık göstermediğine, iş tatmininin ise cinsiyet değişkeninden dolayı değişkenlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Yavuz (2010) İstanbul'da bulunan bir bankanın genel müdürlüğünde çalışan 110 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada dağıtımsal adalet dışsal iş tatmini düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Prosedürel adalet dışsal iş tatmini düzeyini anlamlı olarak etkilememektedir. Dağıtımsal adalet içsel iş tatmini düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Prosedürel adalet içsel iş tatmini düzeyini anlamlı olarak etkilememektedir.

Bayhan Karapınar (2010) bir bankanın Ankara'daki 22 şubesinde çalışan 223 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiş olan çalışma sonucunda yönetsel ve dağıtımsal adaletin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Gün Eroğlu (2009) Pamukkale Üniversitesi merkez kampüsünde rektörlük ve diğer fakültelerin idari ve akademik çalışanlarından 240 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Sayın (2009) elektrik, aydınlatma, elektroteknik ve makine sektörlerinde faaliyet gösteren bir firmada 190 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda örgütsel adalet, iş tatmini ve güven arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir.

Farmer, Beehr ve Love (2003) 271 polis memuruna, gizli olarak yürütülen polis memuru seçim sistemine yönelik tepkilerini incelemiştir. Çalışmada, gizli eleman seçimi sistemi ile atanan polis memurlarının işlemsel adalet algılarının ve sonuçlardan duydukları tatminin, nitelikli adayların kayıtlı bulunduğu başvuru havuzunda atanmayı bekleyenlerden daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca polis memurlarının işlemsel ve dağıtımsal adalet algılarının bu süreci izleyen dönemdeki örgütsel bağlılıkları, iş performansları ve iş tatminleri ile ilişkili olduğu görülmüştür (Aktaran: Sayın, 2009:16).

Çapraz (2009) İstanbul'un Şişli ilçesinde ortaöğretim okullarında çalışan 186 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Söyük (2007) İstanbul ilinde bulunan 123 özel hastanede görev yapan 881 sağlık çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Eker (2006) İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.'de çalışmakta olan 670 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiş olan çalışmada örgütsel adalet ile iş doyumu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Karavardar (2015) İstanbul'da faaliyet gösteren bir sigorta şirketinin genel müdürlüğünde çalışan 320 kişinin katılımı ile yapılmış olan çalışmada örgütsel adaletin boyutları olan dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet ile iş tatmini arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Özen Kutanis ve Mesci (2010) turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksek okulunda çalışmakta olan 37 akademik ve idari çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarının içsel ve dışsal iş tatminine önemli ölçüde etkisi bulunmaktadır.

Demircan Çakar (2009) bankacılık ve sigortacılık sektöründe 12 firmada 356 çalışan katılımı ile yapılan çalışmada prosedürel ve dağıtımsal adaletin iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

İşcan ve Saygın (2010) bir firmada çalışan 245 çalışanın katılımı ile yapılan çalışmada örgütsel adalet ile iş tatmini ve güven arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Yeşil ve Dereli (2012) eğitim, tekstil ve mobilya sektörlerinden birer firmaların katılımı ile gerçekleştirilen çalışmaya her firmadan 50 kişinin katılımı ile toplamda 150 çalışan katılımı sağlanmıştır. Çalışma sonucunda ise örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkilerinin olduğu gözlemlenmiştir.

Yanık (2014) Ankara'da OSTİM organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren otomotiv alanında 200 firmanın 414 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada ahlaki liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu ve işten ayrılma niyeti üzerine ise olumsuz yönde etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Örgütsel güvenin ve örgütsel adaletin ahlaki liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere tamamen aracılık ettiğini ortaya koymuştur.

Kurudirek (2014) Doğu Anadolu Bölgesindeki 'Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan 214 kişinin katılımı ile gerçekleştirdiği araştırmada örgütsel adalet ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı ve doğru yönlü olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Meydan (2010) ilköğretim okullarında 394 öğretmenin katılımı ile yaptığı araştırma sonucunda örgütsel güç ve adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa arasında anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir.

### **6.3.Örgütsel Adalet ve İşle Bütünleşme İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar**

Odabaşı Bozça (2019) İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren meslek liselerinde çalışmakta olan 255 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile işle bütünleşme algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Akdeniz (2018) Ankara'nın Çankaya ilçesinde bulunan 12 ortaokulda çalışmakta olan 353 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile işle bütünleşme algıları arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir anlamlılık tespit edilmiştir. Dağıtım adaleti algısının ve işlem adaleti algısının, işle bütünleşme algısının güçlü bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

## 7. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA, İŞ TATMİNİNE VE İŞLE BÜTÜNLEŞMEYE ETKİSİ

Çalışmamızın bu bölümünde sırasıyla araştırmanın amacı ve önemine, modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanmasına, veri toplama araçlarına ve verilerin analizine yönelik bilgilere yer verilmiştir.

### 7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Literatür taraması bölümünde verilen bilgiler, ışığında örgütsel adaletin önemi ortaya konulmuştur. Örgütsel adaletin önemli çıktıları olmaktadır ve yönetim alanında önemi her geçen gün artmakta olan bir olgudur. Örgütsel adaletin örgüt üyeleri tarafından algılanma şekillerine göre olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Olumsuz sonuçları örgütü kötü etkilerken, olumlu sonuçları da örgütü daha ileriye taşımaktadır. İşte bu sebepten ötürüdür ki örgütsel adalete önem verilmesi gereklidir denilebilir. Örgütsel adalete dair yapılan araştırmalarda üstünde durulan konu örgüt üyelerinin adalet algısı üzerinedir. Bu araştırmada amaç, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye etkisini araştırmaktır. Literatür araştırmalarında toplanan veriler ışığında bu etkinin sağlık çalışanları tarafından nasıl algılandığı, bu konulardaki farkındalıklarını ve konuya ilişkin tutumları konusunda bilimsel veri elde etmek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda literatüre katkı sağlanmak amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışma içerisinde sağlık çalışanlarının örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme algılarının demografik değişkenler açısından gruplar arası bir farklılık oluşturup oluşturmadığı konusuna ışık tutmak ise araştırmanın bir diğer amacıdır.

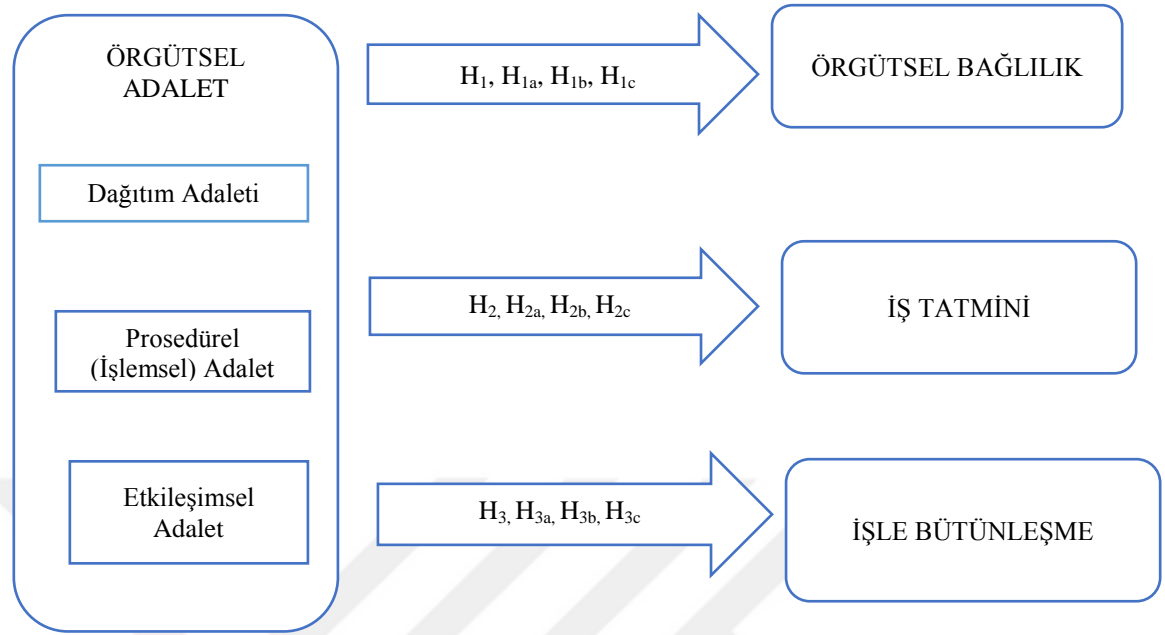
Yapılan literatür araştırmasında araştırmanın değişkenlerini oluşturan kavramların tek tek incelenmiş, daha sonra örgütsel adalet ile diğer değişkenlerle ilgili literatürdeki araştırma sonuçlarına değinilmiştir. Bu çalışmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye etkisini ortaya koymak amacıyla ölçeklerden faydalanılmıştır. Çalışma uygulanmaya başlamadan önce çalışmada kullanılacak olan ölçeklerin kişilere uygulanabilmesi için etik kurul izni, çalışmayı hastanede uygulayabilmek için ise Sağlık Bakanlığı ve uygulamanın yapılacağı hastaneden gerekli izinler alınmıştır. Bu çalışmada örgütsel adalet ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve işle bütünleşme ölçekleri kullanılmıştır. Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye etkisi konusu üzerine literatürde bu kavramların ikili olarak yapılan araştırmalar mevcuttur. Fakat bu kavramların hepsinin bir arada olduğu bir çalışma bulunmamaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmanın hem literatüre hem de uygulamacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 7.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada hastanede çalışan; yardımcı sağlık personeli, hemşire, ebe, teknisyen, tıbbi sekreter ve hastanede diğer pozisyonlarda (perfüzyonist, diyetisyen, sosyal hizmet uzmanı, fizik tedavi uzmanı vb.) çalışanların örgütsel adalet algılarının sırasıyla örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye etkisini araştırmak amaçlı oluşturulan araştırma modeli tanımlayıcı ve kesitsel özellik taşımaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının sırasıyla örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye etkisinin araştırılacağı bu çalışmanın modeli aşağıda sunulmuştur (Şekil 7.1.).



Şekil 7.1. Araştırmanın Modeli



H<sub>1</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>1a</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının prosedürel (işlemsel) adalet alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının etkileşimsel adalet alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>2a</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>2b</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının prosedürel (işlemsel) adalet alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>2c</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının etkileşimsel adalet alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>3a</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti alt boyutunun işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>3b</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının prosedürel (işlemsel) adalet alt boyutunun işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>3c</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının etkileşimsel adalet alt boyutunun işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

### 7.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara ilinin Pursaklar ilçesinde bulunan Pursaklar Devlet Hastanesi'nde çalışan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise 15.02.2019- 15.02.2020 tarihleri arasında 365 sağlık çalışanından %95 güven aralığında örneklem hesaplama yöntemi ile belirlenen 186 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi

kullanılmıştır. Pursaklar Devlet Hastanesi'nde 190 sağlık çalışanı gönüllü olarak anket çalışmasına katılım göstermiştir. Çalışmada elde edilen verilerin analizine geçmeden önce çalışma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi gerekmektedir. Aşağıda belirtildiği gibi verilerin normal dağılım gösterdiği gözlenmiş ve parametrik analizlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

#### 7.4. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa, iş tatminine, işle bütünleşmeye etkisini ölçen bu anket beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların sosyo-demografik özelliklerini öğrenmeye yönelik "cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, statüsü ve mesleklerinde toplam çalışma süresi sorulmuştur. İkinci bölümde, örgütsel adalet ölçeği; üçüncü bölümde, örgütsel bağlılık ölçeği; dördüncü bölümde, iş tatmini ölçeği ve beşinci bölümde ise işle bütünleşme ölçeği bulunmaktadır. Kullanılan ankette ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümlerindeki önermelerde 5'li Likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa, iş tatminine, işle bütünleşmeye etkisini ölçen bu anket beş bölümden oluşmaktadır. Araştırma da kullanılan ölçeklerin açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

##### 7.4.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Nadiri ve Tanova (2010), Niehoff ve Morman (1993)'in oluşturmuş olduğu Örgütsel Adalet (Organizational Justice Scale) ölçeğinin; 5 önermesi dağıtım adaleti, 6 önermesi prosedürel (işlemsel) adalet, 9 önermesi de etkileşimsel adalet boyutlarını ölçen toplam 20 önermeden oluşmaktadır. Fakat Türkçe'ye çevrilirken yapılan düzenlemelerden ötürü araştırmada 18 önerme kullanılmıştır. Çınar'ın (2013) "Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Kahramanmaraş Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması" adlı çalışmasındaki ölçekte yer alan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. 5'li Likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir.

##### 7.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Allen ve Meyer tarafından 1984 ve 1997 tarihlerinde 18 önermeden oluşturduğu "Örgütsel Bağlılık" (Organizational Commitment Scale) ölçeği kullanılmıştır. Fakat çevirmeden kaynaklı düzenlemelerle örgütsel bağlılığı ölçen önermelerin sayısı 21 olmaktadır. Taşkıran'ın "Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Ortaya Çıkarmak" adlı çalışması ve Çınar'ın "Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Kahramanmaraş Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması" adlı çalışmalarındaki araştırma aracı olan ankette yararlanılarak örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir.

##### 7.4.3. İş Tatmini Ölçeği

Lutans, Avolio, Avey ve Norman'ın 12 önermeden oluşturmuş olduğu ölçeği, daha sonra Connolly ve Viswesvaran'ın 8 önermeye düşürmüş "İş Tatmini Ölçeğini" (Job Satisfaction Scale), Vivien ve Thomson'ın 5 önermeye düşürdüğü ölçek kullanılmıştır. Çınar'ın (2013) "Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Kahramanmaraş Bankacılık

Sektöründe Bir Alan Araştırması” adlı çalışmasındaki araştırma aracı olan anketten yararlanılarak iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Önermelerde 5’li Likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

#### 7.4.4. İşle Bütünleşme Ölçeği

Sağlık çalışanlarında örgütsel adaletin işle bütünleşmeye etkisinin ölçüldüğü bu çalışmada Schaufeli ve arkadaşlarının geliştirmiş oldukları ve Bal (2009) tarafından çevirisi yapılan “Utrecht İşle Bütünleşme” ölçeği 17 önermeden oluşmaktadır. Ölçeği ise İşıksal’ın “Tükenmişlik Sendromu; İşle Bütünleşmenin Sonucu Mudur?” adlı yüksek lisans tezinde kullandığı çalışmasından alınmıştır ve 5’li Likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

#### 7.5. Veri Toplama Araçlarının Uygulanışı

Veriler birebir görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Verilerin toplanması için kullanılan anket uygulaması için gerekli olan izinler alındıktan sonra sağlık çalışanlarının gönüllü katılımları ile anketleri doldurmaları sağlanmıştır. Sağlık çalışanlarına öncelikle araştırmanın içeriği ve kapsamı hakkında bilgiler verilmiş ve anketlerin 15.05.2019-20.08.2019 tarihleri arasında hafta içi 08.00-17.00 saatleri arasında sağlık çalışanlarınca cevaplamaları sağlanmıştır.

#### 7.6. Verilerin Analiz Edilmesi ve Çözümlemesi

Literatür taraması bölümünde sunulmuş olan bilgilerin ışığında örgütsel adalet algısı önemli bir yere sahiptir. Araştırma anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, öncelikle analize uygunluğu yönüyle değerlendirilmiş ve incelenmiştir. Araştırmanın analizinde SSPS (Statistical Package For Social Sciences) 21 paket programı kullanılmıştır. Sağlık çalışanlarının gönüllü katılımı ile oluşturulan anketlerin SPSS 21 paket programına girişi yapıldıktan sonra ilk olarak ham verilere uygulanacak analizleri belirlemek için normal dağılım analizine bakılmıştır. Normal dağılım sonucunda parametrik ve non parametrik dağılımına göre analiz türleri belirlenmiştir. Tabachnick ve Fidel’e göre araştırma verilerinin Skewness ve Kurtosis (çarpıklık ve basıklık) değerleri (-1,5) ile (+1,5) arasında değer aldıklarında normal dağılım göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). George ve Mallery’ye göre ise Skewness ve Kurtosis (çarpıklık ve basıklık) değerleri (-2) ile (+2) arasında değer gösterdiği takdirde normal dağılmaktadır (George ve Mallery, 2010). Bu çalışmada ise her iki görüşe göre normal dağılım olduğu gözlenmektedir. Veriler normal dağılım gösterdikleri için araştırma non parametrik testler değil, parametrik testler kullanılmıştır. Araştırmada bağımsız örneklem t testi, frekans analizleri, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), ikiden fazla değişkenlere yönelik ANOVA testi sonucunda gruplar arası değişiklikleri bulmak amacıyla post hoc tukey testleri kullanılmıştır. Araştırmada örgütsel adaletin; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme ile ilişkisini belirlemek amacıyla ise pearson korelasyon testi uygulanmıştır. Araştırmada örgütsel adaletin; örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye olan etkisini belirlemek amacıyla ise basit ve çoklu regresyon testi uygulanmıştır.

#### 7.7. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın varsayımları;

1. Araştırmada verilerin toplanması için kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.
2. Araştırmaya katılanların soruları objektif ve samimi bir şekilde yanıtladığı varsayılmaktadır.

3. Seçilen örneklem grubunun, evreni temsil edebilecek nitelikte ve nicelikte olduğu varsayılmaktadır.
4. Araştırmanın diğer bölgelerde yapıldığı takdirde kültürel farklılıkların ortaya çıkmadığı varsayılmaktadır.
5. Araştırma farklı sektörlerde de uygulansa da sonuçlarda farklılık olmayacağı varsayılmaktadır.
6. Araştırılan değişkenler arası ilişkilerin, araştırılmak istenilen ilişkileri açıkladığı varsayılmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları;

1. Araştırmanın örneklemini Ankara ilinin Pursaklar Devlet Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanları ile sınırlı kalmıştır.
2. Araştırma amacı doğrultusunda kullanılan veri toplama yöntemi (anket) ile sınırlıdır.
3. Veriler analiz edilen istatistik yöntemlerle sınırlıdır.
4. Örgütsel adalet algısını etkileyecek çok fazla değişken bulunmaktadır. Bu değişkenler verilerin toplanmasını güçlendirmektedir.
5. Araştırma sadece sağlık sektöründe yapılmakta; farklı sektörlerde uygulandığında farklı sonuçlar çıkabilmektedir.
6. Araştırma tek bir bölgede uygulandığı için kültürel farklılıklar ortaya çıkabilmektedir.

### 7.8.Verilerin Normallik Testinin İncelenmesi

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme ölçeklerinin normallik testi Tablo 7.1.'de bulunmaktadır. Normallik testi için Skewnes (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) testleri tablodan görüldüğü üzere; örgütsel adalet ölçeğinin (Skewnws=0,305; Kurtosis=-0,714), dağıtım adaleti (Skewnws=0,815; Kurtosis= -0,314), prosedürel/işlemsel adalet (Skewnws=0,139; Kurtosis= -1,077), etkileşimsel adalet (Skewnws=0,090; Kurtosis= -1,028), örgütsel bağlılık (Skewnws= -0,080; Kurtosis= -0,627), iş tatmini (Skewnws= -0,175; Kurtosis= -0,850) ve son olarak işle bütünleşme ise (Skewnws= -0,728; Kurtosis= -0,213) değerlerini aldıkları görülmektedir(Tablo 7.1).

Tablo 7.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Test Analizleri

	Skewness	Kurtosis	Mean	Median	Varyans	Standart Sapma
Örgütsel Adalet	0,305	-0,714	2,49	2,00	1,14	0,77
Dağıtım Adaleti	0,815	-0,314	2,10	2,00	1,51	1,23
Prosedürel	0,139	-1,077	2,58	2,50	1,28	1,13
Etkileşimsel	0,090	-1,028	2,71	3,00	1,32	1,15
Örgütsel Bağlılık	-0,080	-0,627	2,86	3,00	1,09	1,04
İş Tatmini	-0,175	-0,850	2,98	3,00	1,39	1,18
İşle Bütünleşme	-0,728	-0,213	3,53	4,00	1,20	1,10

Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını ölçmek için kullanmış olduğumuz örgütsel adalet ölçeğinin normallik testi sonuçlarına bakıldığında; çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerinin (Skewness= 0,090; Kurtosis= -1,028) arasında değer almış olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık algılarını ölçmek için kullandığımız örgütsel bağlılık ölçeğinin normallik testi sonucuna bakıldığında; çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerinin (Skewness= -0,080; Kurtosis= -0,627) arasında değer almış olduğu görülmektedir. Çalışanların iş tatmini algısını ölçmek için kullandığımız iş tatmini ölçeğinin normallik testi sonucuna bakıldığında; çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerinin (Skewness= -0,175; Kurtosis= -0,850) arasında değer almış olduğu görülmektedir. Çalışanların işle bütünleşme algısını

ölçmek için kullandığımız örgütsel bağlılık ölçeğinin normallik testi sonucuna bakıldığında; çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerinin (Skewness= -0,728; Kurtosis= -0,213) arasında değer almış olduğu görülmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında ise normal dağılım göstermektedir. George ve Mallery (2010)' ye göre ise çarpıklık ve basıklık değerleri -2,0 ile +2,0 arasında ise normal dağılım göstermektedir. Yukarıdaki sonuçlardan da anlaşılabilir üzere çarpıklık ve basıklık değerleri bu iki görüşe göre de normal dağılım göstermektedir (Tablo 7.1).

### 7.9.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri

Bu çalışmada kullanılan örgütsel adalet ile alt boyutları, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme ölçeklerinin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlilik, sağlık çalışanlarının ölçeklerdeki önermelere verdikleri cevapların ne derece tutarlı olduğunu tanımlamaktadır. Ölçeklerin güvenilirlik durumu en yaygın olarak Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı ile belirlenmektedir. Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) katsayısının aldığı değerler ölçeklerin güvenilirliğini belirlenmektedir. Bu değerler aşağıdaki gibidir (Macit, 2015: 122-123):

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Yukarıdaki Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) değeri:

- 0,00 - 0,40 arasındaki değer %0 - %40 güvenilir,
- 0,40 - 0,60 arasındaki değer %40 - %60 güvenilir,
- 0,60 - 0,80 arasındaki değer %60 - %80 güvenilir (oldukça güvenilir),
- 0,80 - 1,00 arasındaki değer %80 - %100 güvenilir (yüksek derecede güvenilir) sayılmaktadır.

Tablo 7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri

Kullanılan Ölçekler	Cronbach's Alfa
Örgütsel Adalet	0,96
Dağıtım Adaleti	0,95
Prosedürel (İşlemsel)	0,90
Etkileşimsel	0,94
Örgütsel Bağlılık	0,91
İş Tatmini	0,71
İşle Bütünleşme	0,89

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları yukarıdaki Tablo 7.2' de anlaşılacağı üzere; örgütsel adalet ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ve işle bütünleşme ölçekleri yüksek derece güvenilirdir. İş tatmini ölçeği ise oldukça güvenilirdir.

## 8. BULGULAR

Bu bölümde sağlık çalışanlarının demografik bilgilerinin analizi yapılmıştır. Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşmeye ait önermelerin ortalamaları ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme arasındaki ilişkileri ortaya koyan analizler yapılmıştır. Son olarak da örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye olan etkisini ortaya koyan analizler yapılmıştır.

### 8.1. Demografik Bilgilerin Frekans Analizi

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri Tablo 8.1'de aktarılmıştır. Katılımcıların, %67,9' u kadın (n=129), %32,1'i erkek (n=61) çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların, %67,9'u evli (n=129), %32,1'i bekarlardan (n=32) oluşmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımları, 18-24 yaş grubunda %11,1 (n=21), 25-31 yaş grubunda %22,6 (n=43), 32-38 yaş grubunda %23,2 (n=44), 39-45 yaş grubunda %25,8 (n=49), 46-52 yaş grubunda %12,6 (24) ve 53 yaş üstü olan grup ise %4,7 (n=9) şeklinde dağılım göstermektedir. Katılımcıların eğitim durumları, lise %16,8 (n=32), ön lisans %32,6 (n=62), lisans %44,7 (n=85), lisansüstü ise %5,8 (n=11) şeklinde dağılım göstermektedir.

Tablo 8.1. Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Kadın	129	67,9
	Erkek	61	32,1
Medeni Durum	Evli	129	67,9
	Bekar	61	32,1
Yaş	18-24	21	11,1
	25-31	43	22,6
	32-38	44	23,2
	39-45	49	25,8
	46-52	24	12,6
	53 ve üstü	9	4,7
Eğitim Durumu	Lise	32	16,8
	Ön lisans	62	32,6
	Lisans	85	44,7
	Lisansüstü	11	5,8
Statü	Hekim	9	4,7
	Hemşire	43	22,6
	Sağlık Teknisyeni	37	19,5
	Tıbbi Sekreter	39	20,5
	İdari Personel	15	7,9
	Diğer	47	24,7
Toplam		190	100

Katılımcıların %4,7'u (n=9) hekim, %22,6'sı (n=43) hemşire, %19,5'i (n=37) sağlık teknisyeni, %20,5'i (n=39) tıbbi sekreter, %7,9'u (n=15) idari personel, %24,7'si (n=47) diğer sağlık çalışanlarının oluşturduğu gruptur.

### 8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Verilen Cevapların Dağılım İstatistikleri

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş, tatmini ve işle bütünleşme ölçeklerine ait önermelere verilen cevapların puanlarına ait dağılıma bu bölümde yer verilmektedir.

#### 8.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutlarına Verilen Cevapların Dağılımı

Araştırma kapsamında yararlanılan örgütsel adalet ölçeğine verilen yanıtların dağılımı ve sorulara verilen cevapların puan ortalamalarına bu bölümde yer verilmiştir.

Ortalamalara geçmeden önce bu sonuçları değerlendirmekte kullanılan bilgiye değinmek yerinde olacaktır. Beşli Likert şeklindeki bir ölçek ortalamaları aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir:

- 1,001 < X < 1,80 aralığında çok düşük,
- 1,81 < X < 2,60 aralığında düşük,
- 2,613 < X < 3,40 aralığında orta,
- 3,41 < X < 4,20 aralığında yüksek ve
- 4,21 < X < 5,00 aralığında çok yüksek düzeylidir (Yılmazer, 2018: 123).

### 8.2.1.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Dağıtım Adaleti Alt Boyutuna Verilen Cevapların Dağılımı

Araştırmaya katılım sağlayan sağlık çalışanlarının örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaletine ait önermelere verdikleri cevapların ortalamaları, kişi sayısı ve yüzdelik olarak Tablo 8.2’ de yer verilmektedir. Dağıtım adaletindeki önermelere verilen cevaplar incelendiğinde puan ortalaması en yüksek ( $\bar{X} = 2,19$ ) ifade olarak “Hastanem ödüllendirmede; çalışanların gayretlerini dikkate alır” maddesidir. Sağlık çalışanlarının %41,6’sı bu madde için “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Sağlık çalışanlarının bu ifadelerinden hastanedeki ödüllendirme sisteminde çalışan gayretine önem verilmediğini düşündükleri söylenebilir.

Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti alt boyutunun önermelerine verilen en cevaplarda en düşük puan ise ( $\bar{X} = 2,11$ ) olarak “Hastanem ödüllendirmede; çalışanların eğitim düzeyini dikkate alır” maddesidir. Araştırmaya katılım gösteren çalışanların %41,1’ i “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Bu sonuçtan çalışanların hastanenin ödüllendirmede eğitim seviyelerini önemsemedikleri düşünülmektedir denilebilir.

Tablo 8.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Dağıtım Adaleti Alt Boyutuna Verilen Cevapların Dağılımı

	Ortalama		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Hastanem ödüllendirmede; çalışanların sorumluluklarını dikkate alır.	2,12	N	88	36	31	25	10
		%	46,3	18,9	16,3	13,2	5,3
Hastanem ödüllendirmede; çalışanların eğitim düzeyini dikkate alır.	2,11	N	78	54	27	20	11
		%	41,1	28,4	14,2	10,5	5,8
Hastanem ödüllendirmede; çalışanların gayretlerini dikkate alır.	2,19	N	79	46	28	23	14
		%	41,6	24,2	14,7	12,1	7,4
Hastanem, işten kaynaklanan stres ve gerginliği göz önünde bulundurarak ödüllendirmede adaletli davranır.	2,13	N	83	42	33	21	11
		%	43,7	22,1	17,4	11,1	5,8
Hastanem çalışanların başarıyla bitirdiği işleri ödüllendirmede adildir.	2,16	N	77	45	40	17	11
		%	40,5	23,7	21,1	8,9	5,8

\*Satır yüzdesi alınmıştır.

### 8.2.1.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Prosedürel (İşlemsel) Adalet Alt Boyutuna Verilen Cevapların Dağılımı

Araştırmaya katılım sağlayan sağlık çalışanlarının örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel (işlemsel) adalete ait önermelere verdikleri cevapların ortalamaları, kişi

sayısı ve yüzdeler olarak Tablo 8.3’ de yer verilmektedir. Prosedürel (işlemsel) adaletindeki önermelere verilen cevaplar incelendiğinde puan ortalamaları incelendiğinde en yüksek ( $\bar{X} = 2,90$ ) olarak “Hastanem gerektiğinde çalışanlarına ek bilgi verir” maddesidir. Sağlık çalışanlarının bu madde için %33,2 “Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Sağlık çalışanlarının bu ifadelerinden hastane yönetiminin çalışanlarını örgüt içi olaylarda çalışanlara gerekli bilgi verildiği düşünülmektedir denilebilir.

Örgütsel adalet ölçeğinin prosedürel (işlemsel) alt boyutunun önermelerine verilen en cevaplarda en düşük puan ise ( $\bar{X} = 2,33$ ) olarak “Çalışanlar, hastanenin aldığı kararları kabul veya ret etme hakkına sahiptir” maddesidir. Araştırmaya katılım gösteren çalışanların %33,2’ si “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Bu sonuçtan çalışanlar hastanenin aldığı kararlarda kendi söz haklarının olmadıklarını düşünmektedirler denilebilir.

Tablo 8.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Prosedürel (İşlemsel) Adaleti Alt Boyutuna Verilen Cevapların Dağılımı

	Ortalama		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Hastanem karar vermede tarafsızdır.	2,42	N	58	45	42	39	6
		%	30,5	23,7	22,1	20,5	3,2
Hastanem karar vermeden önce çalışanlarını dinler.	2,58	N	47	48	39	49	7
		%	24,7	25,3	20,5	25,8	3,7
Hastanem karar verilecek konu ile ilgili doğru bilgi toplar.	2,63	N	42	46	51	43	8
		%	22,1	24,2	26,8	22,6	4,2
Hastanem gerektiğinde çalışanlarına ek bilgi verir.	2,90	N	27	48	42	63	10
		%	14,2	25,3	22,1	33,2	5,3
Hastanem, kararları herkese eşit uygular.	2,53	N	52	43	46	40	9
		%	27,4	22,6	24,2	21,1	4,7
Çalışanlar, hastanenin aldığı kararları kabul veya ret etme hakkına sahiptir.	2,33	N	63	51	36	31	9
		%	33,2	26,8	18,9	16,3	4,7

\*Satır yüzdesi alınmıştır.

### 8.2.1.3.Örgütsel Adalet Ölçeğinin Etkileşimsel Adalet Alt Boyutuna Verilen Cevapların Dağılımı

Araştırmaya katılım sağlayan sağlık çalışanlarının örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalete ait önermelere verdikleri cevapların ortalamaları, kişi sayısı ve yüzdeler olarak Tablo 8.4’te yer verilmektedir. Etkileşimsel adalet boyutundaki önermelere verilen cevap puan ortalamaları incelendiğinde en yüksek ( $\bar{X} = 2,85$ ) olarak “Hastanem işimle ilgili alınan kararların sonuçlarını benimle paylaşır” maddesidir. Sağlık çalışanlarının bu madde için %37,4’ ü “Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Sağlık çalışanlarının bu ifadelerinden hastane yönetiminin çalışanlarını örgüt içi olaylarda çalışanlara gerekli bilgi verildiği düşünülmektedir denilebilir.

Örgütsel adalet ölçeğinin etkileşimsel adalet alt boyutunun önermelerine verilen en cevaplarda en düşük puan ise ( $\bar{X} = 2,62$ ) olarak “Hastanemin işim hakkında aldığı kararlar, nezaket ve düşünce içeriklidir” maddesidir. Bu ortalama orta seviyeye tekabül etmektedir. Bu sonuçtan çalışanlar hastanenin aldığı kararlarda nezaketli ve düşünceli olmasını orta düzeyde değerlendirdikleri söylenebilir.



Tablo 8.4. Örgütsel Adalet Ölçeği Etkileşimsel Adaleti Alt Boyutuna Verilen Cevapların Dağılımı

	Ortalama		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Hastanemin işim hakkında aldığı kararlar, nezaket ve düşünce içeriklidir.	2,62	N	38	55	48	39	10
		%	20,0	28,9	25,3	20,5	5,3
Hastanem işimle ilgili kararlarda dikkatli ve saygılıdır.	2,71	N	35	46	59	39	11
		%	18,4	24,2	31,1	20,5	5,8
Hastanem işimle ilgili alınan kararlarda kişisel ihtiyaçlarıma ve beklentilerime karşı duyarlıdır.	2,66	N	37	49	52	45	7
		%	19,5	25,8	27,4	23,7	3,7
Hastanem işimle ilgili alınan kararlarda samimi davranır.	2,73	N	32	55	44	51	8
		%	16,8	28,9	23,2	26,8	4,2
Hastanem işimle ilgili alınan kararlarda kişisel haklarıma önem verir.	2,78	N	35	44	46	58	7
		%	18,4	23,2	24,2	30,5	3,7
Hastanem işimle ilgili alınan kararların sonuçlarını benimle paylaşır.	2,85	N	36	44	31	71	8
		%	18,9	23,2	16,3	37,4	4,2
Hastanem işimle ilgili alınan kararlarda bana mantıklı açıklamalar yapar.	2,78	N	40	45	34	59	12
		%	21,1	23,7	17,9	31,1	6,3

\*Satır yüzdesi alınmıştır.

### 8.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı

Araştırmaya katılım sağlayan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığa ait önermelere verdikleri cevapların ortalamaları, kişi sayısı ve yüzdelik olarak Tablo 8.5’de yer verilmektedir. Örgütsel bağlılık önermelerine verilen cevaplar incelendiğinde puan ortalamaları incelendiğinde en yüksek ( $\bar{X} = 3,22$ ) olarak “Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an hastanemden ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum” maddesidir. Sağlık çalışanlarının bu madde için %30’u “Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Sağlık çalışanlarının bu ifadelerinden mevcut düzenlerini bozmak istemedikleri anlaşılmaktadır denilebilir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin önermelerine verilen en cevaplarda en düşük puan ise ( $\bar{X} = 2,48$ ) olarak “Eğer şimdi hastanemden ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim” maddesidir. Araştırmaya katılım gösteren çalışanların %28,4’ ü “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Bu sonuçtan çalışanların hastaneden ayrıldıklarında vicdani sorumluluk hissetmeyecekleri anlaşılmaktadır denilebilir.

Tablo 8.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı

	Ortalama		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu hastanede geçirmek beni çok mutlu eder.	2,74	N	51	29	47	45	17
		%	26,8	15,3	24,7	23,7	9,5
Bu hastaneye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	2,74	N	47	37	41	48	17
		%	24,7	19,5	21,6	25,3	8,9
Bu hastanenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissediyorum.	3,20	N	27	26	48	60	29
		%	14,2	13,7	25,3	31,6	15,3

Kendimi bu hastanede “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	2,78	N	42	41	41	48	18
		%	22,1	21,6	21,6	25,9	9,5
Bu hastanenin benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	2,74	N	42	43	42	48	15
		%	22,1	22,6	22,1	25,3	7,9
Dışarıdaki insanlara, çalıştığım hastaneden gururla bahsediyorum	2,75	N	36	47	48	47	12
		%	18,9	24,7	25,3	24,7	6,3
Şu an için çalıştığım hastanede kalmamın nedeni istediğim için olduğu kadar gereklilik de olmasıdır.	3,14	N	33	27	34	72	24
		%	17,4	14,2	17,9	37,9	12,6
İstesem bile şu an için çalıştığım hastaneden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	2,85	N	44	42	25	56	23
		%	23,2	22,1	13,2	29,5	12,1
Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	3,08	N	39	34	26	54	37
		%	20,5	17,9	13,7	28,4	19,5
Bu hastaneden ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	2,93	N	36	39	38	57	20
		%	18,9	20,5	20,0	30,0	10,5
Eğer bu hastaneye kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	2,74	N	35	56	38	45	16
		%	18,4	29,5	20,0	23,7	8,4
Bu hastaneden ayrılmanın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır.	3,12	N	28	41	28	67	26
		%	14,7	21,6	14,7	35,3	13,7
Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an hastanemden ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	3,22	N	27	38	30	57	38
		%	14,2	20,0	15,8	30,0	20,0
Eğer şimdi hastanemden ayrılırsam kendimi suçlu hissedirdim.	2,48	N	54	53	36	31	16
		%	28,4	27,9	18,9	16,3	8,4
Bu hastane benim sadakatimi hak ediyor.	2,84	N	34	37	59	46	14
		%	17,9	19,5	31,1	24,2	7,4
Bu hastanedeki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmazdım.	2,84	N	37	41	48	43	21
		%	19,5	21,6	25,3	22,6	11,1
Çalıştığım hastaneye çok şey borçluyum.	2,54	N	48	52	44	32	14
		%	25,3	27,4	23,2	16,8	7,4
Çalıştığım hastaneye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	2,82	N	32	47	48	49	14
		%	16,8	24,7	25,3	25,8	7,4
Bu hastaneye karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum	2,77	N	36	50	39	51	14
		%	18,9	26,3	20,5	26,8	7,4
Çalıştığım hastanede kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	2,86	N	37	43	40	50	20
		%	19,5	22,6	21,1	26,3	10,5
Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	2,91	N	27	52	46	41	24
		%	14,2	27,4	24,2	21,6	12,6

\*Satır yüzdesi alınmıştır.

### 8.2.3. İş Tatmini Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı

Araştırmaya katılım sağlayan sağlık çalışanlarının iş tatminine ait önermelere verdikleri cevapların ortalamaları, kişi sayısı ve yüzdeler olarak Tablo 8.6’da yer verilmektedir. İş tatmini önermelerine verilen cevaplar incelendiğinde puan ortalamaları incelendiğinde en yüksek ( $\bar{X} = 3,27$ ) olarak “Genelde işimden çok memnunum” maddesidir. Sağlık çalışanlarının bu madde için %37,4’ü “Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Sağlık çalışanlarının bu ifadelerinden mesleklerini severek icra ettiği anlaşılmaktadır denilebilir.

İş tatmini ölçeğinin önermelerine verilen en cevaplarda en düşük puan ise ( $\bar{X} = 2,68$ ) olarak “Nadiren işimi bırakmayı düşünüyorum” maddesidir ve orta düzeye karşılık gelmektedir. Araştırmaya katılım gösteren çalışanların %25,8’i “Katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Bu sonuçtan çalışanlar işlerini bırakmak istememektedir denilebilir.

Tablo 8.6. İş Tatmini Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı

	Ortalama		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Genelde işimden çok memnunum.	3,27	N	23	32	35	71	29
		%	12,1	16,8	18,4	37,4	15,3
Genelde pozisyonumun gerektirdiği işlerin niteliği ve içeriğinden memnunum.	3,15	N	32	22	45	68	23
		%	16,8	11,6	23,7	35,8	12,1
Nadiren işimi bırakmayı düşünüyorum.	2,68	N	42	49	42	42	15
		%	22,1	25,8	22,1	22,1	7,9
Hastanemde çalışanların çok azı, yaptığı işin önemsiz olduğunu hisseder.	2,84	N	34	47	47	39	23
		%	17,9	24,7	24,7	20,5	12,1
Hastanemde çalışanların çoğu işinden memnundur.	2,72	N	34	55	46	40	15
		%	17,9	28,9	24,2	21,1	7,9

\*Satır yüzdesi alınmıştır.

#### 8.2.4. İşle Bütünleşme Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı

Araştırmaya katılım sağlayan sağlık çalışanlarının işle bütünleşmeye ait önermelere verdikleri cevapların ortalamaları, kişi sayısı ve yüzdelik olarak Tablo 8.7’de yer verilmektedir. İşle bütünleşme önermelerine verilen cevaplar incelendiğinde puan ortalaması en yüksek ( $\bar{X} = 3,80$ ) olarak “Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum” maddesidir. Sağlık çalışanlarının bu madde için %43,2’si “Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Çalışanlar insan sağlığı için hizmet ettiklerinin farkında ve yaptıkları işin ne kadar anlamlı olduğunu bilmektedir denilebilir.

İşle bütünleşme ölçeğinin önermelerine verilen en cevaplarda en düşük puan ise ( $\bar{X} = 2,68$ ) olarak “Her sabah uyandığım zaman işe gitmek için can atarım” maddesidir ve orta seviyeye tekabül etmektedir. Bu sonuçtan çalışanların sabahları işe gelirken zorluk çektiklerini söylemek mümkün değildir denilebilir.

Tablo 8.7. İşle Bütünleşme Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı

	Ortalama		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Her sabah uyandığım zaman işe gitmek için can atarım.	2,47	N	51	54	41	33	11
		%	26,8	28,4	21,6	17,4	5,8
İşimi yaparken enerji dolu olurum.	3,05	N	32	39	29	68	22
		%	16,8	20,5	15,3	35,8	11,6
Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.	3,67	N	15	19	25	85	46
		%	7,9	10,0	13,2	44,7	24,2
Çok uzun saatler çalışabilirim.	3,16	N	27	38	31	65	29
		%	14,2	20,0	16,3	34,2	15,3
İşimde hoş olmayan bir durumla karşılaşsam bile zihnimi çabucak toplayıp işime devam ederim.	3,56	N	13	23	35	83	36
		%	6,8	12,1	18,4	43,7	18,9
İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.	3,63	N	14	17	32	89	38
		%	7,4	8,9	16,8	46,8	20,0
İşim yeteneklerimi sınamama olanak verir.	3,24	N	21	34	43	62	30
		%	11,1	17,9	22,6	32,6	15,8
İşim bana ilham verir.	3,12	N	24	40	42	57	27
		%	12,6	21,1	22,1	30,0	14,2

İşimi yapmak için çok hevesliyim.	3,42	N	16	33	31	76	34
		%	8,4	17,4	16,3	40,0	17,9
Yaptığım işle gurur duyarım.	3,66	N	13	25	22	83	47
		%	6,8	13,2	11,6	43,7	24,7
Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.	3,80	N	17	13	19	82	59
		%	8,9	6,8	10,0	43,2	31,1
Çalıştığım zaman çevremdeki her şeyi unutup veririm.	3,48	N	14	31	33	74	38
		%	7,4	16,3	17,4	38,9	20,0
Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	3,74	N	9	17	32	88	44
		%	4,7	8,9	16,8	46,3	23,2
Çalıştığım zaman yaptığım işe kapılıp giderim.	3,67	N	5	29	30	86	40
		%	2,6	15,3	15,8	45,3	21,1
İşimden kopmakta zorlanırım.	3,13	N	20	46	42	54	28
		%	10,5	24,2	22,1	28,4	14,7
Çalışırken işime dalıp giderim.	3,57	N	7	30	34	85	34
		%	3,7	15,8	17,9	44,7	17,9
Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.	3,03	N	37	38	34	44	37
		%	19,5	20,0	17,9	23,2	19,5

\*Satır yüzdesi alınmıştır.

### 8.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Puan Ortalaması İstatistikleri

Araştırma ölçeklerine ait elde edilen puan ortalamalarında örgütsel adalet ölçeği puan ortalaması ( $\bar{X} = 2,49 \pm 1,07$ ), örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları ise; dağıtım adaleti ( $\bar{X} = 2,11 \pm 1,23$ ), prosedürel (işlemsel) adalet ( $\bar{X} = 2,58 \pm 1,13$ ), etkileşimsel adalet ( $\bar{X} = 2,71 \pm 1,15$ ) olarak belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin puan ortalaması ( $\bar{X} = 2,86 \pm 1,04$ ), iş tatmini ölçeğinin puan ortalaması ( $\bar{X} = 2,98 \pm 1,18$ ), işle bütünleşme ölçeğinin puan ortalaması ise ( $\bar{X} = 3,54 \pm 1,10$ ) olarak belirlenmiştir. Buna göre örgütsel adalet ve alt boyutlarının puan ortalamalarının düşük, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin orta, işle bütünleşmenin ortalama puanının ise yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 8.8. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Puan Ortalaması İstatistikleri

	N	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Adalet	190	2,49	1,07
Dağıtım Adaleti	190	2,11	1,23
Prosedürel (İşlemsel) Adalet	190	2,58	1,13
Etkileşimsel Adalet	190	2,71	1,15
Örgütsel Bağlılık	190	2,86	1,04
İş Tatmini	190	2,98	1,18
İşle Bütünleşme	190	3,54	1,10

### 8.4. Katılımcıların Demografik Özellikleriyle Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde çalışmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile çalışmadaki değişkenler (örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işle bütünleşme) arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu başlıkta cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleği (statü) ve eğitim düzeyi demografik özellikleri dikkate alınmıştır. Bu amaçla ilk olarak örneklem üzerinde bağımsız örneklem t testi daha sonra da tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmektedir.

#### 8.4.1. Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşle Bütünleşmeye Ait Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde sosyo-demografik değişkenler ile araştırmada kullanılan ölçeklerin arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla bağımsız örneklem T testi uygulanacaktır.

Tablo 8.9. Katılımcıların Cinsiyet İle Örgütsel Adalet Ve Alt Boyutları, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşle Bütünleşme Ölçekleri Arasındaki T Testi Sonuçları

	Kadın (N=129)		Erkek (N=61)		T Değeri	P Değeri
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma		
Örgütsel Adalet	2,48	1,12	2,51	0,96	-0,166	0,86
Dağıtım Adaleti	2,09	1,25	2,13	1,20	-0,199	0,84
Prosedürel (İşlemsel) Adaleti	2,56	1,16	2,61	1,06	-0,322	0,75
Etkileşimsel Adalet	2,70	1,20	2,72	1,03	-0,132	0,89
Örgütsel Bağlılık	2,82	1,06	2,93	1,01	-0,695	0,49
İş Tatmini	2,96	1,19	3,02	1,15	-0,301	0,76
İşle Bütünleşme	3,54	1,12	3,52	1,04	0,106	0,92

\*p<0,05

Sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile örgütsel adalet arasında (p=0,86; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Örgütsel adaletin alt boyutlarında ise, dağıtım adaleti (p=0,84; p<0,05), prosedürel adalet (p=0,75; p<0,05), etkileşim adaleti (p=0,89; p<0,05) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Çalışanların cinsiyeti ile örgütsel bağlılık (p=0,49; p<0,05), iş tatmini (p=0,76; p<0,05) ve işle bütünleşme (p=0,92; p<0,05) arasında yine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 8.10. Katılımcıların Medeni Durum İle Örgütsel Adalet Ve Alt Boyutları, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşle Bütünleşme Ölçekleri Arasındaki T Testi Sonuçları

	Evlü (N=129)		Bekar (N=61)		T Değeri	P Değeri
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma		
Örgütsel Adalet	2,43	1,06	2,61	1,07	-1,114	0,27
Dağıtım Adaleti	2,11	1,19	2,10	1,32	0,053	0,96
Prosedürel (İşlemsel) Adaleti	2,50	1,10	2,74	1,17	-1,357	0,18
Etkileşimsel Adalet	2,64	1,12	2,85	1,21	-1,216	0,23
Örgütsel Bağlılık	2,90	1,05	2,75	1,03	0,944	0,35
İş Tatmini	2,97	1,18	3,00	1,18	-0,169	0,87
İşle Bütünleşme	3,53	1,12	3,54	1,06	-0,036	0,97

\*p<0,05

Sağlık çalışanlarının medeni durumları ile örgütsel adalet arasında (p=0,27; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Örgütsel adaletin alt boyutlarında ise, dağıtım adaleti (p=0,96; p<0,05), prosedürel adalet (p=0,18; p<0,05), etkileşim adaleti (p=0,23; p<0,05) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılık (p=0,35; p<0,05), iş tatmini (p=0,87; p<0,05) ve işle bütünleşme (p=0,97; p<0,05) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

#### 8.4.2. Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşle Bütünleşmeye Ait Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde yaş, eğitim durumu ve meslek (statü) demografik değişkenleri ile araştırmada kullanılan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme ölçeklerin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılacaktır.

Tablo 8.11. Katılımcıların Yaşları İle Örgütsel Adalet Ve Alt Boyutları, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşle Bütünleşme Ölçekleri Arasındaki ANOVA Testi Sonuçları

	Yaş	N	Mean±ss	F Değeri	P Değeri	Gruplararası Fark
Örgütsel Adalet	18-24 <sup>a</sup>	21	3,21±1,18	2,818	<b>0,018*</b>	a-d
	25-31 <sup>b</sup>	43	2,59±1,05			
	32-38 <sup>c</sup>	44	2,42±1,03			
	39-45 <sup>d</sup>	49	2,24±1,02			
	46-52 <sup>e</sup>	24	2,35±1,03			
	53 ve üstü <sup>f</sup>	9	2,49±1,07			
Dağıtım Adaleti	18-24 <sup>a</sup>	21	2,81±1,36	2,043	<b>0,039*</b>	a-d
	25-31 <sup>b</sup>	43	2,16±1,21			
	32-38 <sup>c</sup>	44	1,93±1,06			
	39-45 <sup>d</sup>	49	1,80±1,14			
	46-52 <sup>e</sup>	24	2,29±1,43			
	53 ve üstü <sup>f</sup>	9	2,11±1,23			
Prosedürel (İşlemsel) Adalet	18-24 <sup>a</sup>	21	3,24±1,30	2,473	<b>0,034*</b>	a-d
	25-31 <sup>b</sup>	43	2,71±1,11			
	32-38 <sup>c</sup>	44	2,47±1,10			
	39-45 <sup>d</sup>	49	2,32±1,06			
	46-52 <sup>e</sup>	24	2,40±1,04			
	53 ve üstü <sup>f</sup>	9	2,83±1,06			
Etkileşimsel Adalet	18-24 <sup>a</sup>	21	3,24±1,30	1,533	0,181	
	25-31 <sup>b</sup>	43	2,77±1,02			
	32-38 <sup>c</sup>	44	2,73±1,13			
	39-45 <sup>d</sup>	49	2,55±1,21			
	46-52 <sup>e</sup>	24	2,37±1,13			
	53 ve üstü <sup>f</sup>	9	2,78±0,97			
Örgütsel Bağlılık	18-24 <sup>a</sup>	21	3,00±1,09	0,339	0,888	
	25-31 <sup>b</sup>	43	2,84±0,92			
	32-38 <sup>c</sup>	44	2,98±1,00			
	39-45 <sup>d</sup>	49	2,75±1,16			
	46-52 <sup>e</sup>	24	2,75±1,11			
	53 ve üstü <sup>f</sup>	9	2,89±0,93			
İş Tatmini	18-24 <sup>a</sup>	21	3,43±1,16	1,093	0,366	
	25-31 <sup>b</sup>	43	3,02±1,14			
	32-38 <sup>c</sup>	44	2,90±1,24			
	39-45 <sup>d</sup>	49	2,98±1,23			
	46-52 <sup>e</sup>	24	2,62±1,01			
	53 ve üstü <sup>f</sup>	9	3,00±1,11			
İşle Bütünleşme	18-24 <sup>a</sup>	21	3,76±1,00	0,463	0,803	
	25-31 <sup>b</sup>	43	3,51±1,08			
	32-38 <sup>c</sup>	44	3,40±1,04			
	39-45 <sup>d</sup>	49	3,59±1,21			
	46-52 <sup>e</sup>	24	3,42±1,14			
	53 ve üstü <sup>f</sup>	9	3,78±1,10			

\*p<0,05 \*\* Gruplar arası farklılığa Tukey testi ile bakılmıştır.

Sağlık çalışanlarının yaşları ile örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme ile aralarında farklılık olup olmadığı değerlendirildiğinde çalışanların yaşları ile örgütsel adalet algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunurken [(f:2,818); (p:0,018)], bu farklılık 18-24 yaş grubu ile 39-45 yaş grubu arasındaki bireylerin arasında olduğu görülmektedir. 18-24 yaş grubunun adalet algısı 39-45 yaş grubunun adalet algısından daha yüksektir.

Çalışanların yaşları ile örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaleti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık [(f:2,043); (p:0,039)] bulunmuştur. Bu farklılık 18-24 yaş grubu ile 39-45 yaş grubu arasındadır. 18-24 yaş grubundaki çalışanların dağıtım adaleti algısı 39-45 yaş grubuna göre daha yüksektir. Çalışanların yaşları ile örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel (işlemsel) adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık [(f:2,473); (p:0,034)] bulunmuştur. Bu farklılık 18-24 yaş grubu ile 39-45 yaş grubu arasındadır. 18-24 yaş grubundaki çalışanların dağıtım adaleti algısı 39-45 yaş grubuna göre daha yüksektir. Çalışanların yaşları ile örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık [(f:1,533); (p:0,181)] bulunmamıştır. Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık [(f:0,339); (p:0,888)] bulunmamıştır. Çalışanların yaşları ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık [(f:1,093); (p:0,366)] bulunmamıştır. Çalışanların yaşları ile işle bütünleşme arasında anlamlı bir farklılık [(f:0,463); (p:0,803)] bulunmamıştır.

Tablo 8.12. Katılımcıların Eğitim Seviyeleri İle Örgütsel Adalet Ve Alt Boyutları, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşle Bütünleşme Ölçekleri Arasındaki ANOVA Testi Sonuçları

	Lise (N=32)	Önlisans (N=62)	Lisans (N=85)	Lisansüstü (N=11)	F Değeri	P Değeri
	Mean±ss	Mean±ss	Mean±ss	Mean±ss		
Örgütsel Adalet	2,53±1,16	2,51±1,09	2,43±1,03	2,73±1,09	0,291	0,832
Dağıtım Adaleti	2,16±1,37	2,18±1,30	1,99±1,10	2,45±1,44	0,638	0,591
Prosedürel Adalet	2,61±1,21	2,60±1,19	2,55±1,05	2,50±1,25	0,050	0,985
Etkileşimsel Adalet	2,78±1,26	2,71±1,12	2,68±1,14	2,64±1,21	0,070	0,976
Örgütsel Bağlılık	3,16±1,32	2,85±0,99	2,79±0,95	2,54±1,04	1,338	0,263
İş Tatmini	3,25±1,19	2,71±1,19	3,06±1,13	3,00±1,26	1,844	0,141
İşle Bütünleşme	3,91±1,00	3,40±1,14	3,48±1,11	2,73±1,09	1,634	0,183

Sağlık çalışanlarının eğitim seviyeleri ile örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme ile aralarında farklılık olup olmadığı incelendiğinde katılımcıların eğitim seviyeleri ile örgütsel adalet algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık [(f:0,291); (p:0,832)] bulunmamaktadır. Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaleti arasında anlamlı bir farklılık [(f:0,638); (p:0,591)] bulunmamıştır. Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel (işlemsel) adalet arasında anlamlı bir farklılık [(f:0,050); (p:0,985)] bulunmamıştır. Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir farklılık [(f:0,070); (p:0,976)] bulunmamıştır. Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık [(f:1,338); (p:0,263)] bulunmamıştır. Çalışanların eğitim

seviyeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık [(f:1,844); (p:0,141)] bulunmamıştır. Çalışanların eğitim seviyeleri ile işle bütünleşme arasında anlamlı bir farklılık [(f:1,634); (p:0,183)] bulunmamıştır.

Tablo 8.13. Katılımcıların Mesleki Statüleri İle Örgütsel Adalet Ve Alt Boyutları, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşle Bütünleşme Ölçekleri Arasındaki ANOVA Testi Sonuçları

	Meslek (Statü)	N	Mean±ss	F Değeri	P Değeri	Gruplararası Fark
Örgütsel Adalet	Hekim <sup>1</sup>	9	2,50±1,06	1,198	0,312	-
	Hemşire <sup>2</sup>	43	2,56±0,96			
	Sağlık Teknisyeni <sup>3</sup>	37	2,57±0,89			
	Tıbbi Sekreter <sup>4</sup>	39	2,19±1,02			
	İdari Personel <sup>5</sup>	15	2,23±1,10			
	Diğer <sup>6</sup>	47	2,69±1,28			
Dağıtım Adaleti	Hekim <sup>1</sup>	9	2,44±1,42	1,174	0,324	-
	Hemşire <sup>2</sup>	43	2,25±1,16			
	Sağlık Teknisyeni <sup>3</sup>	37	2,13±1,16			
	Tıbbi Sekreter <sup>4</sup>	39	1,71±1,12			
	İdari Personel <sup>5</sup>	15	2,00±1,19			
	Diğer <sup>6</sup>	47	2,23±1,39			
Prosedürel (İşlemsel) Adalet	Hekim <sup>1</sup>	9	2,28±1,25	1,262	0,282	-
	Hemşire <sup>2</sup>	43	2,64±1,01			
	Sağlık Teknisyeni <sup>3</sup>	37	2,66±1,00			
	Tıbbi Sekreter <sup>4</sup>	39	2,29±1,12			
	İdari Personel <sup>5</sup>	15	2,33±1,08			
	Diğer <sup>6</sup>	47	2,81±1,29			
Etkileşimsel Adalet	Hekim <sup>1</sup>	9	2,33±1,12	0,601	0,699	-
	Hemşire <sup>2</sup>	43	2,81±1,05			
	Sağlık Teknisyeni <sup>3</sup>	37	2,81±0,97			
	Tıbbi Sekreter <sup>4</sup>	39	2,54±1,19			
	İdari Personel <sup>5</sup>	15	2,53±1,35			
	Diğer <sup>6</sup>	47	2,79±1,28			
Örgütsel Bağlılık	Hekim <sup>1</sup>	9	2,44±1,24	1,115	0,354	-
	Hemşire <sup>2</sup>	43	3,07±1,01			
	Sağlık Teknisyeni <sup>3</sup>	37	2,97±0,86			
	Tıbbi Sekreter <sup>4</sup>	39	2,69±1,03			
	İdari Personel <sup>5</sup>	15	2,60±1,40			
	Diğer <sup>6</sup>	47	2,87±1,03			
İş Tatmini	Hekim <sup>1</sup>	9	2,89±1,27	1,533	0,181	-
	Hemşire <sup>2</sup>	43	3,28±1,18			
	Sağlık Teknisyeni <sup>3</sup>	37	2,92±0,86			
	Tıbbi Sekreter <sup>4</sup>	39	2,64±1,27			
	İdari Personel <sup>5</sup>	15	2,73±1,39			
	Diğer <sup>6</sup>	47	3,13±1,19			
İşle Bütünleşme	Hekim <sup>1</sup>	9	3,67±1,00	1,299	0,266	-
	Hemşire <sup>2</sup>	43	3,70±1,03			
	Sağlık Teknisyeni <sup>3</sup>	37	3,30±0,81			
	Tıbbi Sekreter <sup>4</sup>	39	3,33±1,32			
	İdari Personel <sup>5</sup>	15	3,40±1,30			
	Diğer <sup>6</sup>	47	3,77±1,07			

Sağlık çalışanlarının meslekleri ile örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme ile aralarında farklılık olup olmadığı incelendiğinde çalışanların meslekleri ile örgütsel adalet algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık [(f:1,198); (p:0,312)] bulunmamaktadır. Çalışanların meslekleri ile örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaleti arasında



anlamli bir farklılık [(f:1,174); (p:0,324)] bulunmamıştır. Çalışanların meslekleri ile örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel (işlemsel) adalet arasında anlamli bir farklılık [(f:1,262); (p:0,282)] bulunmamıştır. Çalışanların meslekleri ile örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet arasında anlamli bir farklılık [(f:0,601); (p:0,699)] bulunmamıştır. Çalışanların meslekleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamli bir farklılık [(f:1,115); (p:0,354)] bulunmamıştır. Çalışanların meslekleri ile iş tatmini arasında anlamli bir farklılık [(f:1,533); (p:0,181)] bulunmamıştır. Çalışanların meslekleri ile işle bütünleşme arasında anlamli bir farklılık [(f:1,299); (p:0,266)] bulunmamıştır.

### 8.5.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon, “iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü inceleyen analizi” türüne denmektedir. Korelasyon katsayısı (r) iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsü olmakla beraber -1 ve +1 arasında değerler almaktadır. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkisi aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir. Korelasyon ilişkisi (Köse, 2008:1);

0,00<r<0,25 değeri ilişkinin çok zayıf olduğunu,  
0,26<r<0,49 değeri ilişkinin zayıf olduğunu,  
0,50<r<0,69 değeri ilişkinin orta seviyede olduğunu,  
0,70<r<0,89 değeri ilişkinin güçlü olduğunu ve  
0,90<r<1,00 değeri ise ilişkinin çok güçlü olduğunu göstermektedir.

Korelasyon katsayısı (r) eksi (-) olduğu durumlarda ise ilişki ters yönlü yani negatif yönlü olmaktadır. Korelasyon testi örneklemin normal dağılım gösterip göstermediğine göre göre iki farklı analiz yöntemi uygulanmaktadır. Analiz normal dağılım göstermiyorsa spearman analizi, normal dağılım gösteriyorsa da pearson analizi yapılmaktadır. Çalışmamız normal dağılım gösterdiği için pearson analizleri yapılacaktır.

Tablo 8.14. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşle Bütünleşme ile İlişki Sonuçları

	1	2	3	4	5	6
1.Örgütsel Adalet	r 1					
	p					
2.Dağıtım Adaleti	r 0,735**	1				
	p 0					
3.Prosedür Adaleti	r 0,872**	0,586**	1			
	p 0	0				
4.Etkileşim Adaleti	r 0,883**	0,584**	0,739**	1		
	p 0	0	0			
5.Örgütsel Bağlılık	r 0,551**	0,379**	0,508**	0,553**	1	
	p 0	0	0	0		
6.İş Tatmini	r 0,442**	0,265**	0,443**	0,434**	0,524**	1
	p 0	0	0	0	0	
7.İşle Bütünleşme	r 0,376	0,284**	0,353**	0,370**	0,317**	0,517**
	p 0	0	0	0	0	0

\*\*p<0,001; \*p<0,05 1=Örgütsel Adalet, 2=Dağıtım Adaleti, 3=Prosedür Adaleti, 4=Etkileşim Adaleti, 5=Örgütsel Bağlılık, 6=İş Tatmini, 7=İşle Bütünleşme.

Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları ile arasındaki ilişki sonuçları Tablo 8.14'te verilmiştir. Bu sonuca göre örgütsel adalet ile dağıtım adaleti alt boyutu arasında

( $r:0,735$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet ile prosedür adaleti alt boyutu arasında ( $r:0,872$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel adalet ile etkileşim adaleti alt boyutu arasında ( $r:0,883$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adalet ile alt boyutları arasında ( $0,70 < r < 0,89$ ) yüksek ilişki bulunmaktadır.

Bu analiz ile örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişkiye ulaşılmıştır. Alt boyutlardan dağıtım adaleti ile prosedür adaleti arasında ( $r:0,586$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü orta seviye bir ilişki saptanmıştır. Dağıtım adaleti ile etkileşim adaleti arasında ( $r:0,584$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü orta seviye bir ilişki saptanmıştır. Prosedür adaleti ile etkileşim adaleti arasında ( $r:0,739$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır. Dağıtım adaleti ile prosedür ve etkileşim adaleti arasında orta seviye ( $0,50 < r < 0,69$ ) olan ilişki prosedür adaleti ile etkileşim adaleti arasında yüksek seviyede ( $0,70 < r < 0,89$ ) olduğu saptanmıştır.

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ( $r:0,551$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü ( $0,50 < r < 0,69$ ) orta seviyeli ilişki saptanmıştır. Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında ( $r:0,442$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü ( $0,26 < r < 0,49$ ) zayıf bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel adalet ile işle bütünleşme arasında ( $r:0,376$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü ( $0,26 < r < 0,49$ ) zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasında ( $r:0,379$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü ( $0,26 < r < 0,49$ ) zayıf bir ilişki saptanmıştır. Dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında ( $r:0,265$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü ( $0,26 < r < 0,49$ ) zayıf bir ilişki saptanmıştır. Dağıtım adaleti ile işle bütünleşme arasında ( $r:0,284$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü ( $0,26 < r < 0,49$ ) zayıf bir ilişki saptanmıştır.

Örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedür adaleti ile örgütsel bağlılık arasında ( $r:0,508$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü ( $0,50 < r < 0,69$ ) orta bir ilişki saptanmıştır. Prosedür adaleti ile iş tatmini arasında ( $r:0,443$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü ( $0,26 < r < 0,49$ ) zayıf bir ilişki saptanmıştır. Prosedür adaleti ile işle bütünleşme arasında ( $r:0,353$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü ( $0,26 < r < 0,49$ ) zayıf bir ilişki saptanmıştır.

Örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasında ( $r:0,508$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü ( $0,70 < r < 0,89$ ) yüksek bir ilişki saptanmıştır. Etkileşim adaleti ile iş tatmini arasında ( $r:0,434$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü ( $0,26 < r < 0,49$ ) zayıf bir ilişki saptanmıştır. Etkileşim adaleti ile işle bütünleşme arasında ( $r:0,370$ ;  $p:0,000$ ) pozitif yönlü ( $0,26 < r < 0,49$ ) zayıf bir ilişki saptanmıştır.

## 8.6. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu bölümde teorik çerçeve ve ilgili değişkenler üzerine literatürde yapılan araştırmalar doğrultusunda oluşturulan hipotezler test edilecektir. Araştırma hipotezleri örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye etkisinin olup olmadığını test etmeye yöneliktir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde regresyon analizi kullanılacaktır. Regresyon analizi, bilinen bulgulardan, bilinmeyen gelecekteki olaylar hakkında tahminler yapılabilmesine olanak sağlar. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ve doğrusal eğri kavramını kullanarak tahmin geliştirilmektedir (Köse, 2008:3-5). Araştırma hipotezleri için basit ve çoklu regresyon analiz yöntemleri yapılacaktır.

### 8.6.1. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa, İş Tatminine, İşle Bütünleşmeye Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde örgütsel adalet ve alt boyutlarının örgütsel bağlılığa olan etkisine dair hipotezler test edilecektir. Bu amaçla regresyon analizleri yapılacaktır.

### 8.6.1.1.Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Araştırmanın birinci hipotezi “Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır” şeklindedir. Bu hipotezin testi amacıyla yapılan analiz Tablo 8.15’te verilmiştir.

Tablo 8.15. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Değişken	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar $\beta$	t	p	F	Model (p)
	B	Std. Hata					
Sabit( $\alpha$ )	0,878	0,189		4,632	0,000	81,957	0,000**
Örgütsel Bağlılık	0,564	0,062	0,551	9,053	0,000**		
R <sup>2</sup> :0,304 R:0,551 **p<0,001 *p<0,05 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> :0,300							

$\alpha$ : Bağımlı değişken: Örgütsel Adalet

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda oluşturulan model (F:81,957; p<0,000) ve regresyon katsayılarının anlamlılığını ifade eden t istatistik değerlerine bakıldığında (t:9,053; p<0,000) elde edilen sonuçların anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir. Değişkenler arası ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı (R:0,551; p<0,000) ve pozitif yönlüdür. Bağımsız değişken olan örgütsel bağlılığın, bağımlı değişken olan örgütsel adaleti açıklama oranı R<sup>2</sup>: 0,304 olarak elde edilmiştir. Bu sonuç gösteriyor ki örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılık algılarındaki değişimin %30,4 ‘ünü açıklamaktadır. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda çalışanlarda örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır. “Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

### 8.6.1.2.Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür (işlemsel) adaleti ve etkileşim adaletinin örgütsel bağlılığa etkileri araştırılacaktır. Bu doğrultuda aşağıda verilen hipotezler test edilecektir.

H<sub>1a</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının prosedürel (işlemsel) adalet alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının etkileşimsel adalet alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır. Bu hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yapılacaktır.

Tablo 8.16. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Değişken	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar $\beta$	t	p	VIF
	B	Standart Hata				
Sabit( $\alpha$ )	1,372	0,168		8,155	<b>0,000**</b>	
Dağıtım adaleti	0,031	0,065	0,037	0,481	0,631	1,649
Prosedür Adaleti	0,191	0,086	0,207	2,229	<b>0,027**</b>	2,396
Etkileşim Adaleti	0,343	0,084	0,378	4,071	<b>0,000**</b>	2,384
F:30,298 R <sup>2</sup> :0,328 R:0,573 **p<0,001 model(p):0,000 *p<0,05 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> :0,317						
Durbin-watson: 1,819						

$\alpha$ : Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık

Çoklu regresyon analizi işlemi yapılırken öncelikle analiz kriterlerinden olan varyans şişme değerleri ve değişkenler arasında oto korelasyonun bulunup bulunmaması

durumuna bakılması gerekmektedir. Varyans şişme değerlerinin (Variance Inflation Factor-VIF) VIF için literatürde farklı değerler mevcuttur. Allison (1999) VIF değerinin 2,5 ve altında kabul etmektedir. Hair, Black, Babin ve Anderson VIF değerini 4 ve altı olması gerektiğini düşünmektedir. Başka bir kaynağa göre ise bu değer 10 ve altında değer alması beklenmektedir. Oto korelasyonun olup olmamasına karar verilmesi için Durbin-Watson katsayısı değerlerinin 1,5 ile 2,5 arasında yer alması veya 2 civarında değer alması değişkenler arası otokorelasyon olmadığı anlamını işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2013). Analiz sonuçlarından elde edilen veriler incelendiğinde; Durbin-Watson katsayısı 1,819'dır. VIF değerleri ise 1,649 ile 2,396 arasında değişmektedir. VIF değeri literatürdeki bu üç görüşü de desteklemektedir. VIF ve Durbin-Watson değerleri sonuca göre değişkenler arası otokorelasyon ve çoklu bağlantı probleminin olmadığı söylenebilir.

Örgütsel adalet alt boyutlarının örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek için oluşturulan regresyon analizi modeli (F:30,298; P:0,000) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bulunmuştur. Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeyini belirten t istatistik değerleri sırası ile; dağıtım adaleti (t:0,481; p:0,631) için anlamsız, prosedür adaleti (t:2,229; p:0,027) için istatistiksel olarak anlamlı ve etkileşim adaleti için (t:4,071; p:0,000) istatistiksel olarak anlamlı olarak bulunmuştur. Değişkenler arasında çok anlamlı ve pozitif yönlü (R:0,573; p=0,000) ilişki bulunmaktadır. Bağımsız değişkenlerden ikisi olan prosedür ve etkileşim adaletinin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı açıklama oranı (Düzeltilmiş  $R^2$ :0,317) %31,7'dir. "Örgütsel bağlılık ölçeğindeki değişimin %31,7'sini prosedür ve etkileşim adaleti açıklamaktadır" anlamına gelmektedir.

Dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletleri (bağımsız değişkenleri) incelendiğinde; dağıtım adaletindeki artış veya azalış örgütsel bağlılığı etkilemezken (p=0,631), prosedür adaletindeki bir birimlik artış örgütsel bağlılığa (bağımlı değişkene) 0,191'lik bir artış sağlamakta, etkileşim adaletindeki (bağımlı değişken) 0,343'lük bir artış sağlamaktadır. Ayrıca prosedür adaleti ( $\beta$ :0,191; p:0,027) ve etkileşim adaleti ( $\beta$ :0,343; p:0,000) çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu gözlenmektedir (Tablo 8.16). Bu sonuçlar ışığında örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu savunan  $H_{1a}$  hipotezi red edilirken, örgütsel adaletin diğer alt boyutları olan prosedür ve etkileşim adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğunu savunan  $H_{1b}$  ve  $H_{1c}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 8.17'de örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerine etkilerine dair geliştirilen hipotezlerin kabul ve red durumlarına görsel olarak yer verilmiştir.

Tablo 8.17. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisine Dair Hipotezlerin Test Sonuçları

$H_1$ :	Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
$H_{1a}$ :	Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	RED
$H_{1b}$ :	Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının prosedürel (işlemsel) adalet alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
$H_{1c}$ :	Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının etkileşimsel adalet alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL

### 8.6.2. Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi

Araştırmanın ikinci hipotezi "Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır" şeklindedir. Bu bölümde bu hipotezin testi yapılacaktır.

Tablo 8.18. Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi

Değişken	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	F	Model (p)
	B	Std. Error					
Sabit( $\alpha$ )	1,296	0,190		6,829	0,000	45,728	0,000**
İş Tatmini	0,401	0,059	0,442	6,762	0,000**		
R <sup>2</sup> :0,196 R:0,442 **p<0,001 *p<0,05 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> :0,191							

$\alpha$ : Bağımlı değişken: Örgütsel Adalet

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda oluşturulan model (F:45,728; p<0,000) ve regresyon katsayılarının anlamlılığını ifade eden t istatistik değerlerine bakıldığında (t:6,762; p<0,000) elde edilen sonuçların istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir. Değişkenler arası ilişki ise anlamlı (R:0,442; p<0,000) ve pozitif yönlüdür. Bağımsız değişken olan iş tatmininin bağımlı değişken olan örgütsel adaleti açıklama oranı R<sup>2</sup>: 0,196 olarak elde edilmiştir. Bu sonuç gösteriyor ki örgütsel adaletin çalışanların iş tatminleri arasındaki değişimin %19,6 'sını açıklamaktadır. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda çalışanlarda örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır. "Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

### 8.6.2.1.Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisi

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür (işlemsel) adaleti ve etkileşim adaletinin iş tatminine etkileri araştırılacaktır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H<sub>2a</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>2b</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının prosedürel (işlemsel) adalet alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>2c</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının etkileşimsel adalet alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Tablo 8.19. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisi

Değişken	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	VIF
	B	Standart Hata				
Sabit( $\alpha$ )	1,614	0,205		7,894	0,000**	
Dağıtım adaleti	-0,048	0,079	-0,050	-0,601	0,549	1,649
Prosedür Adaleti	0,299	0,104	0,287	2,868	0,005**	2,396
Etkileşim Adaleti	0,257	0,102	0,251	2,510	0,013*	2,384
F:17,745 R <sup>2</sup> :0,223 R:0,472 **p<0,001 model(p):0,000 *p<0,05 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> :0,210						
Durbin-watson: 1,829						

$\alpha$ : Bağımlı değişken: İş Tatmini

Çoklu regresyon analizi işlemi yapılırken öncelikle analiz kriterlerinden olan varyans şişme değerleri ve değişkenler arasında oto korelasyonun bulunup bulunmaması durumuna bakılması gerekmektedir. Analiz sonuçlarından elde edilen veriler incelendiğinde; Durbin-Watson katsayısı 1,829'dır. VIF değerleri ise 1,649 ile 2,396 arasında değişmektedir. VIF değeri literatürdeki bu üç görüşü de desteklemektedir. VIF ve Durbin-Watson değerleri sonuca göre değişkenler arası otokorelasyon ve çoklu bağlantı probleminin olmadığı söylenebilir.

Örgütsel adalet alt boyutlarının iş tatminine etkisini belirlemek için oluşturulan regresyon analizi modeli (F:17,745; P:0,000) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bulunmuştur. Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeyini belirten t istatistik değerleri sırası ile; dağıtım adaleti (t:-0,601; p:0,549) için anlamsız, prosedür adaleti (t:2,868;

p:0,005) için anlamlı ve etkileşim adaleti için (t:2,510; p:0,013) anlamlı olarak bulunmuştur. Değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü (R:0,472; p=0,000) ilişki bulunmaktadır. Bağımsız değişkenlerden ikisi olan prosedür ve etkileşim adaletinin bağımlı değişken olan iş tatminini açıklama oranı (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>:0,210) %21'dir. "İş tatmini ölçeğindeki değişimin %21'ini prosedür ve etkileşim adaleti açıklamaktadır" anlamına gelmektedir denilebilir.

Dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletleri (bağımsız değişkenleri) incelendiğinde; dağıtım adaletindeki artış veya azalış örgütsel bağlılığı etkilemezken (p=0,549), prosedür adaletindeki bir birimlik artış örgütsel bağlılığa (bağımlı değişkene) 0,299'lük bir artış sağlamakta, etkileşim adaletindeki (bağımlı değişken) 0,257'lik bir artış sağlamaktadır. Ayrıca prosedür adaleti (β:0,287; p:0,005) ve etkileşim adaleti (β:0,251; p:0,013) çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu gözlenmektedir (Tablo 8.19). Bu sonuçlar ışığında örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu dağıtım adaletinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu savunan H<sub>2a</sub> hipotezi red edilirken örgütsel adaletin diğer alt boyutları olan prosedür ve etkileşim adaletinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğunu savunan H<sub>2b</sub> ve H<sub>2c</sub> hipotezleri kabul edilmektedir.

Tablo 8.20'de örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının iş tatmini üzerine etkilerine dair geliştirilen hipotezlerin kabul ve red durumları verilmiştir.

Tablo 8.20. Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisine Dair Hipotezlerin Test Sonuçları

H <sub>2</sub> :	Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H <sub>2a</sub> :	Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	RED
H <sub>2b</sub> :	Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının prosedürel (işlemsel) adalet alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H <sub>2c</sub> :	Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının etkileşimsel adalet alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL

### 8.6.3. Örgütsel Adaletin İşle Bütünleşmeye Etkisi

Araştırmanın üçüncü hipotezi "Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının işle bütünleşmeye üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır" şeklindedir. Bu hipotezin testi yapılacaktır.

Tablo 8.21. Örgütsel Adaletin İşle Bütünleşmeye Etkisi

Değişken	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	p	F	Model (p)
	B	Std. Error					
Sabit(α)	1,196	0,243	β	4,917	0,000	30,927,	0,000**
İş Tatmini	0,366	0,066	0,376	5,561	0,000**		
R <sup>2</sup> :0,141 R:0,376 **p<0,001 *p<0,05 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> :0,137							

α: Bağımlı değişken: Örgütsel Adalet

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda oluşturulan model (F:30,927; p<0,000) ve regresyon katsayılarının anlamlılığını ifade eden t istatistik değerlerine bakıldığında (t:5,561; p<0,000) elde edilen sonuçların anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir. Değişkenler arası ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı (R:0,376; p<0,000) ve pozitif yönlüdür Bağımsız değişken olan işle bütünleşmenin bağımlı değişken olan örgütsel adaleti açıklama oranı R<sup>2</sup>: 0,141 olarak elde edilmiştir. Bu sonuç gösteriyor ki örgütsel adaletin çalışanların işle bütünleşme arasındaki değişimin %14,1'ini açıklamaktadır. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda çalışanlarda örgütsel adalet algılarının işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu

saptanmıştır. “Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

### 8.6.3.1. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İşle Bütünleşmeye Etkisi

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür (işlemsel) adaleti ve etkileşim adaletinin işle bütünleşmeye etkileri araştırılacaktır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H<sub>3a</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti alt boyutunun işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>3b</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının prosedürel (işlemsel) adalet alt boyutunun işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>3c</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının etkileşimsel adalet alt boyutunun işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Tablo 8.22. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İşle Bütünleşmeye Etkisi

Değişken	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	VIF
	B	Standart Hata				
Sabit( $\alpha$ )	2,466	0,199		12,408	<b>0,000**</b>	
Dağıtım adaleti	0,059	0,077	0,066	0,767	0,444	1,649
Prosedür Adaleti	0,149	0,101	0,154	1,471	0,143	2,396
Etkileşim Adaleti	0,208	0,099	0,218	2,088	<b>0,038*</b>	2,384
F:11,249	R <sup>2</sup> :0,154	R:0,392	**p<0,001	model(p):0,000	*p<0,05	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> :0,140
Durbin-watson: 2,020						

$\alpha$ : Bağımlı değişken: İşle Bütünleşme

Çoklu regresyon analizi işlemi yapılırken öncelikle analiz kriterlerinden olan varyans şişme değerleri ve değişkenler arasında oto korelasyonun bulunup bulunmaması durumuna bakılması gerekmektedir. Analiz sonuçlarından elde edilen veriler incelendiğinde; Durbin-Watson katsayısı 2,020’dir. VIF değerleri ise 1,649 ile 2,396 arasında değişmektedir. VIF değeri literatürdeki bu üç görüşü de desteklemektedir. VIF ve Durbin-Watson değerleri sonuca göre değişkenler arası otokorelasyon ve çoklu bağlantı probleminin olmadığı söylenebilir.

Örgütsel adalet alt boyutlarının işle bütünleşmeye etkisini belirlemek için oluşturulan regresyon analizi modeli (F:11,249; P:0,000) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bulunmuştur. Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeyini belirten t istatistik değerleri sırası ile; dağıtım adaleti (t:0,767; p:0,444) için istatistiksel olarak anlamsız, prosedür adaleti (t:1,471; p:0,143) için istatistiksel olarak anlamsız ve etkileşim adaleti için (t:2,088; p:0,038) istatistiksel olarak anlamlı olarak bulunmuştur. Değişkenler arasında çok anlamlı ve pozitif yönlü (R:0,392; p=0,000) ilişki bulunmaktadır. Bağımsız değişkenlerden olan etkileşim adaletinin bağımlı değişken olan işle bütünleşmeyi açıklama oranı (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>:0,140) %14’tür. “İşle bütünleşme ölçeğindeki değişimin %14’ünü etkileşim adaleti açıklamaktadır” anlamına gelmektedir.

Dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletleri (bağımsız değişkenleri) incelendiğinde; dağıtım (p:0,444) ve prosedür (p:0,143) adaletlerindeki artış veya azalış işle bütünleşmeyi etkilemezken, etkileşim adaletindeki bir birimlik artış işle bütünleşmeye (bağımlı değişkene) 0,218’lik bir artış sağlamaktadır. Ayrıca etkileşim adaleti ( $\beta$ :0,343; p:0,000) çalışanların işle bütünleşme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu gözlenmektedir (Tablo 8.22). Bu sonuçlar ışığında örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu dağıtım ve prosedür adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu savunan H<sub>3a</sub> ve H<sub>3b</sub> hipotezleri red edilirken örgütsel adaletin diğer alt boyutları olan etkileşim adaletinin işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğunu savunan H<sub>3c</sub> hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 8.23’te örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının işle bütünleşme üzerine etkilerine dair geliştirilen hipotezlerin kabul ve red durumlarına görsel olarak yer verilmiştir.

Tablo 8.23. Örgütsel Adaletin İşle Bütünleşmeye Etkisine Dair Hipotezlerin Test Sonuçları

H <sub>3</sub> :	Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL
H <sub>3a</sub> :	Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti alt boyutunun işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	RED
H <sub>3b</sub> :	Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının prosedürel (işlemsel) adalet alt boyutunun işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	RED
H <sub>3c</sub> :	Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının etkileşimsel adalet alt boyutunun işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	KABUL

Tablo 8.24. Araştırma Dahilinde Geliştirilen Hipotezlerin Test Sonuçları

Hipotezler	Kabul ve Red Durumları
H <sub>1</sub>	KABUL
H <sub>1a</sub>	RED
H <sub>1b</sub>	KABUL
H <sub>1c</sub>	KABUL
H <sub>2</sub>	KABUL
H <sub>2a</sub>	RED
H <sub>2b</sub>	KABUL
H <sub>2c</sub>	KABUL
H <sub>3</sub>	KABUL
H <sub>3a</sub>	RED
H <sub>3b</sub>	RED
H <sub>3c</sub>	KABUL



## 9. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde çalışmamıza katılım sağlayan sağlık çalışanlarından elde edilen verilerin ışığında öncelikle örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme ölçeklerine ait bulguların tartışması daha sonrasında ise araştırmanın amacına ulaşmak için yapılmış olan pearson korelasyon ve regresyon analiz sonuçları tartışılacaktır.

### 9.1.Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Bulguların Değerlendirilmesi

Nadiri ve Tanova (2010), Niehoff ve Morman (1993)'in geliştirmiş olduğu Çınar (2013) tarafından kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach alpha değeri (0,96) olduğu ve araştırma sonucunda elde ettiğimiz örgütsel adalet için Cronbach alpha değeri (0,96) olarak bulunmuştur (Tablo 7.2.). Çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen güvenilirlik katsayı düzeyleri yüksek çıkmaktadır. Bu ise güvenilirlik katsayısının literatür ile uyum sağladığını göstermektedir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel adalet puan ortalaması ( $\bar{x}=2,49\pm1,07$ ), örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım adaleti puan ortalaması ( $\bar{x}=2,11\pm1,23$ ), prosedürel adalet puan ortalaması ( $\bar{x}=2,58\pm1,13$ ), etkileşimsel adalet puan ortalaması ( $\bar{x}=2,71\pm1,15$ ) olarak bulunmuştur (Tablo 8.8.). Sağlık çalışanları üzerine yapılan diğer çalışmaların puan ortalamaları Yavuz (2013) çalışmasında örgütsel adalet ( $\bar{x}=3,06$ ), örgütsel adaletin alt boyutlarına ait ortalamalar; dağıtım adaleti ( $\bar{x}=2,37$ ), prosedürel adalet ( $\bar{x}=3,10$ ), kişilerarası adalet ( $\bar{x}=3,44$ ), bilgisel adalet ( $\bar{x}=3,36$ ) şeklindedir. Söyük (2007) sağlık çalışanlarına ait çalışmada dağıtım adaleti ( $\bar{x}=2,45\pm0,95$ ), prosedürel adalet ( $\bar{x}=3,19\pm0,76$ ), etkileşim adaleti ( $\bar{x}=3,64\pm0,86$ ) şeklindedir. Akman (2017) sağlık çalışanlarına uyguladığı çalışma sonucunda dağıtımsal adalet ( $\bar{x}=2,97\pm0,9$ ), işlemsel (prosedürel) adalet ( $\bar{x}=3,07\pm0,87$ ), etkileşimsel adalet ise ( $\bar{x}=3,02\pm0,89$ ) şeklinde sonuçlara ulaşmıştır. Çalışmanın uygulandığı sağlık çalışanlarında puan ortalamalarının düşük seviyede olduğu gözlemlenmektedir ve literatürle önemli ölçüde uyum göstermediği söylenebilir. Dolayısıyla sağlık çalışanı katılımcıların adalet algılarının iyileştirilmesi konusunda beklentilerinin olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Tablo 8.9.). Abbasoğlu (2015) sağlık çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada örgütsel adalet algıları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık saptamamıştır. Akman (2017) hemşirelere uygulamış olduğu çalışmada örgütsel adalet ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık saptamamıştır. Uysal (2018) sağlık çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada dağıtım adaleti, prosedürel adalet, etkileşim adaleti arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısıyla çalışma bulgularının literatürle uyumlu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Tablo 8.10.). Abbasoğlu (2015) çalışmasında çalışanların medeni durumları ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiştir. Akman (2017) çalışmasında hemşirelerin medeni durumları ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiştir. Uysal (2018) çalışmasında çalışanların medeni durumları ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiştir. Bu bulgu literatürle benzerlik görülmektedir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yaşları ile örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık 18-24 yaş grubu ile 39-45 yaş grubu arasındaki bireylerin arasındadır. 18-24 yaş grubunun adalet algısı 39-45 yaş grubunun adalet algısından daha yüksektir. Çalışanların yaşları ile örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaleti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 18-24 yaş grubu ile 39-45 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 18-24 yaş grubundaki çalışanların dağıtım adaleti algısı 39-45 yaş grubuna göre daha yüksektir. Çalışanların yaşları ile örgütsel adaletin alt boyutu

olan prosedürel (işlemsel) adalet arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 18-24 yaş grubu ile 39-45 yaş grubu arasındadır. 18-24 yaş grubundaki çalışanların dağıtım adaleti algısı 39-45 yaş grubuna göre daha yüksektir. Çalışanların yaşları ile örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 8.11.). Abbasoğlu (2015) çalışmasında çalışanların yaşları ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiştir. Uysal (2018) çalışmasında çalışanların yaşları ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Tablo 8.12). Abbasoğlu (2015) çalışmasında çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda farklılık ilköğretim/lise, yüksek lisans ve doktora/tıpta uzmanlık seviyeleri arasında kaynaklanmaktadır. İlköğretim/lise eğitim seviyesine sahip çalışanların örgütsel adalet algıları diğerlerine göre daha düşük bulunmuştur. Akman (2017) çalışmasında hemşirelerin eğitim seviyeleri ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiştir. Uysal (2018) çalışmasında çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki statüleri ile örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (Tablo 8.13). Abbasoğlu (2015) çalışmasında çalışanların görevleri ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık araştırmadaki ölçekte diğer grubuna dahil olan çalışanlar ile idari personel, sağlık teknisyeni/teknikeri ebe, hemşire, hekim arasında farklılık tespit edilmiştir. Ölçekteki diğer grubuna dahil olan çalışanların örgütsel adalet algıları idari personele, sağlık teknisyeni/teknikerine ebeye, hemşireye, hekime göre daha düşük olarak saptanmıştır.

## 9.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Bulguların Değerlendirilmesi

Allen ve Meyer'in 1984 ve 1997 tarihlerinde geliştirmiş olduğu 21 maddeden oluşan Çınar (2013) tarafından da kullanılmış olan örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach alpha değeri (0,92) olduğu ve araştırma sonucunda elde ettiğimiz örgütsel bağlılığa ait Cronbach alpha değeri (0,91) olarak bulunmuştur (Tablo 7.2.). Çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen güvenilirlik katsayı düzeyleri yüksek çıkmaktadır. Bunun güvenilirlik katsayısının literatür ile uyum sağladığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık puan ortalaması ( $\bar{x}=2,86\pm 1,04$ ) olarak bulunmuştur (Tablo 8.8). Sağlık çalışanlarına üzerine yapılan diğer puan ortalamaları Gül (2018) örgütsel bağlılık ölçeği ( $\bar{x}=2,99\pm 0,69$ ), Yılmaz (2018) örgütsel bağlılığı ( $\bar{x}=3,08\pm 0,77$ ) sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bulgu literatürle uyum göstermektedir denilebilir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 8.9). Gül (2018) sağlık çalışanlarının katılımı ile yaptığı çalışma sonucunda duygusal bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Erkeklerin duygusal bağlılıkları daha yüksek çıkmıştır. Normatif ve örgütsel bağlılıkları cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterirken devam bağlılıkları cinsiyete göre farklılık göstermemiştir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının medeni durumları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 8.10). Gül (2018) sağlık çalışanları ile yaptığı çalışma sonucunda örgütsel bağlılık medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir. Evli çalışanların örgütsel bağlılıkları bekar çalışanlara göre daha yüksektir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yaşları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (Tablo 8.11). Gül (2018) çalışmasında da örgütsel bağlılık ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Tablo 8.12). Gül (2018) çalışmasında ise örgütsel bağlılık çalışanların eğitim seviyelerine göre anlamlı

farklılık göstermektedir. Ön lisans eğitim seviyesine sahip çalışanlar diğer eğitim seviyelerine göre daha yüksek bağlılığa sahiptir.

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki statüleri ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (Tablo 8.13). Buna karşın Gül (2018) çalışmasında ise örgütsel bağlılık eğitim seviyesine göre anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tıbbi sekreterlerin diğer branşlara göre örgütsel bağlılıkları daha yüksek olduğu saptanmıştır.

### 9.3. İş Tatmini Ölçeğine Ait Bulguların Tartışılması

Lutans, Avoli, Avey ve Norman'ın 12 maddeden oluşturduğu, Connolly ve Viswesvaran'ın 8 maddeye düşürdüğü iş tatmini ölçeğini, Vivien ve Thompson (2007) tarafından 5 maddeye indirilerek kullanılan ve Çınar (2013)'in da 5 madde şekli ile kullandığı ölçeğin Cronbach Alpha değeri (0,82) olduğu ve araştırma sonucunda elde edilen Cronbach Alpha değeri (0,71) olarak bulunmuştur (Tablo 7.2). Çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen güvenilirlik katsayı düzeyleri yüksek çıkmaktadır. Dolayısıyla güvenilirlik katsayısının literatür ile uyum sağladığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş tatmini puan ortalaması ( $\bar{x}=2,98\pm 1,18$ ) olarak bulunmuştur (Tablo 8.8.). Sağlık çalışanlarına üzerine yapılan diğer puan ortalamaları Çelen (2011) iş tatmini ölçeği ( $\bar{x}=3,5\pm 0,83$ ), Söyük (2007) iş tatmini ölçeği ( $\bar{x}=3,45\pm 0,50$ ), Çolak Alsat (2016) iş tatmini ölçeği ( $\bar{x}=3,24$ ) sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Tablo 8.9). Çelen (2011) çalışmasında ise çalışanların cinsiyetleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Erkek çalışanların iş tatmini düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Çolak Alsat (2016) sağlık çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının medeni durumları ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ve literatürle benzerlik göstermektedir (Tablo 8.10). Çelen (2011) çalışmasında da yine medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Söyük (2007) çalışanların medeni durumları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Çolak Alsat (2016) çalışanların medeni durumları ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yaşları ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (Tablo 8.11). Çelen (2011) çalışanların iş tatmini seviyeleri yaşa göre anlamlı bir farklılık belirlemiştir. 30 yaş altındaki çalışanlar ile 41 yaş üstündekiler ve 31-35 yaş aralığındaki çalışanlar ile 41 yaş üstündeki çalışanlar arasındaki anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çalışmaya göre çalışanların yaşları ilerledikçe iş tatmin düzeyleri yükselmektedir. Buna karşın Söyük (2007) çalışma sonuçlarına göre çalışanların iş tatmini düzeyleri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim seviyeleri ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Tablo 8.12). Buna karşın Söyük (2007) çalışmasında ise çalışanların iş tatmin seviyeleri eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ön lisans mezunu olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çolak Alsat (2016) sağlık çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada iş tatmini ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık saptamıştır. Eğitim seviyesi doktora olan sağlık çalışanlarının iş tatmin seviyeleri daha yüksektir. Bu çalışmada bir ilişki olmamasına karşın literatürde sağlık çalışanlarının eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatmin seviyelerinin de yükselme gösterdiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki statüleri ile iş tatmini arasında anlamlı istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilememiştir (Tablo 8.13). Çelen (2011) ise çalışanların statülerine göre iş tatmini düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çalışmaya göre statü yükseldikçe iş tatmini düzeyleri de yükselme göstermektedir. Söyük (2007) çalışmasında da yine çalışanların statülerine göre iş tatmini düzeylerinde

anlamli bir farklılık bulunmuştur. Yönetici konumunda çalışan hemşirelerin iş tatmini düzeyleri sağlık memurlarına ve hemşirelere göre daha yüksektir. Çolak Alsat (2016) çalışanların mesleki statüleri ile iş tatminleri arasında anlamli bir farklılık saptamıştır. Sağlık çalışanları arasında iş tatmini seviyesi en yüksek olan ebelerdir.

#### 9.4. İşle Bütünleşme Ölçeğine Ait Bulguların Değerlendirilmesi

Schaufeli ve arkadaşlarının geliştirmiş oldukları ve Bal (2009) tarafından çevirisi yapılan "Utrecht İşle Bütünleşme" ölçeği 17 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alpha değeri (0,82) olduğu ve araştırma sonucunda elde edilen Cronbach Alpha değeri (0,89) olarak bulunmuştur (Tablo 7.2). Çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen güvenilirlik katsayı düzeyleri yüksek çıkmaktadır. Bu ise güvenilirlik katsayısının literatür ile uyum sağladığını ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının işle bütünleşme puan ortalaması ( $\bar{x}=3,54\pm 1,10$ ) olarak bulunmuştur (Tablo 8.8). Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile işle bütünleşme arasında anlamli bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 8.9) Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının medeni durumları ile işle bütünleşme arasında anlamli bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 8.10). Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yaşları ile işle bütünleşme arasında anlamli bir farklılık tespit edilememiştir (Tablo 8.11). Araştırmaya katılan çalışanların eğitim seviyeleri ile işle bütünleşme arasında anlamli bir farklılık bulunmamaktadır (Tablo 8.12). Araştırmaya katılan çalışanların mesleki statüleri ile işle bütünleşme arasında anlamli bir farklılık tespit edilememiştir (Tablo 8.13).

#### 9.5. Çalışmaya Ait Korelasyon Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu bölümde katılımcı sağlık çalışanlarının örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme arasındaki ilişkiler değerlendirilecektir.

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında %55,1 oranında pozitif yönlü orta seviyeli ilişki saptanmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasında %37,9 oranında pozitif yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır. Prosedür adaleti ile örgütsel bağlılık arasında %50,8 oranında pozitif yönlü orta seviye bir ilişki saptanmıştır. Etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasında %55,3 oranında pozitif yönlü orta seviye bir ilişki saptanmıştır (Tablo 8.14). Çöp (2008) turizm sektöründe gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamli ve pozitif yönlü bir ilişki saptamıştır. İmamoğlu (2011) ilköğretim öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamli ilişki olduğunu belirlemiştir. Işık ve arkadaşları (2012) sağlık çalışanları ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Cihangiroğlu (2011) askeri hastanelerde gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamli ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda çalışma bulgularının literatür ile önemli ölçüde uyumlu olduğu söylenebilir.

Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında %44,2 oranında pozitif yönlü zayıf seviyeli ilişki saptanmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında %26,5 oranında pozitif yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır. Prosedür adaleti ile iş tatmini arasında %44,3 oranında pozitif yönlü zayıf seviye bir ilişki saptanmıştır. Etkileşim adaleti ile iş tatmini arasında %43,4 oranında pozitif yönlü zayıf seviye bir ilişki saptanmıştır (Tablo 8.14). Görgülüer (2013) bankacılık sektörü üzerine yapmış olduğu çalışmasında örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamli ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını saptamıştır. Keklik ve Coşkun Us (2013) bir devlet hastanesinde yaptığı çalışmada örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamli bir ilişki saptamıştır. Yeşil ve Dereli (2012) 3 farklı (eğitim, mobilya ve tekstil) sektörün dahil olduğu çalışma sonucunda örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamli bir ilişkinin olduğunu gözlemlemiştir. Düğer (2015) bir kamu hastanesinde

uygulamış olduğu çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Karavardar (2015) bir sigorta şirketinde çalışanların katılımı gerçekleştirmiş olduğu çalışmada örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin olduğunu saptamıştır.

Örgütsel adalet ile işle bütünleşme arasında %37,6 oranında pozitif yönlü zayıf seviyeli ilişki saptanmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti ile işle bütünleşme arasında %28,4 oranında pozitif yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır. Prosedür adaleti ile işle bütünleşme arasında %35,3 oranında pozitif yönlü zayıf seviye bir ilişki saptanmıştır. Etkileşim adaleti ile işle bütünleşme arasında %37 oranında pozitif yönlü zayıf seviye bir ilişki saptanmıştır (Tablo 8.14.). Odabaşı Bazça (2019) sağlık meslek liselerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda örgütsel adalet ile işle bütünleşme arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğunu saptamıştır. Akdeniz (2018) ortaokul öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada örgütsel adalet ile işle bütünleşme arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişkiyi tespit etmiştir.

### 9.6.Çalışmaya Ait Regresyon Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu bölümde katılımcı sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşmeye olan etkisi değerlendirilecektir.

Bu çalışma verileri kapsamında katılımcı çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık algıları üzerine anlamlı ve pozitif yönlü etki ettiği saptanmıştır. Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık algısı üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan model bu etkinin %30,4'ünü açıklamaktadır (Tablo 8.15). Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi saptanmamıştır. Buna karşılık prosedür adaleti alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Yine etkileşim adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki değişimin %31,7'sini prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile açıklayabilmekteyiz (Tablo 8.16). İmamoğlu (2011) ilköğretim öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etki ettiğini tespit etmiştir. Bülbül (2010) kamu ve özel banka çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Işık ve arkadaşları (2012) sağlık çalışanları ile gerçekleştirilmiş olan çalışmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu belirlemiştir, fakat bu etki duygusal ve normatif bağlılık üzerinedir. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı örgütsel adaletten etkilenmemektedir. Şentürk (2014) öğretmenlerin katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada bu çalışmanın tam zıttı olarak dağıtım adaletinin örgütsel bağlılığa pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu saptamıştır. Aynı zamanda prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin ise örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Bu çalışmanın ulaştığı diğer bir sonuç ise örgütsel adalet algısının iş tatmini seviyesi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi belirlenmiştir ve iş tatminindeki değişimin %19,6'sını açıklamaktadır (Tablo 8.18). Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaletinin iş tatmini seviyesi üzerinde etkisi saptanmamıştır. Prosedür adaletinin iş tatmini seviyesi üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. Yine etkileşim adaletinin iş tatmini seviyesi üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. İş tatmini düzeyindeki değişimin %21'ini prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile açıklayabilmekteyiz (Tablo 8.19). Görgülüer (2013) bankacılık sektörü üzerine yapmış olduğu çalışmada örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin varlığından söz etmektedir. Keklik ve Coşkun Us (2013) bir devlet hastanesinde yapmış oldukları çalışmada örgütsel adalet algısının iş tatminine pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu belirlemiştir. Örgütsel adaletin dağıtım ve etkileşim adaleti boyutları iş tatminine pozitif ve anlamlı etki gösterirken prosedür adaletinin iş tatmini üzerinde bir etkisi görülmemiştir. Yeşil ve Dereli (2012) 3 farklı (eğitim, mobilya ve tekstil) sektörün çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır.

Düğer (2015) bir kamu hastanesinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini saptamıştır. Karavardar (2015) sigorta şirketinde gerçekleştirdiği çalışma sonucunda çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminini anlamlı ve pozitif yönlü etkilediğini tespit etmiştir.

Örgütsel adalet algısının işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etki ettiği saptanmıştır ve kurulan model kapsamında işle bütünleşme üzerindeki değişimin %14,1'ini açıklamaktadır (Tablo 8.21). Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım ve prosedür adaletinin işle bütünleşme üzerinde etkisi saptanmamıştır. Etkileşim adaletinin işle bütünleşme seviyesi üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. İşle bütünleşme ölçeğindeki değişimin %14'ünü etkileşim adaleti ile açıklayabilmekteyiz (Tablo 8.22). Odabaşı Bozça (2019) sağlık meslek liselerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda örgütsel adaletin işle bütünleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinden söz etmektedir. Akdeniz (2018) ortaokul öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışma neticesinde örgütsel adaletin işle bütünleşme üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel adaletin dağıtım ve etkileşim adaleti boyutları işle bütünleşmeye pozitif yönde etki ederken, prosedür adaletinin işle bütünleşmeye bir etkisi tespit edilememiştir.

## 10. SONUÇ ve ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada insanoğlunun hayatının büyük bir kısmını kapsayan iş hayatı insanlar için büyük önem arz etmektedir. İnsanlar da kurumların ömürleri boyunca ihtiyaç uyduğu en önemli ihtiyaç olması sebebi ile örgütler için insan vazgeçilmez bir unsurdur. Küreselleşme ile rekabetin artışı örgütlerin hayatlarını devam ettirmeleri için daha fazla çaba harcamalarını gerektirmektedir.

İnsanoğlu var olduğu günden bugüne kadar ve hayatları devam ettikçe de kendilerine adaletli davranılmasını istemektedir. Belki de insanın hayatta en büyük arayışının adalet olduğu söylenebilir. Adaletin sağlanmadığı ortamda ise kendisi adaletin tecellisi için çözüm yolları aramaya başlar ya da o ortamdan uzaklaşmaya çalışır. Gün içinde zamanının büyük bir çoğunluğunu çalıştığı kurumlarda geçiren çalışanların da iş yerlerinde adaletli olunmasını istemektedir.

İnsanların hem hizmet ettikleri hem de hizmet aldıkları ve insan hayatı için büyük önem taşıyan sektörlerin başında ise sağlık sektörü gelmektedir. Sağlık hizmetlerini diğer sektörlerden ayıran önemli farklılıkları bulunmaktadır. Sağlık hizmetleri 7/24 hizmeti gerektiren, ertelenemez, ikamesi olmayan, bilgi asimetrisinin mevcut olduğu, verilen hizmetlerin önceden test edilme imkânının olmadığı, hatayı kabul etmeyen, verilen hizmetin kalitesinin belirlenmesinin zor olduğu (çünkü hastalar kendilerine uygulanan tedavi hakkında bilgi sahibi değildir) bir alandır. Sağlık hizmetlerinin bu özelliklerinden dolayı çalışma koşulları ve işleyişi önem arz etmektedir. Sağlık hizmeti sunan sağlık çalışanlarının kurumlarına karşı bağlılık hissederek, başarısı için çaba göstermeleri hayati bir öneme sahiptir. Bunu gerçekleştirmek için ise sahip olmaları gereken farklı unsurlar arasında ön sıralarda iş tatmini ve işle bütünleşmenin olduğu söylenebilir. Bütün bunların gerçekleşmesinin ön şartının da kendilerini örgütte rahat, güvende, adaletli muamele edilen çalışanlar olarak hissetmeleridir denilebilir. Bu kaygılar dikkate alınarak bu çalışma sağlık çalışanlarının örgütteki adalet algılarının örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye ne seviyede etki ettiğini ortaya koyabilmek ve bu konuda ilgili değişkenler çerçevesinde literatürde yapılan ilk yapılan çalışma olarak bir boşluğun doldurulması ve farkındalık oluşturması için yapılmıştır. Ayrıca elde edilen sonuçların uygulamacılara da katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Bu bağlamda tez çalışmasında örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme kavramlarına ait hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezler geliştirilirken hem kavramlarla ilgili teorik çerçeve hem de konu hakkında yapılan araştırmalar dikkate alınmıştır. Çalışmanın amaçlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan veriler sağlık çalışanlarından anket yardımı ile toplanmıştır. Çalışmanın yöntem kısmında bulunan hipotezler nicel araştırma yöntemleri ile test edilmiştir. Araştırmanın ikincil amacını oluşturan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme faktörlerinin ile çalışanların demografik bilgilerindeki değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Araştırmadaki örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme ölçeklerinin puan ortalamaları diğer literatürdeki puan ortalamaları ile karşılaştırılmıştır. Sağlık çalışanlarının cevaplarından oluşan puan ortalamaları sağlık çalışanlarına yapılan diğer çalışmalar ile karşılaştırıldığında bazı ortalamalar literatürle uyumlu bazı puan ortalamaları ise uyum göstermemektedir. Genel örgütsel adalet algısı puan ortalaması bu çalışmada düşük düzeyde bulunmuştur. Literatürde bu konudaki bulgularda farklılıklar göstermektedir. Benzer sonuçlar yanında farklı bulgulara ulaşan araştırmalar da bulunmaktadır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık puan ortalaması orta düzeyde bulunmuştur ve bu bulgunun literatürle uyumlu olduğu görülmektedir. Bu çalışmadaki iş tatmini puan ortalaması orta düzeyde bulunmuştur ve literatürle önemli ölçüde uyumlu olduğu söylenebilir. İşle bütünleşme ölçeği puan ortalamaları ise yüksek düzeyde bulunmuştur.

Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşmeye ait puan ortalamaları ile demografik bilgilerine göre değişkenlik gösterip göstermediğini anlayabilmek için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testleri yapılmıştır. Analiz sonucunda sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile örgütsel adalet, dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sağlık çalışanlarının medeni durumları ile örgütsel adalet, dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sağlık çalışanlarının yaşları ile örgütsel adalet, dağıtım adaleti ve prosedürel adalet arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 18-24 yaş grubunun adalet algısı 39-45 yaş grubu bireylerin adalet algısından daha yüksektir. Bu bulgu hakkında genç çalışanların daha olumlu duygular yaşadıkları söylenebilir. Farklılığın sebebi konusunda bu araştırma bulguları ile tam ve doğru şekilde yorum yapılması mümkün olmamakla birlikte genç çalışanların çalışma yaşamının olumsuz yönleri ile henüz fazla karşılaşmadıkları tahmini yapılabilir. Sağlık çalışanlarının yaşları ile etkileşim adaleti, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sağlık çalışanlarının medeni durumları ile örgütsel adalet, dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sağlık çalışanlarının mesleki statüleri ile örgütsel adalet, dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmada boyutların birbiri ile olan ilişkilerini bulabilmek için pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki gözlenmiştir. Örgütsel adaletin prosedür adaleti alt boyutu ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Örgütsel adaletin son boyutu olan etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda örgütsel adaletin iyileşmesi yönünde çalışanlarda oluşacak algının örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve işle bütünleşmeyi olumlu etkileyeceği tahmini yapılabilir. Aslında bütün değişkenler arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki oluşturulan araştırma modelinin anlamlı olduğunun bir göstergesidir ve herhangi bir değişkendeki olumlu yönelişin diğerlerini de olumlu etkileyeceği ifade edilebilir.

Araştırmanın ana hedefini belirlemek yani örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye olan etkisini görebilmek için ölçeklerdeki verilere regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonucunda; sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa pozitif yönde etkisinin olduğu gözlenmiştir. Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarındaki değişimin %30,4'ü örgütsel adalet ile açıklanabilmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları olan prosedür ve etkileşim adaleti boyutlarının örgütsel bağlılığa pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi söz konusudur. Örgütsel bağlılıktaki değişimin %31,7'si prosedür ve etkileşim adaleti ile açıklanabilmektedir. Buna karşın dağıtım adaletinin örgütsel bağlılığa etkisi bulunmamaktadır. Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Çalışanların iş tatmini seviyelerindeki değişimin %19,6'sı örgütsel adalet ile açıklanabilmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları olan prosedür ve etkileşim adaleti iş tatminine pozitif yönde ve anlamlı etkileri bulunmaktadır. İş tatmini seviyesindeki değişimin %21'ini prosedür ve etkileşim adaleti ile açıklanabilmektedir. Dağıtım adaletinin iş tatminine etkisi bulunmamaktadır. Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının işle bütünleşmeye pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Çalışanların işle bütünleşme seviyelerindeki değişimin %14,1'i örgütsel adalet ile açıklanabilmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşim adaleti işle bütünleşmeye pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. İş tatmini seviyesindeki değişimin %14'ü etkileşim adaleti açıklanabilmektedir. Dağıtım ve prosedür adaletinin işle bütünleşmeye etkisi bulunmamaktadır.



Araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarındaki artışın örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme algılarında da yukarıda belirtilen oranlarda artış sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme algılarına anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu ve olumlu yönde etkelediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının artışı örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme algılarında artışa sebep olacaktır. Bunun sağlanabilmesi için ise aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

Sağlık hizmeti veren kurumlarda çalışanların adalet algıları göz ardı edilmemeli, çalışanlara haklarının korunduğu ve savunulduğu yönetim politika ve uygulamalarıyla hissettirilmelidir.

Sağlık çalışanları ödüllendirme yapılırken çalışanların eğitim seviyelerinin, gayretlerinin, sorumluluklarının, streslerinin ve işi başarı ile bitirmelerinin çok fazla dikkate alınmadığını düşünmektedirler. Hastane yönetiminin sağlık çalışanlarının bu düşüncelerini değiştirmeye yönelik politika izlemeleri önerilebilir.

Sağlık çalışanları hastanenin karar verme sürecinde hastanenin tarafsız olmasına, çalışanların fikirlerinin alınmasına, fikirlerin uygulanışına ve alınan kararların kabul veya ret etme haklarının olmasına karşı inançlarının zayıf olduğu gözlenmektedir. Hastane yönetimi karar alma süreçlerine çalışanların daha fazla katılımını sağlayarak çalışanların bu konudaki düşüncelerinin değişmesini sağlayabilir.

Sağlık çalışanları hastanenin çalışanların sorumlulukları ve işleriyle ilgili aldıkları kararlarda çalışanlara karşı nezaketli, dikkatli, saygılı, samimi ve mantıklı açıklamalar yapılması konusunda kararsız bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Çalışanlar hastane yönetiminden alınan kararların neden-sonuç ilişkisini, çalışanın bu karardaki fayda-zarar dengesini açıklamasını bekledikleri görülmektedir. Bu durumun açıklanmasının çalışanlarda adalet duygularının olumlu yönde gelişmesine katkı sağlayacağı öngörüsü yapılabilir.

Yöneticiler, çalışanların örgütte kendilerini güvende hissederek çalışmalarını sağlamak için uygulamalar geliştirebilirler.

Çalışanların yönetime katılabilmesi için fikir ve düşüncelerini örgüt yönetimi ile paylaşabilmeleri için ortam oluşturulması faydalı olabilecektir.

Çalışanların örgüt içindeki görev paylaşımlarının daha adil olması yönünde uygulamalar geliştirilebilir.

Örgütte alınan kararların etik, ahlaki ve insani değer ve yargılara saygılı olması aynı zamanda çalışanlarda önyargı yaratacak unsurlara yer verilmemesi salık verilebilir.

Yapılan araştırma sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmektedir. Ayrıca örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye anlamlı ve pozitif yönlü etki ettiği de saptanmıştır. Bu sebeptendir ki hastane yönetiminin örgütsel adalet algısını arttırıcı bir politika izlemesi önerilebilir. Çalışanların adalet algılarının arttırılması için ise durumsallık yaklaşımına göre çalışanların istek ve beklentilerinin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi düşünülebilir. Bu durumun gerçekleşmesi sonucunda ise örgütüne bağlı, işinden tatmin ve işiyle bütünleşmiş çalışanlara sahip olunacağı ifade edilebilir.

İnsan hayatının her anında olduğu gibi çalıştıkları örgütte de kendilerini güvende hissetmek ister. Örgütler de yoğun rekabet koşullarında yetişmiş sağlık çalışanlarını örgütte tutmak için adalet algılarını yükseltme yönünde çalışmalar yapmalıdırlar denilebilir.

Son olarak sosyal bilimlerde her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da kısıtları bulunmaktadır. Zaman ve maliyet gibi konular dikkate alınarak araştırmanın bir hastane bağlamında yapılması önemli bir kısıttır denilebilir. Araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren Porsaklar Devlet Hastanesinde çalışmakta olan sağlık çalışanları (N=365) oluşturmaktadır. Çalışmanın gönüllülük esaslı çerçevesinde yapılması katılımcı sayısının 190 olmasına sebebiyet vermiştir. Bu da çalışmanın sonuçlarının genellenmesinin önünde bir kısıt oluşturmaktadır. Yine katılımcıların anketlere verdikleri cevapların samimi ve doğru olduğu yönündeki ön kabul diğer bir

kısıtı oluşturmaktadır denilebilir. Çalışmanın sonuçlarının genellenebilmesi için farklı yerlerde, daha büyük örneklerle benzer araştırmaların yapılması önerilebilir.



## KAYNAKLAR

- ABBASOĞLU, Ş.,2015. “İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ACARAY, A., 2018. “İşe Adanmışlığın Güçlendirme İklimi ve Bireysel Performans İle İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi 7(5), ss.154-177.
- ACKER, G.M., 2004. “The Effects of Organizational Conditions on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care”, Community Mental Health Journal, 40(1), ss.65-66.
- AĞIROĞLU BAKIR, A., 2013. “Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi”, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- AKA, B., 2017. “Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- AKÇA, B., 2012. “Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: ISO İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- AKDENİZ, A., 2018. “Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile İşle Bütünleşme Algıları Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- AKDÖL, B., 2015. “Hizmetkar Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKMAN, A., 2018. “Çatışma Yönetimi, İş Tatmini, Kariyer Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- AKYEL, Y., 2014. “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- AKYOL, F., 2018. “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bahşiş Havuzu İle Bireysel Bahşiş Sisteminin Karşılaştırılması”, Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- ALLEN N.J. ve MEYER J.P., 1997. Commitment in The Workplace, Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- , 1990. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, Journal of Occupational Psychology. 63 (1), ss. 1-18.
- ALLISON, P.D., 1999. Multiple Regression: A Primer. Pine Forge Press.
- ANT, A., 2019. “Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Sasa Polyester Sanayi A.Ş. Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- ARAS, A., 2012. “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müzik Öğretmenlerinin Mobing (Yıldırma) Yaşama Düzeyleri”, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumları Arasındaki İlişkiler, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ARSLAN, E., 2017. “Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ATAK, M., 2009. “Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- ATAKAY, B., 2019. "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Bilgi Paylaşımı ve Firma Performansı Üzerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- ATALAY, D.D., 2007. "Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ATAŞ AKDEMİR, Ö., 2016. "Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarının Okulların Akademik İyimserlikleri ile Örgütsel Bağlılık ve Okul Başarısıyla İlişkisi", Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- AVCI, İ., 2019. "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşe Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AYDIN, G.G., 2019. "Örgütsel Aile Desteğinin İş-Aile Çatışması ve İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisini Açığa Çıkarmaya Yönelik Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- BABAHANOĞLU, N., 2016. "Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma" Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- BAGCI, Z., 2013. "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme", Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9(19), ss.163-184.
- BAHADINLI, H.S., 2013. "İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAL, E., 2009. "Self-efficacy, Contextual Factors and Well-being: the Impact of Work Engagement", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BALAY, R., 2000. "Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık", Nobel Kitabevi, Ankara, ss.192.
- BALCI, İ., 2019. "Mesleki Ve Teknik Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Seviyelerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- BALLI, E., 2014. "Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi", Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- BAYHAN KARAPINAR, P., 2010. "Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisinde Performans Değerlendirme Kriterlerine İlişkin Algının Etkisi", Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BAYRAKÇI, E., 2016. "Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre İfşa Davranışının Nitel Araştırma ile İncelenmesi: Isparta İli Örneği, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- BİÇKES, D. M., YILMAZ, C., DEMİRTAŞ, Ö., UĞUR, A., 2014. "Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 9(2), ss.97-121.
- BOZKURT, E., 2015. "Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- BÜLBÜL, A., 2010. "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., 2014. Veri Analizi El Kitabı (19.Baskı). PEGEM Akademi: Ankara.
- CİHANGİROĞLU, N. ve YILMAZ, A., 2010. "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi", Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10(19), ss. 194-213.

- CİHANGİROĞLU, N., 2009. “Örgütsel Adaletin Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- , 2011. “Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi”, Gülhane Tıp Dergisi 53, ss.9-16.
- CİNEL, M.O., 2014. “Müsamahacı ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Fındık İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- CİNNİOĞLU, H., 2018. “Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- COLQUITT, JASON A., DONALD E. CONLON, MICHAEL J. WESSON, CHRISTOPHER O.L. PORTER & K. YEE Ng., 2001. “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic 137 Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, Journal of Applied Psychology, 86(3), ss.425-445.
- ÇAKI, N., 2017. “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Pilotlar Üzerine Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇALIŞKAN, A., 2015. “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İklimin Aracılık Rolü”, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 1(2), ss.115-141.
- ÇAPRAZ, H., 2009. “Ortaöğretim Kurumu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Şişli İlçesi Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇELİK KELEŞ, H.N., 2006. “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ÇETİNEL, M.H., 2018. “Çalışanların Kişilik Özellikleri ile İhbarcılık (Whistleblowing) Eğilimleri Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü”, Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- ÇINAR, Ö., 2013. “Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Kahramanmaraş Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- ÇİFTYILDIZ, K., 2015. “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara ISO 500 Firma Örneği”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÇOLAK ALSAT, O., 2016. “Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ÇÖL, G., 2004. “Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- ÇÖP, S., 2008. “Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- DEMİRCAN ÇAKAR, N., 2009. “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken Mi?”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28), ss.68-90.
- DEMİREL, Y., SEÇKİN, Z., 2011. “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma”, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, 56, ss.99-117.
- DEMİRİSOY, Ö. ve GÜLOVA, A.A., 2012. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Çalışma”, Business and Economics Research Journal, 3(3), ss.49-76.

- DİLEK, H., 2005. "Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının: Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- DİLEK, U., 2004. "Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- DOĞAR, N., 2013. "Kişilik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren İki Ticarî Bankada Bir Araştırma", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- DÜĞER, S., 2015. "Örgütsel Adalet Algısının, İş Tatmini Ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kamu Hastanesinde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- EFEÖĞLU, İ.E., 2006. "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- EĞİLMEZKOL, G., 2011. "Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- EKER, G., 2006. "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ERDOĞAN MORÇİN, S., 2012. "Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- ERTEM ERAY, T., 2017. "Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama", Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 27, Ss.201-213.
- ERTURHAN İŞKİN, H., 2018. "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma", Doktora Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- ERTÜRK, E., 2014. "Sosyal Mücadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi Ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ESER, İ., 2018. "Öğretmenlerin Etik Liderlik Algısının İşle Bütünleşme ile Olan İlişkinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi", Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- FELDMAN, D.C. ve HUGH, A.J., 1983. "Managing Individual and Group Behavior in Organizations", Auckland: McGraw – Hill International Book Company, New York.
- GEORGE, D., ve MALLERY, M., 2010. SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, Pearson, Boston.
- GÖRGÜLÜER, A.A., 2013. "Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- GÜÇLÜ, H., 2006. "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- GÜL, H., 2002. "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", Ege akademik Bakış Dergisi, 1(2), ss.37-56.
- , 2003. "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi", Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1), ss.73-81.
- , 2003. "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- GÜLER, M., 2018. "Grup Rehberliği Programının Engelli Çocuğa Sahip Çalışan Annelerin Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve Eş Tükenmişliği Düzeyine Etkisi", Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- GÜN EROĞLU, Ş., 2009. "Örgütsel Adalet Algılaması Ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- GÜNAY, Z., 2015. "İş Tatmini, 360 Derece Performans Değerleme ve Algılanan Performans İlişkisi: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği", Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- GÜNCE, S., 2013. "İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- GÜNDÜZ, B., ÇAPRI, B., GÖKÇAKAN, Z., 2013. "Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi 3(1), ss.29-49.
- GÜRBÜZ, S., 2007. "Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini Ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜRLER, M., 2018. "Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi ile İşle Bütünleşme İlişkisinde Çalışan Sesliliğinin Aracılık Etkisinin İncelenmesi", Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- GÜRPINAR, G., 2006. "An Empirical Study Of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, And Turnover Intention", Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜVEN GÜRSES, C., 2015. "Yönetici Liderlik Yaklaşımının Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Ceza İnfaz Kurumlarında Bir Araştırma", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- HAİR, J.F., 2010. BLACK, WC, BABİN, BJ, & ADERSON, RE.,2010. Multivariate Data Analysis, 7.
- HATIPOĞLU Z., 2014. "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıkların İncelenmesi", Doktora Tezi, Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- <https://newonlinecourses.science.psu.edu/stat501/lesson/5> (26.11.2019).
- <https://sozluk.gov.tr/?kelime=> (05.12.2019).
- HÜSEYİNİKLİOĞLU, B., 2010. "Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- IŞIK, M., 2016. "Kurumsal İtibar Algısının İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü ve Bir Araştırma", Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- IŞIK O., UĞURLUOĞLU Ö., AKBOLAT M. 2012., "Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 13, ss. 254-265.
- IŞIKAY, Ç.,2018. "İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve İş Doyumu İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliğinde Görev Yapan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- IŞIKSAL, M., 2018. "Tükenmişlik Sendromu; İşle Bütünleşmenin Sonucu Mudur?", Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İÇERLİ, L., 2010. "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1), Ss.67-92.
- İMAMOĞLU, G., 2011. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.



- İNCE, M. Ve GÜL, H., 2005. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Çizgi Kitabevi Yayınları, Ankara, ss.122.
- İŞCAN, Ö.F. ve SAYIN, U., 2010. “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), ss.195-216.
- İYİGÜN, N.Ö.,2012. “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21), ss. 49-64.
- KAPLAN, İ.,2011. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KARAALP, T., 2014. “Sağlık Hizmetleri Üretim Sürecinde Fiziksel Çevrenin Hasta Memnuniyeti ve İş Tatmini Üzerine Etkisi”, Doktora Tezi, Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü, Ankara.
- KARABAY, E., 2004. “Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KARATEPE, O.M. vd., 2006. “The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance And Job Satisfaction”, Tourism Management, 27 (4).
- KARAVARDAR, G., 2015. “Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11(26), ss.139-150.
- KAVGACI, H. ve ÇALIK, T., 2017. “Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Örgütsel ve Bireysel Değişkenlerle İlişkisi: Bir Çoklu Aracılık Modeli”, Pegem Akademi Kuram ve Uygulama Yönetimi 25(2), ss.225-248.
- KAYGISIZ, Ö.C., 2014. “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Çalışan Algılarının, İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri: Kamu Kesiminde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- KEKLİK, B. ve COŞKUN US, N., 2013. “Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 18(2), ss.143-161.
- KILIÇ, G., 2008. “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KOYUNCU, İ., 2019. “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkileri: Karaman Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- KÖRDEVE, M.K., 2015. “Esnek Çalışma Uygulamalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Demografik Değişkenlere Göre Sağlık Sektöründe Sağlık Profesyonelleri Harici Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KÖSE, S.K., 2008. “Korelasyon ve Regresyon Analizi”, (Çevrimiçi) <http://tr.scribd.com/doc/2066772/korelasyon-analizi>, (24.11.2019).
- KÖYBAŞI, F., 2016. “Okul Yöneticilerinin Girişimcilik, Öz-Yeterlilik ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Analizi”, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- KURU ÇETİN, S., 2013. “Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkileme Taktiklerinin Örgütsel Adalet ile İlişkisi”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KURUDİREK, M.A., 2014. “Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu İlişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- KÜÇÜKEŞMEN, E., 2015. “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.



- LUTHANS, F., AVEY, J. B. ve PATERA, J. L., 2008. "Experimental Analysis Of A Web-Based Training Intervention To Develop Positive Psychological Capital", *Academy of Management Learning and Education*, 7, ss. 209-221.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C.M., & AVOLIO, B.J., 2007. "Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge", Oxford:Oxford University Press.
- LUTHANS, F., 2002. "Positive Organizational Behavior: Developing And Managing Psychological Strengths" *Academy of Management Executive*, 16(1), ss. 57-72.
- MACİT, M., 2015. "İşkoliklik, İş-Aile Çatışması ve Tükenmişlik İlişkileri Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- METE, E. S., 2018. "Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ile İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta Kuramsal Bir Model Geliştirme", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- MEYDAN, C.H., 2010. "Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- NADIRI, H. ve TANOVA, C., 2010. "An Investigation of The Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1), ss. 31-41.
- NAKTİYOK, S., 2015. "Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının aracı Rolü", Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- NİŞANCI, Z.N., 2015. "Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25). Ss.257-294.
- ODABAŞI BOZÇA, T., 2019. "Örgütsel Adalet Algısı ve İşle Bütünleşme İlişkisinin İncelenmesi: Sağlık Liseleri Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- OLGUNGÜL, F.K., 2017. "Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Devlet ve Özel Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler Örneği", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖNAL SANDAL, E., 2012. "Çalışanların Adalet Kavramı ve Bazı İş Davranışları ile İlişkisi", *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, 278, ss.28-33.
- ÖNCEL, L., 2007. "Öğretmenlerin İşleriyle Bütünleşme Düzeylerinin Performansları İle İşyerlerinden Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖNGEL, G., 2018. "Sağlık Çalışanlarının Yaşamış Oldukları İş-Aile Yaşamı Çatışmasının Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖNGÖRE, Ö. 2016. "Kişilik ve İşle Bütünleşme", *Siyasal Kitabevi*, Ankara, ss.256.
- ÖZAKAR, C., 2019. "Örgütsel Adalet Algısının Kurum Bağlılığı Üzerine Etkisi: Örnek Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZDEN ÖZDEMİR, H., 2007." Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZEN KUTANİS, R. ve MESCI, M., 2010. "Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), ss.527-552.
- ÖZMEN, M., 2014. "Mağaza Çalışanlarının Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma: Antalya İli Örneği", Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- ÖZPEHLİVAN, M., 2015. “Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans Ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği”, Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZTÜRK, H., 2013. “Sanayi Çalışanlarının Rekreatif Aktivitelere Katılımlarının Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi (Gaziantep Uygulaması)”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ÖZTÜRK, P., 2008. “An Empirical Study Of Relationships Between Organizational Justice And Organizational Commitment In Public Health Care Companies In İstanbul”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- PARSEHYAN, B.G., 2014. “Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama”, Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- PEKERŞEN, Y., 2015. “Otel İşletmelerinde Çalışan Aşçıların İş Stresi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Toksik Davranışları Arasındaki İlişki”, Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- PİLLAI R, CHESTER A. S. & ERIC S. W., 1999. “Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, Journal Of Management, 25( 6), Ss.897-933.
- SAĞLAM, T., 2019. “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Gıda Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- SAN, İ., 2017. “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SARICI AYTAN, Y., 2018. “Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık ve Vatandaşlığın Çalışanların Performansına Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama: Esenyurt Belediyesi Örneği”, Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SAYIN, U., 2009. “Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- SEÇGİN, Y., 2014. “Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Tokat.
- SELİGMAN, M. E. P., 1999. “The President's Address”, American Psychologist, 54(8), ss.559-562.
- SELVİTOPU, A., ve ŞAHİN, H., 2013. “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 14(2), ss.171-189.
- SERİNKAN, C. ve ÜRKEK ERDİŞ, Y. ve ASLAN, T.(Ed.), 2014. Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet, Nobel Kitapevi, Ankara, ss.248.
- SEVİMLİ, F. ve İŞCAN, Ö.F., 2005. “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 1(5), ss. 55-64.
- SOYDAN, S., 2011. “Çalışanların İş Tatmini İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Temizlik Ürünleri Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SÖYÜK, S., 2007. “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ŞAHBUDAK, M., 2016. “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri: Türk Spor Örgütü Örneği”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.

- ŞAKLAK, Ö., 2018. “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ŞENGÜL, K., 2019. “Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- ŞENTÜRK, N., 2014. “Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ankara İli Mamak İlçesinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankaya.
- TABACHNICK, L.S., ve FIDELL, B.G., 2013. Using Multivariate Statistics (Sixth Ed.) Pearson, Boston.
- TAŞÇIOĞLU, H., 2010. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- TAŞKIRAN, E., 2010. “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TOKMAK, M., 2018. “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması”, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- TURHAN, M., 2015. “Algılanan Liderlik Tarzları, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- TURUNÇ, Ö., TABAK A., 2009. “İş Performansının Artırılmasında Prosedür Adaleti”, Dağıtım Adaleti, Etkileşim Adaleti Ve İçsel Motivasyonun Rolü”, Savunma Bilimleri Dergisi, 8(1), ss. 15-35.
- TÜZEMEN V.C., 2019. “Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Erzurum İli Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- ULUDAĞ, Y., 2017. “İş Tatmininde Kişilik Özelliklerinin ve Sosyal İlişkilerin Rolü: Bir Enerji İşletmesinde Araştırma”, Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- USTA, M.E., 2013. “Okul Yöneticilerinin Pozitivist ve Kaos Yönetim Anlayışlarını Benimsemelerinin Kendilerinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkileri”, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- UYANIK, S., 2019. “İşgörenlerin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- UYSAL, B., 2018. “Örgütsel Adalet Üzerinde Yansızlık İlkesinin Etkisini Belirlemeye Yönelik Özel Hastanelerde Yapılan Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ÜLBEĞİ, İ.D., 2016. “Yıldırma, İş Stresi, Tükenmişlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler: Görgül Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- ÜNLER, E. ve GÜREL, H.(Ed.), 2015. “Örgütsel Adaletin Peşinde”, Beta Basım A.Ş., İstanbul, ss.218.
- WAN, H. L. (2016). Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia. Springer, Singapore.
- VISWESVARAN, C. ve ONES, D.S., 2002. “Examining The Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evolution of Relations With Work Attitudes and Behaviors”, Journal of Business Ethics, 38 (3), ss. 193-204.
- VURAL, M., 2016. “Spor Federasyonları Personelinin Örgütsel Adalet Algıları ile Karar Verme ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- YANIK, O., 2014. “Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma, Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının

- Aracı Rolü”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- YANILMAZ, B., 2014. “Kamu Personeli Olarak Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YAVUZ, S., (2010). “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YEŞİL, S. ve DERELİ, S.F., 2012. “Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1), ss.105-122.
- YILDIRIM, F., 2002. “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- , 2008. “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsayı Ve Bazı Kişisel Ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi” Mülkiye Dergisi, 17(239), ss.371-402.
- YILMAZ, G., 2004. “İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YILMAZ, İ., 2015. “Organizasyonlarda Değişim Ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- YILMAZER, Ö., 2018. “Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri: Kırıkkale İli Örneği”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- YOZGAT, C., 2019. “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Ve İş Doyumuna İlişkin Etkisinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- YÜRÜR, S., 2005. “Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi Ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- , 2008. “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 13(2), ss.295-312.

## Sayın Katılımcı,

Bu anket, Örgütsel Adalet algısının örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye etkisini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, üçüncü şahıslarla asla paylaşılmayacaktır.

Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Sorumlusu: Sultan AYDOĞAN

Araştırma Danışmanı: Dr. Mustafa MACİT

### DEMOGRAFİK BİLGİLER

**1. Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek

**2. Medeni durumunuz:** ( ) Evli ( ) Bekâr

**3. Yaşınız:** ( ) 18-24 ( ) 25-31 ( ) 32-38 ( ) 39-45 ( ) 46-52 ( )  
53 ve üstü

**4. Eğitim durumunuz:** ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

**5-Statünüz :** ( ) Hekim ( ) Hemşire ( ) Sağlık Teknisyeni ( )  
Tıbbi Sekreter ( ) İdari Personel ( ) Diğer ..... (Lütfen belirtiniz)

**6-Toplam mesleki çalışma yılınız?:** .....

### ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki ölçeğe göre belirtiniz					
Ölçek:	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
Dağıtımsal Adalet					
DA1. Hastanem ödüllendirmede; çalışanların sorumluluklarını dikkate alır.	1	2	3	4	5
DA2. Hastanem ödüllendirmede; çalışanların eğitim düzeyini dikkate alır.	1	2	3	4	5
DA3. Hastanem ödüllendirmede; çalışanların gayretlerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
DA4. Hastanem, işten kaynaklanan stres ve gerginliği göz önünde bulundurarak ödüllendirmede adaletli	1	2	3	4	5

davranır.					
<b>Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki ölçeğe göre belirtiniz</b>					
<b>Ölçek: 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum</b>					
<b>DA5.</b> Hastanem çalışanların başarıyla bitirdiği işleri ödüllendirmede adildir.	1	2	3	4	5
<b>Prosedürel Adalet</b>					
<b>PA1.</b> Hastanem karar vermede tarafsızdır.	1	2	3	4	5
<b>PA2.</b> Hastanem karar vermeden önce çalışanlarımı dinler.	1	2	3	4	5
<b>PA3.</b> Hastanem karar verilecek konu ile ilgili doğru bilgi toplar.	1	2	3	4	5
<b>PA4.</b> Hastanem gerektiğinde çalışanlarına ek bilgi verir.	1	2	3	4	5
<b>PA5.</b> Hastanem, kararları herkese eşit uygular.	1	2	3	4	5
<b>PA6.</b> Çalışanlar, hastanenin aldığı kararları kabul veya ret etme hakkına sahiptir.	1	2	3	4	5
<b>Etkileşimsel Adalet</b>					
<b>IA1.</b> Hastanemin işim hakkında aldığı kararlar, nezaket ve düşünce içeriklidir.	1	2	3	4	5
<b>IA2.</b> Hastanem işimle ilgili kararlarda dikkatli ve saygılıdır.	1	2	3	4	5
<b>IA3.</b> Hastanem işimle ilgili alınan kararlarda kişisel ihtiyaçlarıma ve beklentilerime karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
<b>IA4.</b> Hastanem işimle ilgili alınan kararlarda samimi davranır.	1	2	3	4	5
<b>IA5.</b> Hastanem işimle ilgili alınan kararlarda kişisel haklarıma önem verir.	1	2	3	4	5
<b>IA6.</b> Hastanem işimle ilgili alınan kararların sonuçlarını benimle paylaşır.	1	2	3	4	5
<b>IA7.</b> Hastanem işimle ilgili alınan kararlarda bana mantıklı açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ**

<b>AF1.</b> Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu hastanede geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
<b>AF2.</b> Bu hastaneye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
<b>AF3.</b> Bu hastanenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
<b>AF4.</b> Kendimi bu hastanede "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
<b>AF5.</b> Bu hastanenin benim için çok kişisel (özel) bir	1	2	3	4	5

anlamı var.					
<b>Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki ölçeğe göre belirtiniz</b>					
<b>Ölçek: 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum</b>					
<b>AF6.</b> Dışarıdaki insanlara, çalıştığım hastaneden gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
<b>AF7.</b> Şu an için çalıştığım hastanede kalmamın nedeni istediğim için olduğu kadar gereklilik de olmasıdır.	1	2	3	4	5
<b>AF8.</b> İstesem bile şu an için çalıştığım hastaneden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
<b>AF9.</b> Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	1	2	3	4	5
<b>AF10.</b> Bu hastaneden ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
<b>AF11.</b> Eğer bu hastaneye kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	1	2	3	4	5
<b>AF12.</b> Bu hastaneden ayrılmanın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır.	1	2	3	4	5
<b>AF13.</b> Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an hastanemden ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
<b>AF14.</b> Eğer şimdi hastanemden ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim.	1	2	3	4	5
<b>AF15.</b> Bu hastane benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
<b>AF16.</b> Bu hastanedeki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmazdım.	1	2	3	4	5
<b>AF17.</b> Çalıştığım hastaneye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
<b>AF18.</b> Çalıştığım hastaneye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
<b>AF19.</b> Bu hastaneye karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum	1	2	3	4	5
<b>AF20.</b> Çalıştığım hastanede kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
<b>AF21.</b> Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

### **İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ**

<b>JS1.</b> Genelde işimden çok memnunum.	1	2	3	4	5
<b>JS2.</b> Genelde pozisyonumun gerektirdiği işlerin niteliği ve içeriğinden memnunum.	1	2	3	4	5
<b>JS3.</b> Nadiren işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>JS4.</b> Hastanemde çalışanların çok azı, yaptığı işin önemsiz olduğunu hisseder.	1	2	3	4	5
<b>JS5.</b> Hastanemde çalışanların çoğu işinden memnundur.	1	2	3	4	5

## İŞLE BÜTÜNLESME ÖLÇEĞİ

<b>Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki ölçeğe göre belirtiniz</b>					
<b>Ölçek:</b>	<b>1. Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>2. Katılmıyorum</b>	<b>3. Kararsızım</b>	<b>4. Katılıyorum</b>	<b>5. Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>IB1.</b> Her sabah uyandığım zaman işe gitmek için can atarım.	1	2	3	4	5
<b>IB2.</b> İşimi yaparken enerji dolu olurum.	1	2	3	4	5
<b>IB3.</b> Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.	1	2	3	4	5
<b>IB4.</b> Çok uzun saatler çalışabilirim.	1	2	3	4	5
<b>IB5.</b> İşimde hoş olmayan bir durumla karşılaşsam bile zihnimi çabucak toplayıp işime devam ederim.	1	2	3	4	5
<b>IB6.</b> İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.	1	2	3	4	5
<b>IB7.</b> İşim yeteneklerimi sınamama olanak verir.	1	2	3	4	5
<b>IB8.</b> İşim bana ilham verir.	1	2	3	4	5
<b>IB9.</b> İşimi yapmak için çok hevesliyim.	1	2	3	4	5
<b>IB10.</b> Yaptığım işle gurur duyarım.	1	2	3	4	5
<b>IB11.</b> Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>IB12.</b> Çalıştığım zaman çevremdeki her şeyi unutuveririm.	1	2	3	4	5
<b>IB13.</b> Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	1	2	3	4	5
<b>IB14.</b> Çalıştığım zaman yaptığım işe kapılıp giderim.	1	2	3	4	5
<b>IB15.</b> İşimden kopmakta zorlanırım.	1	2	3	4	5
<b>IB16.</b> Çalışırken işime dalıp giderim.	1	2	3	4	5
<b>IB17.</b> Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.	1	2	3	4	5



## ÖZ GEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Sultan AYDOĞAN  
Doğum Yeri ve Tarihi : Erdemli/ 15.03.1993

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Eskişehir Osmangazi Üniversitesi/Sağlık Yönetimi  
: Anadolu Üniversitesi/ İşletmecilik

Yüksek Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi/Sağlık Yönetimi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce (Orta)

### İş Deneyimi

Stajlar : Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi

Çıkarılan Yayınlar : Örgütsel Vatandaşlık Davranış Algısı İle İş Performansı Arasındaki İlişki: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma

### İletişim

E-Posta Adresi : sdogru33@gmail.com  
Tarih : 13.01.2020