

T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET  
ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yasemin TABAK

İstanbul-2020

T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET  
ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yasemin TABAK





DANIŞMAN  
Doç. Dr. Özlem KUNDAY

İstanbul-2020

## TEZ ONAY SAYFASI

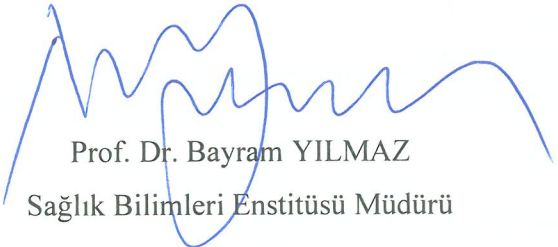
Kurum : Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Program : Sağlık Yönetimi  
Tez Başlığı : Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi  
Tez Sahibi : Yasemin TABAK  
Sınav Tarihi : 10/ 01/ 2020

Bu çalışma jürimiz tarafından kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı, Adı-Soyadı (Kurumu)	İmza
Jüri Başkanı	Doç Dr. Özlem KUNDAY Yeditepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / İşletme	
Tez Danışmanı	Doç Dr. Özlem KUNDAY Yeditepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / İşletme	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Pınar KILIÇ AKSU Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi/ Sağlık Yönetimi	
Üye	Prof. Dr. Gonca MUMCU Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi/ Sağlık Yönetimi	

### ONAY


Bu tez Yeditepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun 17/01/2020 tarih ve 2020/07 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

  
Prof. Dr. Bayram YILMAZ  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## BEYAN

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

10.10/2020



Yasemin TABAK

## TEŞEKKÜR

Çalıőmamızın baőından sonuna kadar benden desteğini esirgemeyen, her türlü sorununda sabırla çözmek için elinden geleni yapan, her zaman yol gösteren ve kendisiyle çalışma fırsatı bulduğum için hep çok Őanslı hissettiğim değerli hocam Sayın Doç. Dr. Özlem KUNDAY' a ve tüm bölüm hocalarıma teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca varlıkları benim için en büyük ilham ve mutluluk kaynağı olan, her zaman ve her konuda bana büyük fedakârlıklarda bulunarak beni sabırla destekleyen eőime, kızlarım Meriç Başak ve Deniz Ece'ye, yüksek lisans eğitimimi sayesinde tamamlayabildiğim canım anneciğime ve babacığıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.



## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
1. GİRİŞ ve AMAÇ	1
2. GENEL BİLGİLER	3
2.1. Örgütsel Adalet Algısı Kavramı	3
2.1.1. Örgütsel adaletin önemi	4
2.1.2. Örgütsel adaletin boyutları	5
2.1.2.1. Dağıtımsal adalet	5
2.1.2.2. İşlemsel adalet	6
2.1.2.3. Etkileşimsel adalet	7
2.1.3. Örgütsel adalet teorileri	8
2.1.3.1. Reaktif (Tepkisel) içerik teorileri	8
2.1.3.2. Proaktif (Tedbiri) içerik teorileri	9
2.1.3.3. Reaktif süreç teorileri	10
2.1.3.4. Proaktif (Tedbiri) süreç teorileri	10
2.1.4. Örgütsel adaleti etkileyen faktörler	11
2.1.4.1. Kişisel faktörler	11
2.1.4.2. Örgütsel faktörler	13
2.1.5. Örgütsel adaletin sonuçları	14
2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı	15
2.2.1. Örgütsel bağlılığın önemi	17
2.2.2. Örgütsel bağlılık boyutları	17
2.2.2.1. Duygusal bağlılık	17
2.2.2.2. Devam bağlılığı	19
2.2.2.3. Normatif bağlılık	19

2.2.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	20
2.2.3.1. Bireysel faktörler	20
2.2.3.2. Örgütsel faktörler	21
2.2.3.3. Çevresel faktörler	23
2.2.4. Örgütsel bağlılığın sonuçları	24
2.2.4.1. Düşük örgütsel bağlılık	25
2.2.4.2. İlmli örgütsel bağlılık	25
2.2.4.3. Yüksek örgütsel bağlılık	25
2.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	25
3. GEREÇ VE YÖNTEM	27
3.1. Araştırmanın Modeli	27
3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme	27
3.3. Araştırmanın Hipotezleri	28
3.4. Veri Toplama Araçları	28
3.5. Verilerin Analizi	28
3.6. Araştırmanın Etik Yönü	29
3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	29
4. BULGULAR	30
5. TARTIŞMA ve SONUÇ	55
6. KAYNAKLAR	61
7. EKLER	69

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 4.1.</b> Sosyo-Demografik Özellikler	30
<b>Tablo 4.2.</b> 21 Maddelik Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Madde Analizi	31
<b>Tablo 4.3.</b> Ölçeğe İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi Sonucu	32
<b>Tablo 4.4.</b> Ölçeğin Güvenilirlik Analizi	32
<b>Tablo 4.5.</b> Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Analizi	34
<b>Tablo 4.6.</b> Ölçeğe İlişkin Faktör Yapısına Göre Dağılımı	35
<b>Tablo 4.7.</b> 18 Maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Sonuçları	37
<b>Tablo 4.8.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonucu	37
<b>Tablo 4.9.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi	38
<b>Tablo 4.10.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Analizi	39
<b>Tablo 4.11.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Yapısına Göre Dağılımı	40
<b>Tablo 4.12.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri	41
<b>Tablo 4.13.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normallik Dağılımı Analizi	42
<b>Tablo 4.14.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	43
<b>Tablo 4.15.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	44
<b>Tablo 4.16.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	45
<b>Tablo 4.17.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması	46
<b>Tablo 4.18.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Görevlerine Göre Karşılaştırılması	47
<b>Tablo 4.19.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	48
<b>Tablo 4.20.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişki Analizi	49
<b>Tablo 4.21.</b> Değişkenler Arası Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	50
<b>Tablo 4.22.</b> Örgütsel Bağlılık Faktörlerinden Kurum Sadakatinin Açıklanmasında Örgütsel Adalet Algı Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	51



<b>Tablo 4.23.</b> Örgütsel Bağlılık Faktörlerinden Kurum Aidiyetinin Açıklanmasında Örgütsel Adalet Algı Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	52
<b>Tablo 4.24.</b> Örgütsel Bağlılık Faktörlerinden Duygusal Bağlılığın Açıklanmasında Örgütsel Adalet Algı Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	53
<b>Tablo 4.25.</b> Örgütsel Bağlılık Faktörlerinden Normatif Bağlılığın Açıklanmasında Örgütsel Adalet Algı Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	54



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	27
Şekil 4.1. 21 Maddelik Ölçeğe Ait Scree Plot Testi	33
Şekil 4.2. 16 Maddelik Ölçeğe Ait Scree Plot Testi	38



## KISALTMALAR LİSTESİ

vd.	ve diğerleri
vb.	ve benzeri
$\bar{X}$	Ortalama
S.S.	Standart sapma



## ÖZET

**Tabak, Y. (2020). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi ABD., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.**

Gerek yerel gerek ise global bağlamda yoğun rekabet ortamında bulunduğumuz günümüzde örgütlerin, bu ortamlarda pozisyonlarını korumak için nitelikli çalışanlar kazanması ve onları örgütte tutması gerekmektedir. Nitelikli çalışanları yalnızca maddi olanaklar aracılığıyla örgütte tutmak genellikle mümkün olmamakla birlikte, onların çeşitli gereksinimlerini karşılamak ve örgüt ile çalışanlar arasındaki ideal ilişkiyi kurmak gerekmektedir. Çalışanların kendilerini örgütün içinde hissetmesi ve örgütsel hedefler uğruna çalışması adına, onların başta örgütsel bağlılığı güçlendirici etkinlikler olmak üzere amaçları önceden belirlenmiş çeşitli etkinliklere dahil edilmesi önem taşımaktadır. Örgütsel adalet algısı olarak adlandırılan, çalışanların buldukları örgüt içinde onlara adil olarak davranıldığı algısı; örgütsel bağlılık için büyük önem taşımakta ve örgütsel bağlılığın en önemli öğeleri arasında bulunmaktadır. Örgütsel adalet ve bağlılık çalışanlarda çok sayıda olumlu örgütsel davranışlara yol açmaktadır. Özellikle kurumun başarısının büyük bölümünün çalışanlara bağlı olduğu sağlık kurumlarında, adalet algısı ve bağlılık kavramları daha da önemli hale gelmektedir. Bu yüzden yöneticiler, örgütsel hedeflerini elde edebilmek adına örgütsel adalet algısına ve örgütsel bağlılığa sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu kapsamda çalışmada, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın teori kısmında, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları üzerine alanyazın çalışması yapılmıştır. Çalışmanın araştırma bölümünde ise belirlenen kurum çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen nicel araştırma metodu ile elde edilen veriler analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır. Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda çalışmanın hipotezi kabul edilmiş oldu. Özellikle iş hayatında çalışanların performansını yükseltmek ve başarıyı yakalamak için önemli unsurlardan biri olan örgütsel bağlılık düzeyini arttırmak gerekmektedir. Bu sonuca elde edebilmek için ise çalışanların örgütsel adalet algılarının artırılması gerekir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Adalet, Bağlılık.

## **ABSTRACT**

**Tabak, Y. (2020). The Effect of Organizational Justice Perception on Organizational Commitment in Healthcare Professionals, Yeditepe University, Institute of Health Science, Department of Healthcare Management, MSc Thesis, İstanbul.**

In today's environment, where we are in a highly competitive environment both locally and globally, organizations need to acquire and retain qualified employee in order to maintain their positions in these environments. While it is often unlikely to keep qualified employees in the organization through financial means only, it is necessary to meet their diverse needs and to achieve the ideal relationship between the organization and the employees. In order for the employees to feel themselves within the organization and to work for organizational goals, it is important to include them in various predefined activities, in particular to strengthen organizational commitment. The perception that employees are treated fairly in their organization, which is called the perception of organizational justice; It is of great importance for organizational commitment and is one of the most important elements of organizational commitment. Organizational justice and commitment lead to many positive organizational behaviors in employees. This is especially important in health institutions where the majority of the success of the institution is based on employees. Therefore, managers need employees with a sense of organizational justice and organizational commitment in order to achieve their organizational goals. In this study, the effect of the perception of organizational justice on the organizational commitment of health care workers was tried to be determined. In the theory part of the study, a literature study on the concepts of organizational justice and organizational commitment has been made. In the research part of the study, the findings obtained with the quantitative research method for the employees of the identified institutions were analyzed and the results were interpreted. In the research, it has been found that there is a positive and significant relationship between employees' perception of organizational justice and their organizational commitment levels. Accordingly, the hypothesis of the study was accepted. It is necessary to increase the level of organizational commitment, which is one of the important factors to increase the performance and success of employees, especially in business life. To achieve this result, employees' organizational justice perception should be increased.

**Key words:** Organizational Justice, Organizational Commitment, Justice, Commitment.

## 1. GİRİŞ ve AMAÇ

Rekabet şartlarının gün geçtikçe zor hale gelmesi ve küreselleşen ekonomik yapının etkileri, örgütleri devamlılık sürecinin etkilenmemesi için farklı çalışmalar üzerinde hareket etmeye zorlamıştır. Çalışanların örgüte bağlı olmaları verimlilik artışı sağlarken, rekabet avantajı ortaya çıkarır ve örgütün kalıcı olmasına doğrudan etki eder. Bu doğrultuda, örgüt mensubu bireylerin bağlılığını arttırmak için gerekli etkenlerin doğru olarak belirlenmesi ve uygulanması önemlidir. Çalışanların bağlılıklarını etkileyen en önemli unsur adalet içinde uygulamaların varlığıdır (1).

Örgüt içinde yetkin çalışanların varlığı ve bu bireylerin örgütten memnun olmaları örgütün başarısına direkt etki etmektedir. Çalışan bireylerin işlerine ve şirketlerine olan olumlu bakışlarının artması, örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi için daha fazla emek vermesi, içinde bulunduğu örgüte ve yöneticilerine olan güvenlerinin artması ve işten ayrılma düşüncelerinin olmaması adalet kavramı ile doğrudan ilgilidir. Ücretlendirmelerin adil yapılması ve ödüllerin adaletli bir şekilde hak edene verilmesi, yapılan terfilerin adil bir şekilde yapılması, personellerin işlerine olan memnuniyetlerini ve bağlılıklarını arttırmakta; işe geç kalma, devamsızlık yapma ve işten ayrılma gibi örgütlerin istemediği durumları azaltmaktadır. Bu sebeple çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılması isteniyorsa, örgüt içindeki dağılımların adalet anlayışı gözetilerek yapılması önemlidir. Örgüt içindeki adalet anlayışının varlığı ya da yoksunluğu ile gerçekleşen uygulamalar, çalışanların bağlılık durumlarını etkilemektedir (2).

Örgüt içindeki adaletsiz uygulamalar, çalışan bireylerin örgüte olan tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışan bireylerin örgüt içindeki adaletle olan olumsuz bakış açıları, onların eylemlerine etki ederek yapılan işe ve işletmeye karşı duyulan bağlılığın azalarak motivasyon düşüklüğüne, hayal kırıklığına ve örgütten ayrılma isteğine sebep olmaktadır. Böyle bir durum, rakiplerine karşı rekabet gücünü kaybetmek istemeyen örgütler için büyük bir tehdit yaratmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler için, personeller arasında ayırım gözetmeksizin örgüt kazanımlarını adaletli bir şekilde dağıtarak, örgüt içindeki adil ortamı sağlaması ve personeller ile olan ikili ilişkilerinde onlara değer verdiğini hissettirmesi önemli bir durumdur (3).

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda önemli bir yere sahip olan örgütsel adalet algısı, iş görenlerin yaklaşım ve eylemlerini etki altına alarak olumlu (iş tatmini,

örgütsel vatandaşlık eylemi, performans, örgütsel bağlılık) veya olumsuz (saldırgan eylemler, işe ve örgüte karşı yabancılaşma vb.) birden fazla örgütsel neticelere yön vermektedir (4). Bu sebeple işgören yaklaşım ve eylemlerini anlama ve yönlendirme yönünden örgütsel adalet ifadesinin örgütler tarafından net olarak anlaşılması önemlidir.

Karmaşık ve önemli bir örgüt olan sağlık kurumlarının etkinlik ve verimliliği açısından çalışanlarının örgütlerine ve yöneticilerine ilişkin adalet algılarının önemli derecede belirleyici olduğu düşünülmektedir. Ayrıca mensup oldukları örgüte karşı bağlılık derecesi yüksek seviyede olan personellerin de verimlilik ve performans yönünden bağlı oldukları kuruma karşı faydalı çalışanlar olduğu çok net bellidir (5). Bu nedenle sağlık kurumunda görev yapan çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının belirlenmesi önem taşımaktadır. Ayrıca konunun ileride gerçekleştirilecek alanyazın çalışmalarına da katkı sağlayabileceği umulmaktadır.

Bu kapsamda çalışmada, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Tezin teorik kısmında, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları üzerine alanyazın çalışması yapılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında ise belirlenen kurum çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen nicel araştırma metodu ile elde edilen bulgular analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır. Son olarak çalışmanın sonuç bölümünde ise genel bir değerlendirme yapıp araştırma sonuçlarına yönelik önerilerde bulunulmuştur.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Örgütsel Adalet Algısı Kavramı

Güç kaynaklarını kontrolü altında tutan tarafların, hak sahibi bireylerin haklarını gözetme düşünceleri, adalete yönelik ilk düşüncedir. Bu belirtilen ifade de adalet, hak sahibi olan kişiye hakkının verilmesi şeklinde anlatılabilir. Bunun karşısı ise, hak sahibi olan kişiye hakkının verilmemesi yani adil olunmaması şeklinde belirtilebilir. Esas itibari ile adaleti daha net anlayabilmek için adaletsizlik kavramını açıklamak gerekir. Adaletsizlik, genel bir ifade ile hakkı ihlal zorla ele geçirmek, vermemek ya da hak sahibi bireyin hakkını gizlemektir. Bu nedenle bireye hakkını verme, eşit davranma ve hakkaniyet içinde davranmak adaletin temelini meydana getirir (1).

Adalet ifadesinin hayatın bütün safhalarında önemli bir yere sahip olduğu ortadadır. Hem gündelik hayatta hem de iş hayatında yaratmış olduğu etki ve sebep olduğu durumlar, bu konuya olan ilgiyi ilerleyen süreçlerde sürekli arttırmaktadır.

Örgütsel adalet ifadesi Greenberg tarafından ilk olarak 1987 yılında yayınlanan “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” adlı makalede “çalışma ortamında adaletin rolü” nü takdir etmek amacıyla kullanıldığı anlaşılmaktadır (2). Greenberg (1987), araştırma yapanların 1960 ve 1970’li yıllarda örgüt içinde ücret ve ödül dağıtımları ile ilgili olarak yoğun bir çalışma içinde olduklarını ifade etmektedir. Yönetim alanyazını üzerinde incelemeler yapıldığında, örgütsel adalet ifadesine en çok katkıda bulunan kuramların başında Adams’ın “Eşitlik Kuramı” nın yer aldığı görülmektedir (4). Bu kurama göre çalışanlar sağladıkları kazanımları, hem içinde buldukları örgütteki bireylerin kazanımları ile hem de farklı örgütteki benzer pozisyonda çalışan bireylerin kazanımı ile kıyaslama yaparlar (6). Elde edilen kazanımlar arasında benzerlik olduğunu gördükleri takdirde, mensubu oldukları örgütün hakkaniyetli bir örgüt olduğunu düşünürler. Örgütsel adalet, değişim kuramı ile de açıklanabilir. Bu kurama göre çalışanlar eğitim seviyelerini, bilgi ve yeteneklerini, edindikleri tecrübeleri ve örgüt içindeki emeklerini kazanımları ile kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunda çalışan bireylerin adalet anlayışının yeterli olmaması durumunda; işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi davranışsal tepkilerinin yanı sıra performanslarında da azalma ortaya çıkmaktadır (7).

Çınar Altıntaş (2006) ve Özdevecioğlu (2006) örgütsel adalet ifadesini, çalışan bireylerin işyerlerindeki uygulamalar ile ilgili olarak zihinlerinde ortaya çıkan adalet



algılaması şeklinde ifade etmişlerdir (8, 9). Söyük (2007) ise örgütsel adalet kavramının, örgüt mensuplarının işyerinde ne kadar adil bir şekilde davranıldığı ile ilgili anlayışları ve bu anlayışın örgütler yönünden örgütsel bağlılık, iş doyumunu gibi farklı sonuçlar üzerinde yaratmış olduğu etkileri ifade ettiğini belirtmektedir (10).

İçerli'ye (2010) göre örgütsel adalet; örgütte ödül, ceza, ücret ve terfilerin ne şekilde gerçekleştiği, bu tarz kararların ne şekilde alındığı ya da alınan bu kararların çalışan bireylere nasıl ifade edildiğinin, iş görenler tarafından algılanma şeklidir (3). Algılamalar kişisel olup, bireylere göre farklılık gösterdiği için asıl olarak örgütsel adalet anlatımı ile "algılanan örgütsel adalet" ya da "örgütsel adalet algısı" anlatılmaktadır. Çünkü bir örgüt içindeki uygulamalar bazı iş görenlere göre adaletli olarak algılanırken, bazı çalışanlar için de adaletsiz bir durum olarak anlaşılabilir.

Diğer bir anlatım ile örgütsel adalet, çalışanın örgüt içindeki uygulamalar ile ilgili adalet algısıdır (11). Örgütsel adalet, ahlaki ve adil uygulama ve eylemlerin örgüt içinde hakim kılınarak özendirilmesini içerir. Adaletli bir örgüt yapısı içinde yer alan çalışanlar yöneticilerin yaklaşımlarını ahlaki, adil ve gerçekçi olarak algılar. Yapılan araştırmalarda, düşük ücretlendirme gibi örgütsel politika ve uygulamalara yönelik olan olumsuz tavırların, iş görenlerin karar verme aşamasının adaletli olduğuna inanması halinde daha az olarak sergilendiği görülmüştür (5).

Örgütsel adalet alanyazınına göre, iş gören eylemlerinin anlaşılabilmesinde örgütsel adalet algısının önemli bir yer tuttuğu anlaşılmaktadır.

### **2.1.1. Örgütsel adaletin önemi**

Günümüzde örgütsel adaletin önem kazanmasında üç sebep bulunmaktadır. Bunların birincisi adaletin sosyal bir durum olmasıdır. Adalet her çeşit örgütsel, sosyal ve insan ilişkilerinde rast geldiğimiz bir durumdur. Kişiler iş hayatında adalet kavramının farklı türleri ile karşı karşıya kaldıkları için adalet ihtiyacı artmaktadır. Örgütsel adaletin önemliliğini arttıran ikinci sebep ise, örgütlerin sahip olduğu en önemli kaynağın iş görenler olduğu yönetim aşamalarının her safhasında, adalet algısının belirleyici rol oynamasıdır. Örgüt içinde hizmette bulunan iş görenlere nasıl bir yaklaşımda bulunulduğu ve çalışanların bu tavır karşısındaki davranış ve tutumlarının hepsi, adalet algısı ile bağlantılıdır. Üçüncü neden ise, iş gören bireylerin eğitim seviyelerinin artırılmasıdır. Çalışan bireyler sadece kendi özelliklerine ve yeteneklerine uygun bir iş

talep etmenin yanı sıra, iş yerinde kendilerine karşı adaletli ve saygılı bir ortam olmasını da beklemektedirler (13).

Örgütsel adalet, örgütte iş görenlerin kişisel doyuma erişebilmesi, örgütün verimli ve etkili bir durumda işlevlerini yapabilmesi için önem teşkil eder (14).

Örgütsel adalet ile yürütülen bir iş ortamı çalışanların verimliliklerinin artmasını sağlayarak; çalışanların iş görmeleri esnasında fedakârca eylemde bulunmalarını, yöneticilerine ve örgüte karşı sadık kalmalarını ve örgüte olan aidiyetlerinin artmasını da sağlamaktadır. Bunun yanı sıra yönetici vasfındaki kişilerin de iş görenlere yönelik olarak, daha adaletli bir tutum içinde olmalarına neden olur. Fakat çalışan bireylerin bu aşamada adalet algıları birbirinden farklı şekillerde olabilir. Çalışanların bu süreçteki değerlendirmeleri ve algıları eylemlerine yansıdığı için örgütsel adaletin değeri de artmaktadır (15). Bu nedenle örgütsel adalet, yönetim ve çalışanlar arasında ortaya çıkan ilişkinin artmasına destek olarak, örgütün gelişmesine etki etmiş olur.

### **2.1.2. Örgütsel adaletin boyutları**

Alanyazına göre örgütsel adaletin en sık olarak kabul edilen boyutları; işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalettir.

#### **2.1.2.1. Dağıtımsal adalet**

Dağıtımsal adalet, iş görenlerin hak ettiği ücret, kademe atlama, ödüllendirilme ve bunun yanı sıra ceza gibi kazanımların dağıtımı ile ilgili olarak tüm kararların adil bir şekilde alınıp alınmadığını ele alır (16). Çalışanlar, yönetim pozisyonundaki üstleri tarafından gerçekleştirilen ödüllendirmede ve cezalandırmada adalet bekleyerek tüm çalışanlara aynı şekilde davranılmasını isterler.

Örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti boyutu, çalışanların verdiği hizmet karşılığında kazandıkları hakların dağıtımı ile ilgilenmesi yönünden eşitlik kuramına benzemektedir. Eşitlik kuramında iş gören bireyler arasındaki girdi-çıkıtı oranları birbiri ile kıyaslanmaktadır. Çalışan bireylerde eşitlik anlayışının ortaya çıkması ve bunun dengede olması, girdi çıkıtı oranları arasındaki uyum ile ilişkilidir. Eşitlik anlayışını ön planda tutan çalışanlarda herhangi bir sebepten kaynaklı olarak ortaya çıkan eşitsizlik algısı halinde, gergin bir ortam oluşabilmektedir. Bu durumlar ortaya çıktığı zaman çalışan bireyler işlerine göstermiş oldukları çabayı tekrar gözden geçirerek, eşitliği kendi

algılarınca yeniden meydana getirirler (3). İş görenlerin verimlerindeki azalma ve olumsuz etkileniş, örgüt içinde olumsuz bir durum ortaya çıkarmaktadır.

Dağıtımsal adaletin yeterli düzeyde olmadığını düşünen iş görenlerde çalışma isteği düşer, performans azalır, çalışma arkadaşları ile iş birliği içerisine girmekten uzak durur, işten vazgeçme düşüncesi ortaya çıkar ve üretmiş olduğu işte kalite azalır. Kişi stresli bir ruh hali içine girer. İş görenler dağıtım adaletini değerlendirmeye alırken, kazanımların etik ve ahlaki yönü açısından bakarlar (17). Bu şekilde dağıtımların adil olduğu kanısına varırlarsa örgüte olan bağlılıkları artar.

Dağıtımsal adaletin örgüt içindeki adalet sıkıntılarını çözme konusunda yeterli olmaması nedeniyle işlemsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır. Örgüt içinde yapılan performans değerlendirmelerinde sonuçların adil bir şekilde yapılıp yapılmadığı ve ölçüm aşamalarının incelenmesi gerekliliğinin iş görenler tarafından anlaşılabilmesi için işlemsel adalet önem taşımaktadır (18).

#### **2.1.2.2. İşlemsel adalet**

İşlemsel adalet: Çalışma şartları, maddi olanaklar, terfi, ücret ve performans değerlendirmesi gibi unsurların ölçülmesi ve belirlenmesinde kullanılan metot, tarz ve yöntemlerin adaletli bir şekilde yapılma durumu olarak değerlendirilir (19).

İşlemsel adalet, örgüt yapısı içinde alınan kararlar, yapılacak olan işlemler ve kazanımların dağılımı yapılırken, iş görenler tarafından yapılanların ne kadar adil olup olmadığının değerlendirilmesinin yapılmasıdır. İşlemsel adalet, çalışanlara yapılacak olan ücret artışı, iş görenler arasındaki iletişimin iyileştirilmesi ve sorunların çözülmesi, performans değerlendirme konularının ne şekilde uygulanacağı ile ilgilenmektedir. Khan ve diğerleri (2010), karar verme aşamalarında gerçekleştirilen işlemsel adaletin, iş görenlerin eylemlerini pozitif bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir (20). Adil olarak yapılan işlemsel adalet, sonuç olarak örgüte olumlu bir geri dönüş sağlamaktadır.

İşlemsel adalet ifadesinin oluşması ile işlem ve sonuçların adil olmasının, örgütsel adaletin anlatılmasında yeterli geldiği anlaşılmıştır. Fakat gerçekleştirilen çalışmaların artışı ile üçüncü bir boyut oluşmuştur. Bu boyut bireylerarası ilişkilerle ilgili olan etkileşim adaletidir (21).

### 2.1.2.3. Etkileşimsel adalet

Etkileşimsel adalet, işlemsel adaletin en kapsamlı şeklidir ve örgüt içinde gerçekleşen uygulamaların insani tarafı ile ilgilenmektedir. Etkileşimsel adalette iş görenler karar verilme aşamasında yararlanılan yöntemlere ve bu yöntemlere ne oranda sadık kalındığına dikkat etmek yerine, prosedürler yerine getirilirken kendilerine gerekli bilgilendirmenin verilip verilmediğine ve nasıl bir yaklaşım ile davranıldığına önem verirler (22). Etkileşimsel adalette iş gören bireyler için önemli olan, kendilerine nasıl bir muamele ile yaklaşıldığıdır.

Çalışanlar ile yönetici konumundaki kişiler arasında var olan iletişimdeki adalet anlayışı, etkileşimsel adalet olarak ifade edilmektedir. Etkileşimsel adalet anlayışında yönetici vasfındaki kişilerin astlarına yönelik olarak saygılı yaklaşması ve çalışanlarını değerli görmeleri önem taşımaktadır (23).

Örgütsel adaletin bu boyutuna göre, adaletin alıcısı ve kaynağı arasında saygı, dürüstlük ve nezakete yönelik bir iletişim süreci olmalıdır (24). Çünkü çalışanlar kendilerine karşı gösterilen saygı ve dürüstlük ortamında kendilerini mutlu ve güvende hissederler ve çalışanlar için önemli olan kendilerine değer verilen bir örgütün mensubu olarak çalışmaktır.

Moag ve Bies'e göre etkileşimsel adaleti meydana getiren dört esas kural vardır (24):

- Doğruluk: Yöneticiler, alınacak olan kararlarda ve bu kararların uygulanmasında ortaya çıkabilecek her türlü aldatma eyleminden uzak durmalı ve çalışanları ile aralarındaki iletişimde dürüst ve içten olmalıdır.
- Gereçlendirme/Savunulabilirlik: Yöneticiler, almış oldukları kararlar hakkında gerekli açıklamalarda bulunmalıdırlar.
- Saygı: Yöneticiler, çalışanlarına karşı saygı çerçevesi içinde hareket ederek, kaba davranışlardan sakınmalıdırlar.
- Uygunluk: Yöneticiler, çalışanlarına karşı önyargılı yaklaşımlardan uzak durmalı ve çalışanların huzursuz olabileceği sorular yöneltmekten kaçınmalıdırlar.

### 2.1.3. Örgütsel adalet teorileri

Geçmişte örgütsel adalet teorileri fazla olmasına karşın kabul gören teoriler kendi içinde dört bölüme ayrılmaktadır. Bunlar; proaktif içerik, reaktif içerik, proaktif süreç ve reaktif süreç teorilerinden meydana gelmektedir. Proaktif ve reaktif içerik teorilerinin açıklandığı bölümde bahsi geçen birçok teori (Adalet yargı teorisi, Göreli yoksunluk teorisi, Eşitlik teorisi) kazanım ve hakların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına dikkatleri çekmesi nedeniyle, örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti boyutuna vurgu yapmaktadır (25).

#### 2.1.3.1. Reaktif (Tepkisel) içerik teorileri

Reaktif içerik teorileri; Crosby'nin (1976) Göreceli Yoksunluk Teorisi, Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Walster ve Berscheid'in (1973) Eşitlik Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisidir. Bu teorinin esas aldığı konu; kişilerin adaletsiz bir durum ile karşı karşıya kaldıklarında negatif yönde bir tutum ve eylem içerisine girmeleridir. Bu nedenle bu teori kişilerin hak ettikleri ödüllendirmelerin adaletsiz bir şekilde dağıtılmasındaki tepkilerine eğilmektedir (26).

Homans (1961) dağıtım adaleti teorisinde, dağıtım eşitliğinin adil bir ortamdan ziyade adaletsiz bir durum ortaya çıkardığını, dağıtım ortamında eşitliğin olması ile adaletin varlığını gösterdiğini savunmuştur. Dağıtım eşitliğinin; kar, yatırım ve kazanç hesaplanması ve kıyaslanması ile belirlenebileceğini ortaya koymuştur (27).

Örgütsel adalet teorisinin temelini Adams'ın (1965) "Eşitlik Kuramı" oluşturmaktadır. Adams eşitlik teorisinde adalet kavramını sosyal mübadele ile izah etmeye çalışmıştır. Adams'a göre birey, "girdi" ve "çıktı" arasındaki dengede bir sıkıntı hissettiğinde öfke ya da suçluluk gibi olumsuz duygulara kapılmaktadır. Burada yaş, eğitim, kıdem, kabiliyet gibi kişisel unsurlar, girdileri temsil etmektedir. Para, ödül, eğlenceli vazifeler, disiplin, düzenli olarak gelişen ve ilerleyen bir makam ise çıktı olarak değerlendirilmektedir. Farklı bir anlatım ile kişinin hak sahibi olduğu kazanımlar ile diğer bireylerin hak sahibi olduğu kazanımların birbirine oranlanması ortaya çıkan sonucun eşit olmaması halinde, kişi örgüt içinde var olan bir adaletsizlik algılar ve bu adaletsizliği önleyebilmek için farklı eylemler içerisine girmektedir (20).

Berscheid ve Walster'in eşitlik teorisinde ise dört adet varsayım vardır. Şanlımeşhur'a (2015) göre bu varsayımlar; çalışanların hak ettikleri kazanımları ve ödülleri artırma çabasında olmaları, ödül ve kazanımlardaki dağıtımın eşit oranda olması

için grup mensuplarının aralarında bir yöntem oluşturarak bu ödül ve kazanımların artırılması, eşit olmayan bir ortamda çalışan bireylerin huzursuz ve stresli olmaları, bu olumsuz durumu yok edebilmek için çaba göstermeleri olarak sıralanabilir (26).

Reaktif süreç teorilerinden bir diğeri de yoksunluk teorisidir. Yoksunluk teorisine göre, yapılan ödül dağılımlarında bireyler sosyal bir kıyaslama yapma içerisine girer ve bunun sonucunda depresyon, kırgınlık, isyan, yoksunluk hissi, olumsuz hissiyatlar gibi eylemler meydana gelir. Eşitlik teorisi ile göreceli yoksunluk teorisi benzer özellikler taşımaktadır. Her iki teoride, dağıtımsal adaleti tam olarak belirleyebilmek için iş görenlerin örgüte olan katkılarını ve kazanımlarını diğeri iş görenler ile kıyaslamalarını içerir. Bu kıyaslama iş görenlerin ödül dağılımında adaletsiz bir durum ortaya çıkarırsa, iş görenler yoksunluk hissiyatı içine girerbilirler (28).

### **2.1.3.2. Proaktif (Tedbiri) içerik teorileri**

Proaktif içerik teorileri, iş görenlere hak ettikleri fayda ve kazanımlar verilirken adil bir ortamın var olması için gösterilen çabaları konu almaktadır. Proaktif teori reaktif içerik teorisinin aksine; çalışanların dağıtımlarda adil şartların sağlanması için neler yapabileceklerine yönelmektedir (29). Proaktif içerik teorileri; Lerner'in (1977) adalet güdüsü teorisi, Leventhal'ın (1976) adalet yargı teorisidir.

Adalet yargı teorisine göre, kişiler adaletli bir dağıtım kararında bulunabilmek için meydana gelen değişik durumlar karşısında farklı dağıtım kararları alabilmektedir. Örnek olarak, grup mensupları arasındaki ahengin önemli olduğu pozisyonlarda, bireylerin örgüte vermiş oldukları katkılar arasındaki farklılıklar düşünülmezsizin sadece eşitlik ilkesi dikkate alınarak ödüller verilebilir (29). Leventhal'a göre dağıtım kuralları eşitlik, ihtiyaç, hakkaniyet şeklinde belirtilmiştir. Adalet yargı kuramı, bireylerin karşı karşıya olmak zorunda kaldıkları bazı durumlarda değişik dağıtım kuralları gerçekleştirilerek, adaletli kararlar verebilmek için eylemde bulduklarını düşünmektedir (30).

Adalet güdüsü teorisi ise 1977 yılında Lerner tarafından ortaya çıkarılmıştır. Bu teoriye göre, yapılacak olan dağıtımlarda kararlar alınırken dikkat edilmesi gereken grup üyelerinin birbirleri ile olan ilişkisidir. Örnek olarak, yakın arkadaşlarına yönelik olarak kazanımları hakkında kararlar almak zorunda olan kişiler, arkadaşının ihtiyaçlarını dikkate alarak Marksist adalet ilkesini; tersi durumda yani yakın bir arkadaşlık olmaması halinde ise, eşitlik ya da eşit temelli dağıtım ilkelerini göz önüne alacaktır (30).

Adalet güdüsü teorisine göre, dağıtım uygulamalarını izah edebilmek için belirlenen adalet ilkelerinde dört ilke şu şekilde belirtilebilir: (a) Eşitlik; yapılan dağıtımların eşit olması ile ilgilidir. (b) Rekabet; yapılacak olan dağıtımın çalışanların performans durumlarına bağlı olmasıdır. (c) Marksist adalet; yapılacak olan dağıtımların çalışanların ihtiyaçlarına yönelik olarak yapılması ile ilgili bir ilkedir. (d) Eşit paylaşım; yapılacak olan dağıtımın çalışanların mensubu oldukları örgüte hangi oranda katkı sağladıkları ile ilgili olarak yapılmalıdır (31).

### **2.1.3.3. Reaktif süreç teorileri**

Eşitlik teorisinde, eşit olmayan bir durum ile karşılaşıldığında verilecek olan tepki hakkında belirsiz bir durumun var olması, hesap hakkında yapılan planların ne şekilde yönetileceği ve problemlerle başa çıkma yollarının nasıl olacağı hakkındaki konular, araştırma yapanları “süreç adaleti” ile ilgili olarak araştırma yapmaya yönlendirmiştir. Greenberg tarafından ileri sürülen adalet teorilerinden biri olan reaktif süreç teorisi, örgütteki kararların alınmasında değerlendirilen aşamaların varlığı ile ilgili olmaktadır (33).

Reaktif süreç teorisine göre, anlaşmazlık durumlarının ortadan kaldırılmasında üç taraf mevcuttur. Bu taraflardan ilk ikisi anlaşmazlık hali içinde olan davacı ve davalı taraf, üçüncü taraf ise aracı konumunda olan taraftır. Ortaya çıkan anlaşmazlıklarda çözüm süreci; delillerin ortaya çıkarıldığı süreç aşaması ve delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Süreç ve karar denetim aşamasında kullanılan yöntemlerde her bir süreçte farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Metotlar aracı olan tarafa verilen denetim ile belirtilmektedir. Hem süreç hem de kararların verilmesi ile otokratik metotlar kullanılırken, süreçlerin verilmediği ama kararların verildiği aşamada hakem kararı metotları kullanılır. Kararlar verilmez süreçler verilirse meditasyon metotlar ve bu iki unsurunda olmadığı durumlarda pazarlık metotları kullanılmaktadır (32).

### **2.1.3.4. Proaktif (Tedbiri) süreç teorileri**

Proaktif süreç teorileri içindeki en etkin teori Karuza, Leventhal ve Fry’ın (1980) “dağıtım tercihi teorisi” dir. Dağıtım tercihi teorisi; adaletli uygulamaların yapılabilmesi için ne gibi prosedürlerin uygulanması gerektiği ile ilgili sorulara cevaplar aramaktadır (30).

Dağıtım tercihi teorisi; Leventhal’in “Adalet Yargı Teorisine” dayanan dağıtım kurallarını temel alan teoridir. Bu teori, dağıtım kararlarının nasıl alındığıyla birlikte

süreçle ilgili kararların da ön planda olmasıyla proaktif süreç teorileri arasında değerlendirilmiştir. Bu teoriye göre çalışanların, hedef ve prosedürlerin gerçekleştirilmesinde farklı şekillerde yardım desteği beklentisinde olduklarına; hedeflerin gerçekleştirilmesinde beklenen yardım desteği prosedürlerinde en çok tercih edilen prosedür olacağına inanılmaktadır (3).

#### **2.1.4. Örgütsel adaleti etkileyen faktörler**

Örgütsel adaletin etkilenmesine neden olan birçok örgütsel ve şahsi değişkenler üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Yaş, unvan, kıdem, medeni durum, cinsiyet ve eğitim durumu gibi kişisel unsurlar ile performans değerlendirmesi, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve değişim, yönetici pozisyonundaki bireyin davranışları, örgütsel vatandaşlık eylemleri, yönetici yaklaşım ve davranışları gibi örgüte yönelik özellikler, örgütsel adalet hakkında üzerinde en çok çalışma yapılan özelliklerdir (31).

##### **2.1.4.1. Kişisel faktörler**

Örgütsel davranış dalında gerçekleşen araştırma neticelerine göre, cinsiyet kavramının birçok tutum ve davranış üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. 1993 yılında Moore ve Saal tarafından yapılmış olan çalışma sonucunda, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre görevde yükselme şansı yönünden daha geride planda tutulup haksız bir durum içinde oldukları görülmüştür. Örgüt içinde kadınlara verilen yetkilerin daha az olduğu, erkekler ile aynı görevlerde çalışmalarına rağmen ücretlendirme konusunda daha düşük ücretler ile çalıştırıldıkları ve erkek çalışanlar ile kıyaslama yapıldığı zaman, eşit yaklaşımlarda bulunulmadığı kanısına varılmıştır. Cinsiyet kavramının adil yaklaşıma dair kurallar üzerinde de etken rol oynadığı belirtilmektedir (33).

Unvan, kişilerin örgüt içindeki hiyerarşik yapıdaki yeri demektir. Unvan ve güç kavramının örgüt içindeki dağılımı yönünden adalet algı, eylem ve ilkelerinin değeri yüksektir. Çünkü yönetim konumundaki kişiler, örgüt içindeki karar alma gücünü kendilerinde tutmaktadır ve vermiş oldukları kararların adaletli bir karar olduğunu düşünme eğilimleri yüksektir. Yapılan araştırmalara göre, örgüt içindeki yönetim pozisyonunda yer alan kişiler ile gücü olmayıp çalışan pozisyonundaki kişiler arasındaki eşitlik algısında farklılıklar mevcuttur (33).

Yaş, adalet anlayışı yönünden önemli bir ileri görüş özelliğinde görülmediği halde bir örgütün ortaya çıkışında adaletli yaklaşımlar anlayışı ile ilişkili olabilir. Örgüt içinde uzun süredir çalışanlar hak ettiklerine sahip olmadıkları kanısında olabilirler (34). İş



görenlerin yaşları arttıkça, adalet anlayışları da azalma göstermektedir. Sweeney ve McFarlin (1992), yapmış oldukları çalışmalarında, yaş faktörünün, ücret seviyesindeki tatmin ve iş tatmini gibi kişisel algı sonuçları hakkında fikir yürütmekte önemli bir unsur olduğunu belirlemişlerdir (35).

Örgüt içinde bulunulan süre veya kıdem, bir örgütte ya da pozisyonda geçirilen süre olarak ifade edilmektedir. Örgüt içinde bulunulan zaman ile algılanan örgütsel adalet arasındaki bağ hakkında yapılan araştırmalar, birbirini tutmayan sonuçlar vermektedir. Bazı görüşlere göre, meydana getirilen prosedürlerin uzun bir zaman aralığında kullanılmasının yüksek oranda kabul edileceği kanısı yaratmıştır. Grup üyeleri düzenli bir şekilde süregiden prosedürlerin kullanılmasına yönelik olarak daha istekli ve olumlu bir yaklaşım içinde olacaklardır. Bu prosedürler kişisel güvenceyi ve ileriye yönelik beklentilerin olabilirliğini artırmaktadır. Bu görüş, kişilerin bekledikleri şeyin ne olduğunu tam olarak bilmeleri halinde kendilerini güvende hissettiklerini savunan Lerner tarafından ileri sürülmektedir (34).

Eğitim durumu, örgütsel adalet ile olan bağı araştırma konusu olan kişisel özellikler arasında yer almaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan iş görenlerin, adil ortam konusunda daha hassas oldukları, haklarının korunmasında etken oldukları, kendileri ve yaptıkları iş ile ilgili olarak alınacak olan kararlarda daha katılımcı bir durum içinde olup beklentilerinin yüksek seviyede olduğu anlaşılmıştır. Bu beklentilerin gerçekleşmemesi durumunda yaşanan olumsuz hissiyat, adaletli bir yaklaşım olmadığı kanısı yaratabilmektedir. Eğitim, yeterlilik durumu ile de ilgili olan bir ifadedir. Kişilerde yeterlilik duygusunun yüksek olması halinde, adil olmayan durumlara karşı göstermiş oldukları tepkilerin daha olumsuz ve sert olduğu görülmüştür (33).

Özgüven kavramı da örgütsel adalette etken olan kişisel bir faktördür. Beceri, bireyler tarafından algılanan adalet anlayışına dair oluşan tepkileri açıklamak için kullanılan kişisel etkenlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Yetenekli bireyler, adil olmayan durumlar karşısında kendilerinden daha az yetenek sahibi olan meslektaşlarına göre daha çok tepkili olma halindedirler. Bahsi geçen bu durum özgüven kavramı ile ilişkilendirilmektedir (33).

Negatif duygusallık kavramı örgütsel adalet anlayışında belirleyici bir kişisel özelliktir. Karşılaşılan olaylara yönelik olarak olumsuz yaklaşımları belirten negatif duygusallık ile örgütsel adalet arasındaki bağı araştıran çalışmalardan birisi de 2004

yılında Özdevecioğlu tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaya göre; negatif duygusallığın, işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adaleti olumsuz olarak etkilediği görülmektedir (36).

#### **2.1.4.2. Örgütsel faktörler**

Kurumlardaki küçülme, yeniden yapılanma ve değişim mühendisliği gibi işyerinde ortaya çıkan değişimler, iş görenlerin örgütsel adalete olan bakış açılarını değiştirebilmektedir. Örneğin küçülme politikası örgüt içindeki verimlilik oranını artırırken iş görenler tarafından olumsuz bir algının oluşmasına sebep olabilir (34).

Yapılan araştırmalar neticesinde, personel sirkülasyonunun yoğun olduğu örgütlerde, işlerine devam eden çalışanların örgüte olan bağlılık durumlarının arttığı belirlenmiştir. Fakat yoğun olarak yaşanan işten çıkarmalar ve çalışanlar ile işten çıkarılanlar arasındaki psikolojik durum, bu sonucu olumsuz olarak etkilemektedir. İşten çıkarma eylemlerindeki artış, etkileşimsel adaletsizlik algısında da artış yaratmaktadır. Örgüt içindeki küçülme politikası anlayışının olumsuz sonuçları ne kadar çok ise, işlemsel ve dağıtımsal adalet anlayışına yönelik algıların olumsuzluğu da bir o kadar fazla olmaktadır. (33).

Örgütsel adalet ve performans değerlendirme değişkenleri arasındaki bağı araştıran birden çok çalışma bulunmaktadır. İş görenlerin performans değerlendirmesi aşamasında, tüm bireyler için her durum ve her koşulda geçerli olan tutarlı performans standartları dikkate alınır, iş görenler tarafından yapılan bu değerlendirmenin adil olduğu kanısı ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme uygulamalarının sürekliliği, yönetim pozisyonundaki kişilerin iş görenlerin performanslarını yakından takip etmesi, yöneticilerin ve iş görenlerin sorumlulukları ve görevleri hakkında anlaşmış olmaları, yapılan değerlendirmenin adaletli olduğu yönündeki kanıyı güçlendirmektedir (33).

Cezalandırma unsuru da örgütsel adalet algısında etki yaratan uygulamalar arasındadır. Cezalandırma, belirli davranışların görevi kötüye kullanmak olarak adlandırılması sonucu ortaya çıkmıştır. Görevin kötüye kullanılması; kişinin ahlaki ve teknik boyutta görevi ile ilgili olarak belirli standartların altında olması halidir. Böyle bir durum ile karşılaşıldığında, büyük bir olasılıkla yönetici pozisyonundaki birey astını cezalandıracaktır. Bu durum karşısında yapılan cezalandırma eylemi diğer iş görenler tarafından gözlemlendiğinde haksız olarak değerlendirilirse yönetici iş görenlerin

güvenini kaybedebilir. Ayrıca algılanan bu adaletsiz durum yöneticinin otoritesini kaybetmesine neden olabilir (34).

Adil olup olmadığı konusunda çok fazla konuşulan örgütsel özelliklerden biri de ücret sistemidir. Ücret sistemi hem dağıtımsal adalet algısını hem de işlemsel adalet algısını etkilemektedir. İş gören bireyler örgüte sağladıkları katkı ve bunu sonuçları ile diğer örgüt üyelerinin örgüte sağladıkları katkı ve sonuçları arasında kıyaslama yapar ve bunun sonucunda gelir dağılımındaki adalet hakkında bir kanıya varır. Ücret sisteminde şeffaf olunması ile işlemsel adalet algısı hakkında olumlu etki ortaya çıkar. Çünkü iş gören bireyler yapılan ücretlendirmede hangi standartların temel alındığını ve kimlerin ne kadar ücret aldığı ile ilgili bilgileri öğrenebilmektedirler. Ücret sistemindeki açıklığı, işlemlerin iyi niyet çerçevesi içinde yapılacağına yönelik olarak bir güven oluşturmaktadır (33).

Örgüt kültürü, örgüt mensuplarına dair davranış yaklaşımı üzerinde oldukça etkilidir. Kültür, dağıtım ile ilgili olan kuralların düzenlenmesi aşamasında belirleyicidir ve bu şekilde işlemsel ve dağıtımsal adalet algısını da etkisi altına almaktadır (33).

#### **2.1.5. Örgütsel adaletin sonuçları**

Örgütlerin rekabet ortamı içinde hedeflerine ulaşarak başarılı olabilmesi için en önemli sermayeleri, çalışanlarının örgüte karşı memnun olmalarını sağlamalarıdır. Bu durum ise profesyonel anlamda bir örgüt yönetimi ile yani, çağdaş yapıda yönetim fonksiyon ve ilkeleri ile mümkündür. Bu nedenle yönetim pozisyonundaki kişilerin, birlikte çalıştıkları bireylerin motivasyonlarının yüksek olması, eylemlerinin örgüte faydalı olarak yönlendirilmesi, çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmesi gibi önemli görevleri vardır. Toplum içinde haksızlıkların önlenerek refahın artması ve toplum düzeninin sağlanması için hukuksal adaletin önemli olduğu gibi; örgüt içinde de iş görenlerin örgütsel düzen ve refahı için örgütsel adalet önemli bir yere sahiptir (37).

Çalışanların mensubu oldukları örgütü ya da yöneticilerini adaletli olarak değerlendirmemesi halinde; işten ayrılma, sorumluluk almak istememe, düşmanca tutumlar içinde olma, sosyal-bedensel ya da ruhsal rahatsızlıklar ve bozukluklar sergileme gibi olumsuz eylemler göstermektedir. Yönetim pozisyonundaki kişilerin eylemlerinin ve karar alma şekillerinin adaletli olmamasının düşünülmesi, yöneticilere yönelik olarak olumsuz yaklaşım ve tutumlar ortaya çıkmaktadır. Farklı bir ifade ile

örgütler açısından önemli bir yere sahip olan adalet algısı, çalışanların örgütsel davranışlarını etkilemektedir (37).

Çalıştığı işyerinde adil bir ortam olduğunu düşünen çalışanlar, daha verimli, mutlu ve başarılı olmakta, yüksek performans sergileyerek, örgüt ile yöneticiye karşı güven duygusu içinde olmaktadır. Örgüt içinde adil bir ortam olmadığı görüşünde olan iş görenler ise düşük bir performans sergileyerek, işe geç gelme ve devamsızlık yapma eylemlerinde bulunmakta ve bu olumsuzluklar neticesinde örgüte yabancılaşmaktadır. Bu nedenle günümüzde örgütlerde insan kaynaklarının önemli bir sermaye olarak görülmesi, örgüt içindeki adalet algısı çalışanların motivasyonu ve iş doyumunu açısından oldukça önemli bir yere sahiptir (37).

İş görenlerin örgüt içindeki adaletsizlik ile karşı karşıya kalması durumu kişilerin zamanla psikolojik anlamda stres altında olmalarına ve hatta sağlıklarını yitirmelerine neden olabilir. Bir diğer taraftan da iş görenler uzun süreli olarak işe devamsızlık eğilimi içine girebilirler ve bu durum olumsuz olarak işgücü kaybı şeklinde örgüte yansiyabilir. Bu durumun önüne geçerek devamsızlık ortamı yaratmamak için iş görenlerin ruh ve beden sağlığının önemsenmesi gereklidir (38). Bu nedenle organizasyonlarda örgüt içindeki adil ortamın sağlanması önemlidir.

Örgüt içindeki adalet anlayışının zayıflığı, iş görenlerin değerleri ile örgüt değerlerinin uymamasıdır. Örgütsel adaletsizlik iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını azaltarak işten ayrılma düşüncelerini arttırmaktadır. Adaletin olmadığı bir iş ortamında çalıştığını düşünen iş gören, içinde bulunduğu örgütten uzaklaşmaya başlayacaktır (39). İlerleyen süreçlerde motivasyonu zayıflayacak ve örgüte karşı bağlılığı azalacak olan çalışan, artık örgütün bir üyesi olarak kalmak istemeyecektir.

İş görenlerin örgüt içindeki adil olmayan durumlara yönelik algıları, birden çok negatif durumu peşinden getirmektedir. Tükenmişlik, saldırganlık ve stres gibi durumlar alanyazında önemli olarak belirtilen sonuçlar arasındadır.

## **2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgütlere göre “insan” en önemli değer olarak görülmektedir. Başarıya ulaşmak isteyen örgütler için, örgütsel hedeflere uygun, eğitilmiş, örgüte bağlı ve verimli çalışanlara sahip olmak büyük önem taşımaktadır. Fakat kişinin ihtiyaçları sürekli olarak değişim gösterdiği için günümüz şartlarında bireyleri örgütte tutmak kolay olmamaktadır. Örgüt içinde yetişmiş ve çalışma ortamına alışmış olan çalışanların işten ayrılmaları örgüt

için yüksek bir maliyete sebep olduğu için örgütsel bağlılık önemli bir kavramdır. Örgütsel bağlılığın performans, işgücü devri, devamsızlık gibi örgüt içinde gerçekleşen eylemler üzerinde önemli etkisi vardır (40).

Örgütsel bağlılık hakkında gerçekleştirilmiş olan birden çok çalışma olduğu halde, örgütsel bağlılığın kavram olarak ne ifade ettiği konusunda genel kabul görmüş bir anlatım yoktur (41). Örgütsel bağlılık içerik olarak birçok disiplini içinde barındırdığı için tanımların da farklılıklar olabilmektedir (42). Bu nedenle bağlılık ifadesinin konu içeriği kapsamlı olduğu için bağlılık ile ilgili alanyazında belirtilmiş birden çok tanım bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık, örgütün değer ve hedefleriyle birleşerek maddi sıkıntılar yaşanmadan örgüt içerisinde kalma arzusudur (43). Kişinin yapmış olduğu iş ona tam olarak yeterli gelmese de kişi yine de işine devam etme isteği duyar ve kendisini psikolojik anlamda yapmış olduğu işe bağlı hisseder (44). İş görenlerin mensubu oldukları örgüt ile olan kuvvetli bağları ve kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak görmeleridir (45).

Örgütsel bağlılık ifadesi örgütün başarılı bir konumda olması için iş görenin göstermiş olduğu ilgiyi, örgüt içindeki değerlere olan inancı ve örgüte olan bağlılığını göstermektedir (46).

Gerçekleştirilen bilimsel araştırmaların neticeleri incelendiğinde örgüte olan bağlılığı fazla olan iş görenlerin bağlılık derecesi az olan iş görenlere göre daha yüksek oranda motivasyonla iş yaptıkları ve yüksek performans sergiledikleri anlaşılmıştır. İşe geç kalma, işten ayrılma, işe devamsızlık, içinde bulunduğu örgütün kaynaklarını ve bilgiyi kötü amaçlı olarak kullanma gibi olumsuz eylemlere yönelimleri olmadığı ve örgütlerin rekabet gücünü artırarak sektör içindeki değerini arttırdığı anlaşılmıştır (47).

Kısaca ifade edilecek olursa örgütsel bağlılık, kişinin bağlı olduğu örgüte yönelik genel bakış açısını, kişinin örgüt ve örgütün hedefleri ile uyumlu bir şekilde olmasını belirtmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt mensubu olarak devam etmesi için güçlü bir isteğe sahip olması, örgütün çıkarları için yüksek oranda emek vermesi ya da örgüt hedef ve değerlerini benimseyerek hareket etmesi şeklinde özetlenebilir (48).

### **2.2.1. Örgütsel bağlılığın önemi**

Çağımızın rekabetçi ortamında kar amacı güden ya da kar amacı olmadan varlığını sürdüren bütün örgütlerde, örgütsel bağlılık önemli bir yere sahiptir. Çünkü örgütsel bağlılık örgüt bünyesindeki iş görenlerin yapmış oldukları iş ile ilgili olarak tutum ve davranışlarını anlamlandırmada örgüte destek olmaktadır (44). Örgütsel bağlılığın önem arz etmesindeki temel sebep “insan” etkenidir. Kişiler çalışma ortamlarında duygu ve düşüncelerinden kopuk olarak eylemde bulunamadıkları için, insan etkeninin yönetimi zordur. Kişiler; gereksinimlerini giderdikleri, kendilerini mutlu hissettikleri bir örgüt içinde çalıştıkları durumda, duygusal olarak kendilerini içinde buldukları örgüte bağlı hissederler (49). Bu bağlılık hissiyatı kişileri örgüte yönelik olarak katkı sağlamaya ve bunun için çaba sarf etmeye teşvik eder.

Mensubu olduğu örgüte karşı bağlılığı yüksek olan iş görenlerin, daha verimli ve etkin olarak iş yaptıkları, daha yaratıcı oldukları, örgüte karşı sadık ve sorumluluk sahibi oldukları görülmüştür (50). Bu pozitif özellikler birleştiğinde örgüt daha verimli olarak çalışmalarını devam ettirecek ve günümüzde yoğun olarak hissedilen rekabet ortamı şartları ile daha güçlü olarak başa çıkabilecektir. Bu durum ise sadece örgüte bağlı ve nitelikli çalışanlar ile gerçekleştirilebilir.

Sonuç itibari ile iş görenin bağlılık ve sadakati hem çalışan birey için hem de örgüt için olumlu bir durumdur. Yüksek oranda örgütsel bağlılık içinde olan iş görenlerin işten ayrılma düşüncelerinin düşük olması ve yüksek seviyede performans sergilemeleri, örgütsel bağlılık anlayışının önemini arttırdığı görülmektedir.

### **2.2.2. Örgütsel bağlılık boyutları**

#### **2.2.2.1. Duygusal bağlılık**

Duygusal bağlılık, iş görenlerin örgüte karşı hissetmiş olduğu bağlılık duygusunun en fazla olduğu bağlılık boyutu olarak görülmektedir. Duygusal bağlılık, iş görenin örgütün hedef ve amaçlarını benimseyerek mensubu olduğu örgütte bulunmaya istekli olması ve örgüt için faydalı işler yaparak katkıda bulunması olarak belirtilebilir (51).

Duygusal bağlılık, pozitif yönde örgütsel adalet anlayışı ve iş tatmini şeklinde olumlu iş tecrübelerinden ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık eylemi ve devamsızlık ya da işe geç kalma gibi eylemlerinin yok denecek kadar az olması ile

ilgilidir. Porter ve çalışma arkadaşlarının yapmış olduğu tutumsal bağlılık adlı çalışma, anlatılan bu duygusal bileşen ile ilişkilidir (52).

Meyer'ın ve Allen'in (1990) tarzında iş görenlerin duygusal bağlılıklarını değiştiren on bir etken sıralanmıştır. Bunlar şu şekildedir (53):

- 1- İşin zorluğu: İş görenin yapmış olduğu işin zorlu olması yanında neşe verici olması,
- 2- Rollerin açıklığı: İş görenden beklenenlerin neler olduğunun açık bir şekilde belirtilmesi,
- 3- Hedef açıklığı: Örgüt içinde yapılan işlerde iş görene yapmış olduğu iş ile ilgili olarak bilgi verilmesi,
- 4- Hedef zorluğu: İş görenlerden yapılan işin gerekliliklerini tam olarak yerine getirmelerinin istenmesi,
- 5- Yönetimin duyarlılığı: Yönetim pozisyonundaki bireylerin, astlarından gelen istek ve fikirlere karşı duyarlı olarak değer vermesi,
- 6- Çalışanların uyumu: İş gören bireyler arasındaki uyumun ve ilişkilerin iyi olması,
- 7- Örgütsel güvenilirlik: İş görenlerin örgütten almış oldukları sözlerin yerine getirileceğine dair güvenlerinin yüksek olması,
- 8- Eşitlik: Örgüt mensuplarının hak ettiklerini alabilmesi,
- 9- Çalışana önem: İş görenlere örgüt tarafından değerli olduklarının hissettirilmesi ve yapmış oldukları işlerin örgüte olan faydasının çok değerli olduğunun belirtilerek motivasyon artışının sağlanması,
- 10- Geri bildirim: İş görenlerin yapmış oldukları çalışmalar ile ilgili performansları hakkında örgüt tarafından sürekli olarak bilgilendirilmesi,
- 11- Katılım: İş görenlerin performans standartları ve iş yükleri ile ilgili olarak alınacak kararlarda iş görenin de fikrini alarak katılımının sağlanması.

Konu ile ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmalarda, duygusal bağlılık ile en tutarlı ve güçlü ilişkilerin iş değişkenleri arasında var olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılık ile yapılan işin önem derecesi, bağımsızlık durumu, iş görenlerin kullanmış oldukları yetenek ve becerilerinin çeşitli olması arasında pozitif bir etkileşim mevcuttur. Ayrıca, birçok çalışmada, mensubu olduğu ve hizmet verdiği örgütün kendisinden tam anlamı ile

nasıl bir beklenti içinde olduğunu tam olarak bilemeyen ya da tereddütlü eylemler yapması beklenen iş görenler arasında, duygusal bağlılığın kuvvetli olmama durumunun yüksek oranda olduğu belirlenmiştir (54).

İş görenin, örgüte olan bağlılığının en iyi hali olarak görülen duygusal bağlılık, iş görenleri örgüte karşı duygusal anlamda bağlayan ve örgütün mensubu oldukları için mutlu olmalarına neden olan, örgütsel ve kişisel değerler arasındaki anlaşmadan meydana gelmektedir (55).

#### **2.2.2.2. Devam bağlılığı**

Becker'ın "yan bahis" teorisinden ileri gelen devam bağlılığı, çalışan bireylerin örgütten ayrıldıkları zaman ortaya çıkacak olan maliyetlerin farkındalığının içinde olmasının yaratmış olduğu bağlılık boyutunu ifade etmektedir (56). İş görenlerin bağlı oldukları örgüte yapmış oldukları yatırımlar, bu iş görenlerin örgütten ayrılmalarını daha maliyetli bir hale getirebilmektedir (57). İçinde bulunduğu örgütten ayrılarak farklı bir örgüte dahil olma şartlarına ve ortamına adapte olabilmek, şehir değişikliği yapmak ve hak edilen tazminatında zarara uğramak, bireyin örgütten ayrılırken göze alacağı zorunlu maliyetler olarak belirtilebilir (58). Devam bağlılığı, mensup olduğu örgütte kalma ihtiyacını gösterir ve olumlu anlamda kişisel ve örgütsel sonuçlar ile ilgisi yoktur (52).

Devam bağlılığına göre iş gören, örgütten ayrıldığı zaman karşı karşıya kalacağı maliyetler ile örgüte bağlı olarak çalıştığı zaman elde edeceği kazanımları kıyaslar ve örgüte bağlılığını devam ettirerek çalışmak mecburiyetinde olduğu kanısına varır. Karşılaşılan bu zorunlu durum ihtiyaçlar ölçüsünde ileri gelen bir mecburiyettir (45).

#### **2.2.2.3. Normatif bağlılık**

Normatif bağlılık, örgütte kalmak için bir yükümlülük hissinin varlığını göstermektedir. Normatif bağlılığı yüksek olan iş görenler, örgüt içinde varlığını sürdürmek ve kalmak zorunluluğunu hissettirdikleri için örgütte kalmayı sürdürmektedirler (59).

Birey, örgütte hizmette bulunmayı kendisi için bir vazife olarak görür ve örgüte bağlı olarak hareket etmeyi doğru bir eylem olarak değerlendirir. Normatif bağlılığı yüksek olanlar, örgüte karşı bir minnettarlık duygusu içinde olarak örgütte kalmaya devam ederler. Çünkü bu kişiler işe en çok ihtiyaçları olduğu anda yöneticilerinin onları işe alması ile ya da örgüte hizmet etmenin, çalışmanın en doğru karar olduğu kanısına



sahiptirler. Bu nedenle, iş görenler, yöneticilerinin yaklaşımlarından memnundurlar ve örgütte çalışarak hizmet etmenin duygusal anlamda bir borcun yerine getirilmesi olarak görülmektedir (60).

Normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki asıl fark, iş görenin örgütte kalma mecburiyetindeki hissiyatının, örgütün bireye sağlamış olduğu maddi kazanımlarla bir ilişkisinin bulunmamasıdır (61).

Alanyazına göre, normatif bağlılıkta örgütün personeline yapmış olduğu ve personelin bu duruma karşılık vermesinin zor olduğu belirli yatırımlara yönelik olarak geliştiği belirtilmiştir. Bu yatırımlar, personelin eğitim ücretinin örgüt tarafından ödenmesi ve işe alımlarda öncelikli olarak çalışan personellerin tanıdık ve yakınlarının tercih edilmesi gibi durumları içermektedir (60).

### **2.2.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler**

Örgütsel bağlılığa etki eden birçok etken mevcuttur. Bunlar; örgütsel faktörler, bireysel faktörler ve çevresel faktörler olarak üç başlık şeklinde ele alınabilir.

#### **2.2.3.1. Bireysel faktörler**

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığa etki eden bireysel faktörlerin içeriğine; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler ve girmektedir.

- İş beklentileri: Bireyler kişisel ihtiyaçlarını giderebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için çalışmak zorunda kalırlar. Yapacakları işin kendilerine katkısı olacağını ve amaçlarına ulaşacaklarını düşünerek bir örgüte dâhil olurlar. Örgütlerin personellerinin beklentilerine ve istedikleri amaçlara ulaşmalarını sağlayacak güçte olmaları, örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir (32).
- Psikolojik sözleşme: Çalışan ile örgüt arasında, psikolojik sözleşme ve iş sözleşmesi olmak üzere iki çeşit sözleşme vardır. İş sözleşmesi; çalışan birey ile örgüt yönetiminin karşılıklı olarak aralarında hak ve yükümlülüklerle yönelik yapılmış olan yazılı bir sözleşmedir (44). Psikolojik sözleşmeye göre örgüt ve çalışanlar birbirlerinin beklentilerini öğrenirler. Örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışanından katkı bekler, çalışan ise örgüte sağlamış olduğu katkı neticesinde hak ettiği kazanımı elde etmek ister. Psikolojik sözleşmenin etkili bir şekilde yerine getirilmesi ile çalışana esneklik hakkı

sağlanır ve örgüt ve çalışan arasında güven duygusunun gelişmesi ile iş görenin performansında artış görülür (32).

- **Kişisel özellikler:** Kendi içinde; kıdem (çalışma süresi), medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet olarak ayrılır. Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlara göre çalışan bireylerin yaşları arttıkça yeni bir iş bulma ya da farklı alanlarda eğitim alma gibi olanakları azaldığı için mensup oldukları örgüte olan bağlılık oranları artmaktadır. Cinsiyet olarak ise kadınlar genel olarak sosyal ilişkiler ve çalışma şartlarına önem verirken, erkekler daha çok kariyer, maaş gibi olanakların uygun olmasına dikkat ederler (62).
- **Medeni durum:** Evli çalışanların bekâr çalışanlara göre sorumluluklarının ağır olması ve evli kişilerin işten ayrılmaya cesaret edemeyip bunu riskli bir durum olarak görmeleri, onların örgüte karşı bağlılıklarının yüksek oranda olduğunu düşündürmektedir (62).
- **Eğitim düzeyi:** Kişilerin hayata yönelik beklentilerinde en önemli unsur eğitim seviyesidir. Eğitim seviyesi çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve örgütten beklentilerini etkilemektedir. Kişilerin eğitim seviyelerinin artması ile örgütten çalışma şartlarında ve ücretlendirmelerinde beklentiler artmaktadır. Eğitim düzeyi iyi olan bir kişinin farklı işler bulma olanakları da daha yüksektir (40). Bu nedenle bireylerin eğitim seviyelerindeki artış ile orantılı olarak örgüte olan bağlılıkları da aksi yönde azalma göstermektedir.
- **Çalışma süresi (Kıdem):** Bireyin örgüt içinde çalışmış olduğu sürenin artması ile örgüte verilen zaman ve emekten dolayı kişi belirli bir tecrübe kazanmış, belirli bir konuma gelerek, çeşitli maddi kazanımlar ve terfi olanakları elde etmiştir. Bu tarz emek verilerek ve belirli bir süreç sonunda elde edilen kazanımlardan vazgeçmek çalışanlar için kolay bir durum değildir (45). Bu nedenle kıdem olarak ileri düzeyde olan iş görenlerin örgütten ayrılmaları zor ve aksine bağlılıkları da yüksek orandadır.

### **2.2.3.2. Örgütsel faktörler**

Örgütsel faktörler, çalışma ve iş hayatına yönelik olan değerleri içermektedir. Örgütsel bağlılık örgütsel etkenler ile yakından bağlantılıdır. Örgütsel bağlılık durumunda etki eden faktörler; yönetim şekli ve liderlik, denetim, takım çalışması, örgüt

kültürü, işin niteliği ve önemi, rol belirsizliği ve rol çatışması, örgütsel ödüller gibi değişkenlerdir.

- İşin niteliği ve önemi: Örgütsel bağlılığa etki eden önemli bir etken işin niteliği ve önemidir. İşin önemi; örgüt içinde ya da dış çevrede bir işin bireylerin hayatlarında yaratmış olduğu etki olarak belirtilmektedir (63).
- Yönetim tarzı ve liderlik: Örgüte olan bağlılıkta rolü olan örgütsel faktörlerden bir diğeri de yönetim şeklidir. Örgütsel değerlere ve kültüre önem veren bir yönetim tarzı olan kurumlarda çalışanların örgütsel bağlılığı artmaktadır. Çalışanlarını değerli kılan ve çalışan odaklı olarak gerçekleşen bir yönetim şeklinde örgüte olan bağlılık fazladır. Çalışanlarının farklı düşünce ve fikirlerine açık olan, önem veren ve motive eden bir yönetim anlayışında iş gören bireyler mutlu ve örgüte bağlı olurlar (64).
- Ücret düzeyi: İş görenlerin örgüte olan bağlılığında önemli etkenlerden biri de ücret düzeyidir. Ücretlendirme politikası sadece iş görenlerin bağlılığını artırmak olarak düşünülemez, bunun yanı sıra örgütün gelişimi ve sürekliliğinin sağlanmasında da önemli bir unsurdur. Çalışanın vermiş olduğu emek karşılığında almış olduğu ücret ihtiyaç ve beklentilerini ne oranda karşılırsa kişinin örgüte olan bağlılığı da o oranda artmaktadır. Ücretlerin yetersiz ve düşük olması durumlarında bireyler farklı iş arayışı içerisine girebilirler (65). Örgütün uygulamış olduğu ücret politikası oranının ne derece tatminkâr, adil ve dengeli olduğuna göre çalışanın da bağlılığı o oranda artmakta ya da azalmaktadır.
- Örgüt kültürü: Örgüt kültürü, çalışanların örgüt içinde ortak olarak paylaştıkları tutum, değer ve inançlar olarak belirtilir (66). İş görenler, içinde buldukları örgütün kültürünün kendi değerlerine yakınlık durumuna göre örgütle özdeşleşirler ve bu duruma göre örgüte olan bağlılıkları artar ya da azalır (67).
- Denetim: İş gören bireyin sorumlu olduğu yöneticisinin kendisini yönlendirmesine gerek görmese bile kontrol edilmesi, kendisini ve yapmış olduğu işin niteliğini sorgulayarak kendisini yetersiz görmesine sebep olabilir. Bağlılık düzeyinin artırılması için yönetim pozisyonundaki yetkililer, çalışana güvendiğini belli ederek, onlara destek vererek, yapılan her işe karışıp müdahale etmeyerek sadece gerektiği durumlarda kontrol ederek çalışanın güvenini arttırabilirler (68).

- İletişim: Örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer unsur ise iletişimdir. Örgüt içinde iş görenler ile yönetici pozisyonundaki bireyler arasında, fikirlerin ve bilgilerin paylaşılmasına örgüt içindeki iletişim denilmektedir. Yönetici konumundaki kişilerin gerekli olan bilgileri zamanında ve doğru bir şekilde astlarına iletmesi, çalışma ortamının güçlenmesini sağlar ve bu durumun sonucunda iş görenlerin örgüte olan bağlılıkları artar (69).
- Takım çalışması: Takım çalışmasının faydası örgütteki farklı deneyim, yetenek ve bilgilerin birleşerek ortak bir hedef doğrultusunda çalışmasıdır. Takım içinde alınacak olan kararlarda ortaklaşa hareket edilmesi, çalışan bireylerin örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkileyerek arttırmaktadır. Yönetim, iş görenlerini karar sürecine katarak onlara değer verdiğini göstermektedir (32).
- Rol belirsizliği ve rol çatışması: Rol çatışması örgüte olan bağlılığın azalmasına neden olan etkenlerden biridir. Rol çatışması kişilerde davranışsal bir etki olarak görülmesi de psikolojik bir etki olarak kendisini göstermektedir. Kişiler örgüt içinde çalışma arkadaşlarından kendini soyutlayarak işe karşı ilgisiz olmaya başlar. Rol belirsizliği ise örgüte olan bağlılığı azaltır ve bireyin örgüt dışı seçeneklere olan bakışı cazibe kazanır (70).

### 2.2.3.3. Çevresel faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden çevresel faktörler; alternatif iş olanakları, işsizlik oranı, sosyo-ekonomik ve hukuki unsurlar ve profesyonellik olarak dört grupta incelenebilir.

- Profesyonellik: Profesyonellik mesleki bağlılık ile ilgili olan bir ifadedir. Mesleki bağlılık kişinin mesleğine olan tutkusu ve onunla bütünleşmesi, mesleğin getirmiş olduğu değerleri kabul ederek benimsemesidir. Profesyonel olarak nitelendirilen kişiler genel olarak kurallarını kendisi koyan ve bu kuralların geçerliliğine inanan, bağımsız hareket eden ve sosyal sorumluluk bilinci yüksek olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (71). Davranış bilimciler ve sosyologlar, örgütsel çatışma ve profesyonellik konusunda araştırmalar içindedirler. Çünkü örgütsel çatışma ve profesyonelliğin, performans ve örgütsel bağlılık arasında ilişki mevcuttur.
- Alternatif iş olanakları: Örgütsel bağlılık kapsamında yapılan araştırmalarda alternatif iş bulma şansının yok denecek kadar az olması halinde örgütsel bağlılık derecesi daha yüksektir. İş görenin başka bir iş arayışı içerisine girmesi durumu

örgüte olan bağlılığı olumsuz olarak etkilemektedir (71). Örgüt içinde sahip olduğu işi kaybetmek istemeyen bir çalışana göre, yeni işler bulması mümkün olduğu halde örgüt çalışanı olarak işine devam eden başka bir bireyin örgüt bağlılık oranı daha fazladır (44).

- İşsizlik oranı: İşsizlik, çalışabilecek gücü ve durumu olan, çalışmak isteyen bireylerin iş sahibi olamaması, bir işe girememesi olarak ifade edilmektedir. Yapılan incelemeler neticesi göstermektedir ki ülkelerdeki işsizlik durumları işe olan bağlılığı da etkilemektedir. İşsizlik oranının büyük ölçüde olduğu toplumlarda bir iş sahibi olan kişiler, sahip oldukları işi kaybetmemek için dikkat eder ve işlerine bağlanırlar. Çünkü iş olanaklarındaki olumsuzluklar işin kısıtlı olduğunu göstermektedir. İşsizlik oranının yoğun olarak hissedildiği toplumlarda bireylerin işten ayrılma yaklaşımları da azdır. İş görenler işlerinden memnun olmasa da mevcut olan işsizlik durumunu düşünerek işsiz kalma korkusu ile işlerine bağlı kalırlar (71).
- Sosyo-ekonomik ve hukuki öğeler: Toplumda yaygın olan düşünce; işinde başarılı olan kişilerin toplum tarafından destek gördüğü şeklindedir. İş gören yapmış olduğu işteki başarısı ölçüsünde örgüt içinde saygınlık kazanır. Fakat bunun için sadece çok çalışmak yeterli olmayıp, bunun yanı sıra vermiş olduğu sözlerin arkasında durmak, dürüst olmak, sorumluluklarını yerine getirmek yani iş ahlakına uygun bir şekilde çalışmak önemlidir. Çalışan kişi yapmış olduğu işi etik kurallar çerçevesi içinde yapması ile saygınlık kazanır ve bu durumda kişinin işine olan bağlılığı artar (44).

#### **2.2.4. Örgütsel bağlılık sonuçları**

Örgütsel bağlılık örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi için gerekli olan esas etkenlerden biri olurken bunun yanı sıra tüm örgütlerin de ulaşmak istediği hedeflerin başında yer almaktadır. Bunun sebebi ise örgütsel bağlılığı yüksek olan örgütlerin daha çok üretim yapması ve düşük maliyetlerle iş bitirmeleri olmaktadır (72). Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler hedeflerine ulaşabilmek için gereğinden fazla performans sergileyerek ve aynı zamanda da örgüt içinde kalmaya çalışarak kararlı bir duruş gösterirler.

#### **2.2.4.1. Düşük örgütsel bağlılık**

Bu bağlılık seviyesindeki iş gören, kendini örgüte bağlayan tutumlardan uzak olduğu için verimlilik ve yaratıcılığı üst düzeyde olduğu zamanda, yeni iş tekliflerine karşı duyarlıdır (73). Bununla birlikte örgüte bağlı olmayan iş görenler, bireysel olarak görevlerini ifa etmiş olsalar da örgüt ile bir uyum içinde olamadıkları için grup çalışmalarına karşı da çok uyumlu olamazlar. Düşük seviyedeki örgütsel bağlılık durumu şikâyetleri de ardından getirdiği zaman örgütün zarar görmesine neden olurken, müşterinin memnuniyeti azalır ve örgütün gelişmesine zarar verebilir (74).

#### **2.2.4.2. İlmli örgütsel bağlılık**

Örgütsel bağlılık ve özdeşleşmenin tam anlamı ile olmadığı fakat iş görenin sahip olduğu deneyimin güçlü olması durumlarında ortaya çıkmaktadır. Bu düzeyde iş gören bireyler, örgüt sisteminin kendilerinde değişiklik yapmasına izin vermezler ve iş gören olarak devam eden kimliklerini korumaya çalışırlar. Bu süreçte iş görenler hem örgütle bütünleşme içinde olurken hem de örgütün beklentilerine cevap vermeye çalışırlar. Bütünleşme ile birlikte kendilerine ait kişisel değerlerini korumaya çalışarak hareket etmeleri de ılımlı örgütsel bağlılık düzeyinde fazlası ile görülmektedir (75).

#### **2.2.4.3. Yüksek örgütsel bağlılık**

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde iş görenler, örgüte karşı sadık ve güçlü bağlar ile bağlıdır. Bu düzeyde bağlılık sergileyen iş görenlerin maaşları tatminkâr miktarda olup, terfi alma şansları yüksektir ve örgüt tarafından ödüllendirilmeleri mümkündür. Böyle bir algılayış içindeki iş gören hem örgüt içindeki yerinden hem takım arkadaşlarından hem geleceklerinden hem de sorumlu olduğu yönetimin yapmış olduğu denetimlerden şikâyetçi olmazlar. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları halinde hayal kırıklığı, doyumsuzluk ve kimlik karmaşası içine girme ihtimalleri yüksektir (75).

### **2.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Etkinliğini ve verimliliğini arttırarak, rekabet ortamına karşı güçlü olmak isteyen örgütlerin, iş görenlerin örgüte bağlılıklarını arttırarak onları desteklemeleri gereklidir. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli olan etken iş görenleridir. Bu sebeple örgüt insan kaynaklarını ön planda tutarak etkin bir şekilde kullanılmalıdır. İş görenlerin örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için gerekli olan performansı sergilemeleri ve örgüte olan bağlılıklarının artmasını sağlayan adalet anlayışı, örgütün başarısını etkileyen

önemli değişkenler arasında yer almaktadır. Örgütsel kazanımların adaletli bir şekilde dağıtılarak prosedürlerin adil bir anlayış ile uygulanması ve yönetim pozisyonundaki bireylerin iş görenler ile olan etkileşiminde adil olmaları, iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Bunun tersi bir durumda örgüt içinde adaletsizlikler hissedildiğinde, iş görenlerin örgüte olan bağlılıkları azalırken performansları da düşmektedir. Böyle bir durumda örgüte olan bağlılığı azalan iş görenin işi bırakma eğilimi artar ve işten ayrılması ile sonuçlanabilir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi hakkında yapılmış olan inceleme ve araştırmalarda, bu durum açık olarak görülmüştür (75).



### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

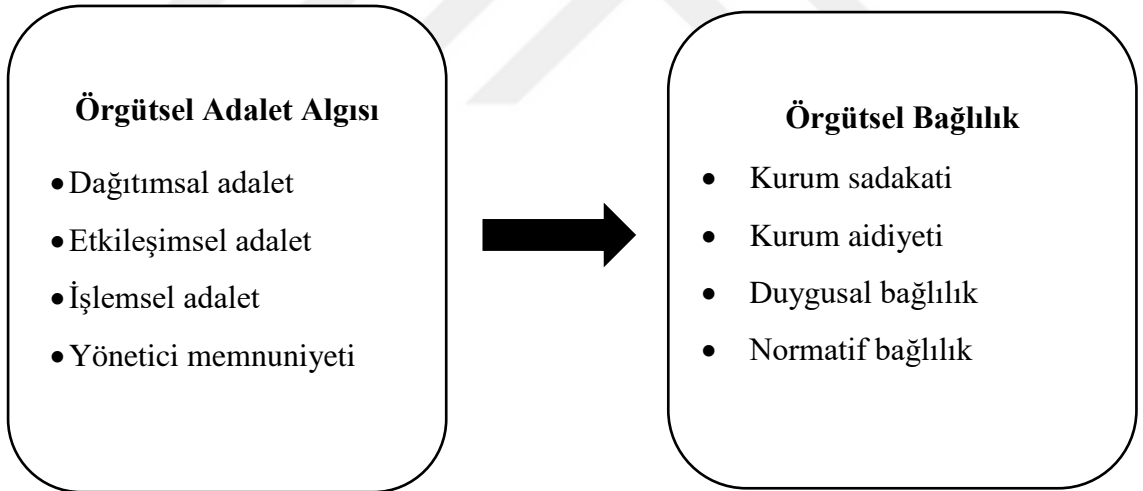
Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın model, evren ve örnekleme, araştırma sorularının hipotezleri, veri toplama araçları ve verilerin analizine yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma tanımlayıcı araştırma metodu ile yapılmıştır. Tanımlayıcı araştırma, bir sorun veya problem ile ilgili durumları, geçmiş olayları ve ilişkileri açıklamaya çalışan bir araştırma metodudur. Veri toplama aracı için basılı anket tekniği kullanılmıştır.

Anket uygulamasında katılımcılar ile yüz yüze görüşerek soru formları kendilerine verilip, ankette bulunan sorulara etki altında kalmadan sadece bilimsel bir çalışmada kullanılacağı bildirilerek doldurmaları sağlanmıştır. Anketlerin doldurulması belirlenen hastane çalışanları tarafından 2019 yılının Eylül ayı içinde uygulanmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda araştırmada iki çeşit değişken bulunmaktadır. Bağımlı değişken örgütsel bağlılık, bağımsız değişken ise örgütsel adalet algısıdır. Araştırmanın genel amacına uygun olarak hazırlanan modeli Şekil 3.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

#### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırma evrenini İstanbul il merkezinde faaliyet gösteren Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görevli çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 2094 sağlık çalışanı görev yapmaktadır.

Araştırma evreninin geniş olmasından dolayı, söz konusu evren üzerinden örneklem alma yoluna gidilerek kolayda örneklem (rastgele) örneklem seçim tekniği



kullanılmıştır. Araştırmada uygulamaya katılmayı kabul etmeyen ve çeşitli sebeplerle kendilerine ulaşamayan hastane çalışanları araştırma dairesinin dışında bırakılmıştır. Toplam 300 katılımcı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

### **3.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotez “çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır (H1)” şeklindedir.

### **3.4. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından oluşturulan 6 soruluk sosyo-demografik özellikleri belirlemeye yönelik bilgi formu, 21 maddelik Örgütsel Adalet Ölçeği ve 18 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan örgütsel adalet ölçeği; Niehoff ve Moorman (1993) ile Price ve Muller (1986) tarafından geliştirilen ve “Kesinlikle Katılıyorum-1” dan “Kesinlikle Katılmıyorum-5” a göre puanlanmış 5’li Likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin alt boyutları olan “Dağıtım Adaleti” 6, “İşlemsel Adalet” 6, “Etkileşimsel Adalet” ise 9 ifadeden oluşmaktadır. Niehoff ve Moorman, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet alt boyutlarını ölçmüştür. Ölçeğin Türkçe uyarlaması 2007’de Soner Polat tarafından yapılmıştır. Dağıtım Adaleti alt boyutu için ise Price ve Muller tarafından oluşturulan altı soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması 2006 yılında Gülce Gürpınar tarafından yapılmıştır (76).

Anketin üçüncü bölümünde yer alan örgütsel bağlılık ölçeği; Meyer ve Allen (1984) tarafından geliştirilen 18 maddeden oluşan ve “Kesinlikle Katılıyorum-1” dan “Kesinlikle Katılmıyorum-5” arasında 5’li Likert ölçek sisteminde puanlanmış bir ölçektir. Böylece deneklerin ifadeye hangi derecede katıldıkları belirlenmektedir. Ayrıca ölçeğin, “Duygusal Bağlılık”, “Normatif Bağlılık” ve “Devam Bağlılığı” olmak üzere üç temel alt boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması 2018 yılında Abidin Dağlı, Zakir Elçiçek ve Bünyamin Han tarafından yapılmıştır (77).

### **3.5. Verilerin Analizi**

Araştırma analizleri için istatistiksel programlardan olan SPSS v22.0 paket programı kullanılmıştır. Bu kapsamda kullanılan testler;

- Normallik testi (Shapiro Wilks)

- Tanımlayıcı istatistikler (frekans analizi, betimsel istatistikler)
- Bağımsız grup karşılaştırması (Bağımsız örneklem t testi, Tek yönlü varyans analizi)
- Açıklayıcı (explanatory) faktör analizi
- Güvenilirlik analizi (Cronbach alpha)dir.

Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, minimum, maksimum gibi tanımlayıcı değerlerden faydalanılmıştır. Verilerin analizinde parametrik testlerden faydalanılmıştır. Bağımsız 2 grubun ortalamaları karşılaştırılmasında Bağımsız örneklem t testi, 2'den fazla bağımsız grupların ortalamaları karşılaştırılmasında ise Tek yönlü varyans analizi testi kullanılmıştır. Varyans analizi testinde grup farklılıkları için varyans homojenliği sağlanıyorsa Tukey HSD, sağlanmıyorsa Tamhane çoklu grup karşılaştırma testi kullanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmede Açıklayıcı (explanatory) faktör analizi ve güvenilirlik analizinde Cronbach's alpha katsayısı, korelasyon analizi için ise Pearson korelasyon testi kullanılmıştır.

### **3.6. Araştırmanın Etik Yönü**

Araştırmanın yapılacağı hastaneden gerekli izin ve onaylar süreç dahilinde alınmıştır. Araştırmaya dahil edilen sağlık çalışanlarına araştırma ile ilgili bilgilendirme yapılarak anket formunu doldurmaları sağlanıp araştırma kapsamına alınmıştır. Aynı zamanda toplanan veriler yalnızca araştırma amaçları için kullanılmış olup kişisel bilgiler gizli tutulmuştur.

### **3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Bu araştırma, 2019 yılında İstanbul il merkezinde faaliyet gösteren Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları ile sınırlıdır.
- Araştırma bulgularının sonuçları örneklemele sınırlıdır.
- Verileri değerlendirme ölçeği, araştırmacının belirleyeceği ölçek ile sınırlıdır.

#### 4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarından araştırmaya katılan, doktor, ebe-hemşire ve idari personellerin ölçekler yoluyla toplanan verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 4.1.** Sosyo-Demografik Özellikler

		n	%
Cinsiyet	Erkek	120	40,0
	Kadın	180	60,0
Yaş	20-29 arası	105	35,0
	30-39 arası	105	35,0
	40-49 arası	66	22,0
	50-69 arası	24	8,0
Medeni durum	Evli	120	40,0
	Bekar	180	60,0
Eğitim	Lise	31	10,3
	Yüksekokul	34	11,3
	Üniversite	84	28,0
	Yüksek lisans	44	14,7
	Doktora	107	35,7
Görev	Doktor	107	35,7
	Hemşire/Ebe	135	45,0
	İdari Personel	58	19,3
Meslek çalışma süresi	1-5 yıl	98	32,7
	6-10 yıl	71	23,7
	11-15 yıl	54	18,0
	16-20 yıl	34	11,3
	20 yıl üzeri	43	14,3
Toplam		300	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %40'ı erkek, %60'ı kadındır; %35'i 20-29 yaş, %35'i 30-39 yaş, %22'si 40-49 yaş ve %8'i ise 50-69 yaş arasındadır. Kişilerin medeni durumu değerlendirildiğinde, %40'ının evli, %60'ının bekar olduğu; eğitim durumuna göre %10,3'ünün lise, %11,3'ünün yüksekokul, %28'inin üniversite, %14,7'sinin yüksek

lisans ve %35,7'sinin doktora düzeyinde eğitimli olduğu belirlenmiştir. Kişilerin görevleri değerlendirildiğinde, %35,7'si doktor, %45'i hemşire/ebe ve %19,3'ü idari personel olarak görev yapmaktadır. Kişilerin %32,7'si 1-5 yıl, %23,7'si 6-10 yıl, %18'i 11-15 yıl, %11,3'ü 16-20 yıl arasında ve %14,3'ü ise 20 yıl üzerinde meslek çalışma sürelerinin olduğu görülmektedir (Tablo 4.1).

## 21 Maddelik Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

**Tablo 4.2.** 21 Maddelik Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Sonuçları

Maddeler	Soru Çıkarılırsa Test Ortalaması	Soru Çıkarılırsa Test Varyansı	Sorunun Ayrım Gücü	Soru Çıkarılırsa Alfa güvenilirliği
Soru 1	59,29	256,08	0,65	0,942
Soru 2	59,41	255,85	0,67	0,942
Soru 3	59,42	255,39	0,68	0,941
Soru 4	59,36	258,34	0,58	0,943
Soru 5	59,71	255,61	0,68	0,941
Soru 6	59,17	257,92	0,66	0,942
Soru 7	59,30	261,07	0,56	0,943
Soru 8	59,63	259,46	0,62	0,942
Soru 9	59,39	257,85	0,68	0,941
Soru 10	58,99	257,63	0,64	0,942
Soru 11	59,27	255,74	0,71	0,941
Soru 12	59,43	263,04	0,46	0,945
Soru 13	58,65	259,88	0,70	0,941
Soru 14	58,68	257,07	0,72	0,941
Soru 15	58,92	255,44	0,75	0,94
Soru 16	58,79	254,82	0,52	0,945
Soru 17	59,00	257,85	0,72	0,941
Soru 18	59,18	256,51	0,68	0,941
Soru 19	58,88	255,91	0,74	0,941
Soru 20	58,84	255,66	0,69	0,941
Soru 21	58,83	257,82	0,67	0,942

Tablo 4.2’de bir maddenin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0,30’un altında olmaması gerekmektedir ve uygulanan sorularda 0.30’un altında herhangi bir soru yoktur. Yapılan madde analizi sonucunda herhangi bir soru çıkarılmamıştır (78).

21 maddelik ölçeğin faktör analizinin ön şartları olan, değişkenler arasında belli oranda korelasyon bulunması ve KMO değerinin kabul edilebilir alt değer olan 0.60’ın üzerinde olması gerekmektedir. KMO değeri örneklem sayısının faktör analizi için yeterliliğini ölçmektedir (78).

**Tablo 4.3.** Ölçeğe İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		0,925
	Ki-kare	4953,546
Bartlett's Testi	sd	210
	p.	0.000

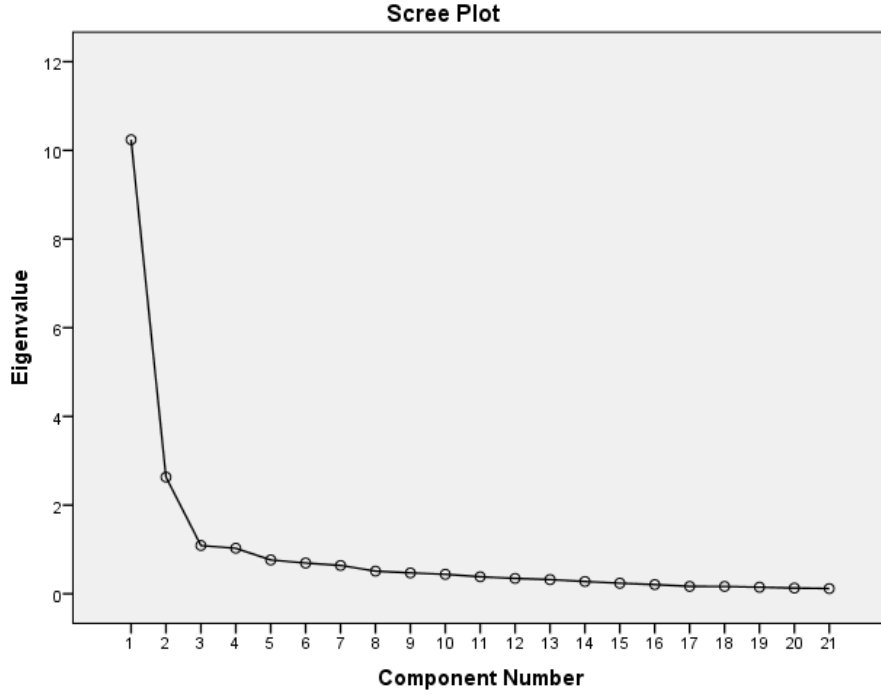
Tablo 4.3 incelendiğinde, KMO katsayısının 0,925 olduğu ve Bartlett’s testi sonucunun ise  $p < 0,05$  önem düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.4.** Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde sayısı
0,945	21

Ölçekte kullanılan maddelerin tamamına ve faktörler bazında güvenilirlik analizi yöntemlerinden olan Cronbach’s alfa yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediği araştırılır. Ölçekte yer alan soruların varyanslarının genel varyansa oranı ile bulunur. 0 ile 1 arasında değer alır. 0,60 - 0,80 arası oldukça güvenilir, 0,80 - 1,00 arası yüksek güvenirliliktir. Ayrıca ölçekte yer alan maddelerin korelasyonları 0,20’nin altında olmamasına dikkat edilir. Bu değerlerin altında yer alan maddeler güvenilirlik analizinde yer almaz (78).

Bu şekilde kişilerin örgütsel adalet algısı için güvenilirlik analizi uyguladığımızda; Cronbach’s alfa katsayısı 0,945 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak uygulanan bu ölçek ölçmek istediğimiz olguyu çok iyi bir şekilde ölçmektedir. Kısaca uygulayacağımız bu ölçekler güvenilirdir denebilir (Tablo 4.4).



**Şekil 4.1.** 21 Maddelik Ölçeğe Ait Scree Plot Testi

Scree plot test grafiği incelendiğinde faktör sayısının 4 ile sınırlandırılmasının yeterli olduğu görülmektedir. Varimax döndürme yöntemi sonrası maddelerin faktörlere göre dağılımları incelendiğinde tüm maddelerin faktör yapıları bakımından mantıksal bütünlük sağladığı görülmüştür (Şekil 4.1).

Bu bulgulara dayanarak 21 maddelik örgütsel adalet algısı ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi olarak temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürmesi uygulanmıştır. 21 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu toplam varyansın %71'ini açıklayan ve öz değerleri 1'in üzerinde olan 4 faktörlü bir yapı ortaya çıktığı belirlenmiştir (Tablo 4.5).

**Tablo 4.5.** Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Analizi

Faktörler	Başlangıç öz değerleri			Yüklerin kareler toplamı			Döndürme sonrası yüklerin kareler toplamı		
	Toplam	Varyansların %	Yığılmalı %	Toplam	Varyansların %	Yığılmalı %	Toplam	Varyansların %	Yığılmalı %
1	10,241	48,766	48,766	10,241	48,766	48,766	4,882	23,249	23,249
2	2,631	12,527	61,292	2,631	12,527	61,292	3,815	18,166	41,415
3	1,088	5,180	66,472	1,088	5,180	66,472	3,657	17,413	58,828
4	1,026	4,886	71,358	1,026	4,886	71,358	2,631	12,530	71,358
5	0,763	3,634	74,992						
6	0,693	3,299	78,291						
7	0,639	3,043	81,334						
8	0,511	2,432	83,765						
9	0,471	2,242	86,008						
10	0,439	2,093	88,101						
11	0,384	1,827	89,927						
12	0,346	1,650	91,577						
13	0,320	1,523	93,100						
14	0,277	1,320	94,420						
15	0,238	1,133	95,553						
16	0,208	0,992	96,545						
17	0,167	0,793	97,338						
18	0,165	0,784	98,122						
19	0,147	0,701	98,823						
20	0,130	0,618	99,441						
21	0,117	0,559	100,000						

Tabloda (Tablo 4.5) görüldüğü gibi 21 maddelik ölçeğin 4 faktörlü bir yapıda çıktığı ve 4 faktör toplam varyansın %71'ini açıkladığı görülmektedir. Birinci faktör toplam varyansın %49'unu, ikinci faktör toplam varyansın %12,5'ini açıkladığı belirlenmiştir.

**Tablo 4.6.** Ölçeğe İlişkin Faktör Yapısına Göre Dağılımı

	Faktör yükleri
<b>Faktör 1: Dağıtımsal Adalet, %Varyans:48.766; Cronbach's alpha: 0.941, n=6</b>	
2.Sorumluluklarım göz önüne alındığında, işyerinde hak ettiğimi alıyorum.	0.88
3.Sergilediğim çaba göz önüne alındığında, işyerinde aldığım karşılık adildir.	0.88
1.Sahip olduğum tecrübe göz önüne alındığında, işyerinde aldığım karşılık adildir.	0.87
4.Eğitimim ve mesleki donanımım göz önüne alındığında, işyerinde aldığım karşılık adildir.	0.86
5.İş icabı katlandığım stres ve gerginliğin karşılığını alıyorum.	0.77
6.Yaptığım iyi işlerin karşılığını alıyorum.	0.72
<b>Faktör 2: Etkileşimsel Adalet, %Varyans:12.527; Cronbach's alpha: 0.903, n=5</b>	
20.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yapar.	0.83
19.Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir.	0.80
21.Yöneticilerim, işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar.	0.73
18.Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	0.58
17.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.	0.57
<b>Faktör 3: İşlemsel Adalet, %Varyans:5.180; Cronbach's alpha: 0.871, n=5</b>	
7.İşe ilişkin kararlar, yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	0.74
9.Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	0.73
8.Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır.	0.68
10.Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgi verirler.	0.66



11.İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	0.65
--	------

---

**Faktör 4: Yönetici memnuniyeti, %Varyans:4.866; Cronbach's alpha:**

**0.818, n=5**

14.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verir.	0.71
13.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranır.	0.66
16.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidir.	0.65
15.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	0.58
12.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	0.55

---

Maddelerin toplandıkları faktörlerdeki yüklerin birbirine uzaklığının en az %10 olması gerekmektedir. Bu kurala uymayan madde olmadığı için faktör analizi sonucuna göre madde çıkarımı yapılmasına gerek duyulmamıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında, Cronbach alpha değeri kullanılmıştır. Cronbach alpha değerinin 0.80'in üzerinde olması güvenilirliğinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir (78). Faktörlere ait maddeler incelendiğinde;

1. faktör altında 6 soru toplanmış ve yüklerin 0.72-0.89 arasında olduğu belirlenmiştir. Faktörün Cronbach alpha değeri 0,941'dir.

2.faktör 5 soru toplanmış ve 0.57-0.83 yükleri arasında, Cronbach alpha değeri 0,903'dür.

3.faktör altında 5 soru toplanmış ve 0.66-0.74 arasında, Cronbach alpha değeri 0,871'dir.

4.faktör altında 5 soru toplanmış ve 0.55-0.71 arasında, Cronbach alpha değeri 0,818'dir.

(Tablo 4.6).

## 18 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin çalışma analizleri

**Tablo 4.7.** 18 Maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Sonuçları

	Soru Çıkarılırsa Test Ortalaması	Soru Çıkarılırsa Test Varyansı	Sorunun Ayrım Gücü	Soru Çıkarılırsa Alfa güvenirligi
Soru 1	50,51	142,21	0,748	0,884
Soru 2	50,10	143,54	0,668	0,886
Soru 3	50,21	155,58	0,303	0,898
Soru 4	50,01	149,65	0,529	0,891
Soru 5	50,13	149,82	0,488	0,893
Soru 6	49,94	147,97	0,560	0,890
Soru 7	49,48	153,69	0,459	0,893
Soru 8	50,14	144,90	0,625	0,888
Soru 9	50,58	145,44	0,627	0,888
Soru 10	50,30	146,44	0,628	0,888
Soru 11	50,38	149,91	0,519	0,891
Soru 12	50,85	157,92	0,341	0,900
Soru 13	50,44	151,68	0,407	0,895
Soru 14	50,52	152,92	0,422	0,894
Soru 15	51,12	151,46	0,529	0,891
Soru 16	50,23	145,42	0,694	0,886
Soru 17	50,72	148,30	0,550	0,891
Soru 18	50,53	142,88	0,673	0,886

Tablo 4.7’de bir maddenin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0,30’un altında olmaması gerekmektedir ve uygulanan sorularda 0.30’un altında herhangi bir soru yoktur. Yapılan madde analizi sonucunda herhangi bir soru çıkarılmamıştır.

18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizinin ön şartları olan, değişkenler arasında belli oranda korelasyon bulunması ve KMO değerinin kabul edilebilir alt değer olan 0.60’ın üzerinde olması gerekmektedir. KMO değeri örneklem sayısının faktör analizi için yeterliliğini ölçmektedir.

**Tablo 4.8.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		0,845
Bartlett's Testi	Ki-kare	2278,715
	sd	120
	p.	0.000

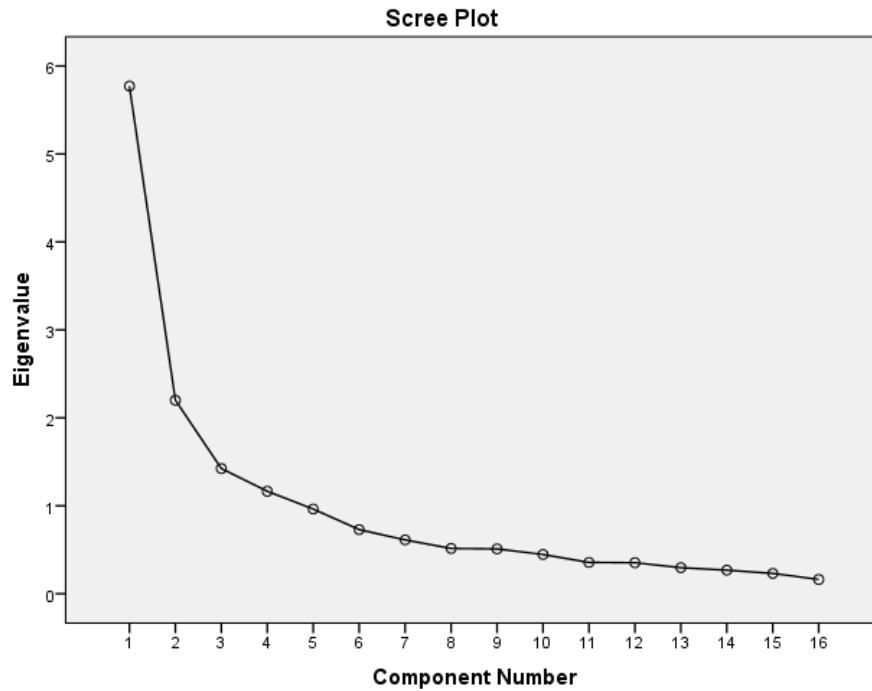
Tablo 4.8 incelendiğinde, KMO katsayısının 0,845 olduğu ve Bartlett's testi sonucunun ise  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.9.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde sayısı
0,896	18

Ölçekte kullanılan maddelerin tamamına ve faktörler bazında güvenilirlik analizi yöntemlerinden olan Cronbach's alfa yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediği araştırılır. Ölçekte yer alan soruların varyanslarının genel varyansa oranı ile bulunur. 0 ile 1 arasında değer alır. 0,60 - 0,80 arası oldukça güvenilir, 0,80 - 1,00 arası yüksek güvenirliliktir. Ayrıca ölçekte yer alan maddelerin korelasyonları 0,20'nin altında olmamasına dikkat edilir.

Bu değer altında yer alan maddeler güvenilirlik analizinde yer almaz. Bu şekilde örgütsel bağlılık ölçeğine ait güvenilirlik düzeyi yüksek seviyede (0,896) olduğu görülmektedir (Tablo 4.9).



**Şekil 4.2.** 16 Maddelik Ölçeğe Ait Scree Plot Testi

Scree plot test grafiği incelendiğinde faktör sayısının 4 ile sınırlandırılmasının yeterli olduğu görölmektedir. Varimax döndürme yöntemi sonrası maddelerin faktörlere göre dağılımları incelendiğinde tüm maddelerin faktör yapıları bakımından mantıksal bütünlük sağladığı görölmüştür (Şekil 4.2).

Bu bulgulara dayanarak 16 maddelik örgütsel bağlılık ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi olarak temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürmesi uygulanmıştır. 16 maddelik ölçeği faktör analizine uygun olarak elde edilmiş olup yapılan faktör analizi sonucu toplam varyansın yaklaşık %66'sını açıklayan ve öz değerleri 1'in üzerinde olan 4 faktörlü bir yapı ortaya çıktığı belirlenmiştir (Tablo 4.10).

**Tablo 4.10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Analizi**

Bileşenler	Başlangıç öz değerleri			Yüklerin kareler toplamı			Döndürme sonrası yüklerin kareler toplamı		
	Toplam	Varyansların %	Yığmal %	Toplam	Varyansların %	Yığmal %	Toplam	Varyansların %	Yığmal %
1	5,772	36,073	36,073	5,772	36,073	36,073	2,925	18,279	18,279
2	2,200	13,751	49,825	2,200	13,751	49,825	2,794	17,463	35,742
3	1,423	8,894	58,719	1,423	8,894	58,719	2,585	16,154	51,896
4	1,165	7,280	65,998	1,165	7,280	65,998	2,256	14,102	65,998
5	0,963	6,017	72,015						
6	0,729	4,557	76,572						
7	0,612	3,824	80,396						
8	0,514	3,215	83,611						
9	0,509	3,182	86,793						
10	0,447	2,791	89,584						
11	0,356	2,223	91,807						
12	0,353	2,204	94,011						
13	0,297	1,855	95,866						
14	0,268	1,676	97,542						
15	0,231	1,443	98,986						
16	0,162	1,014	100						

Tablo 4.10'da göröldüğu gibi 16 maddelik örgütsel bağlılık ölçeğin 4 faktörlü bir yapıda çıktığı ve 4 faktörün toplam varyansın yaklaşık %65'ini açıkladığı görölmektedir. Birinci faktör toplam varyansın %36'sını, ikinci faktör toplam varyansın yaklaşık %14'ünü, üçüncü faktör toplam varyansın yaklaşık %9'unu ve dördüncü faktör toplam varyansın %7'sini açıkladığı belirlenmiştir.

**Tablo 4.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Yapısına Göre Dağılımı**

	Faktör yükleri
<b>Faktör 1: Kurum sadakati, %Varyans:36.073; Cronbach's alpha: 0.821, n=5</b>	
7.Şu anda bu hastanede çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.	0.82
16.Bu hastane benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	0.65
6.Bu hastanenin benim için çok özel bir yeri vardır.	0.63
8.Hastanemden ayrılmayı isteseydim dahi, şu anda bu bana çok zor gelirdi.	0.62
1.Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu hastanede geçirmek beni çok mutlu eder.	0.57
<b>Faktör 2: Kurum aidiyeti, %Varyans:13.751; Cronbach's alpha: 0.757, n=5</b>	
12.Bu hastaneden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	0.72
9.Şu anda hastanemden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	0.68
10.Bu hastaneden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	0.61
14.Eğer bu hastaneden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	0.56
11.Eğer bu hastaneye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde	0.57
<b>Faktör 3: Duygusal bağlılık, %Varyans:8.894; Cronbach's alpha: 0.845, n=3</b>	
4.Bu hastaneye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum. *	0.87
3.Hastaneme karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum. *	0.84
5.Bu hastanede kendimi "ailenin bir parçası" gibi görmüyorum. *	0.83
<b>Faktör 4: Normatif bağlılık, %Varyans:7.280; Cronbach's alpha: 0.827, n=3</b>	
17.Bu hastanedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu hastaneden ayrılmam.	0.82
13.Bu hastanede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum*	0.76
15.Hastanemden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	0.57

\*ters maddeler

Maddelerin toplandıkları faktörlerdeki yüklerin birbirine uzaklığının en az %10 olması gerekmektedir. Bu kurala uymayan madde olmadığı için faktör analizi sonucuna göre madde çıkarımı yapılmasına gerek duyulmamıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında, Cronbach alpha değeri kullanılmıştır. Cronbach alpha değerinin

0.70'in üzerinde olması güvenilirliğinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir (78). Faktörlere ait maddeler incelendiğinde;

1. faktör altında 5 soru toplanmış ve yüklerin 0.57-0.82 arasında olduğu belirlenmiştir. Faktörün Cronbach alpha değeri 0,821'dir.

2.faktör 5 soru toplanmış ve 0.56-0.72 yükleri arasında, Cronbach alpha değeri 0,757'dir.

3.faktör altında 3 soru toplanmış ve 0,83-0.87 arasında, Cronbach alpha değeri 0,845'dir.

4.faktör altında 5 soru toplanmış ve 0.57-0.82 arasında, Cronbach alpha değeri 0,827'dir.

(Tablo 4.11).

Sonuç olarak 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği yapılan faktör analizi sonucunda 4 temel faktöre indirgenmiştir. 2 maddenin (2. madde ve 18.madde) faktör yükleri 0.50'nin altında olduğundan faktör analizinden çıkarılmıştır. Yükleme değerleri esas alınarak elde edilen bu faktörler; kurum sadakati, kurum aidiyeti, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olarak belirlenmiştir (78).

### Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 4.12.** Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler	n	$\bar{X}$	SS	Minimum	Maximum
<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>					
Dağıtımsal adalet	300	16,31	6,30	6,00	30,00
Etkileşimsel adalet	300	15,82	4,74	5,00	25,00
İşlemsel adalet	300	13,96	4,58	5,00	25,00
Yönetici memnuniyeti	300	16,01	4,46	5,00	25,00
<b>Örgütsel Bağlılık</b>					
Kurum sadakati	300	16,27	4,50	5,00	25,00
Kurum aidiyeti	300	13,94	4,17	5,00	25,00
Duygusal bağlılık	300	8.46	3.11	3,00	15,00
Normatif bağlılık	300	9,76	2,70	3,00	15,00

Araştırmada kişilerin *Örgütsel Adalet Algısı* ve *Örgütsel Bağlılık Ölçeği* alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikleri değerlendirildiğinde:

*Örgütsel adalet algısı* alt boyutlarından *dağıtımsal adalet* ortalama puanı 16.31, *etkileşimsel adalet* ortalama puanı 15.82, *işlemsel adalet* ortalama puanı 13.96 ve *yönetici memnuniyeti* ortalama puanı 16.01'dir.

*Örgütsel bağlılık ölçeği* alt boyutlarından *kurum sadakati* ortalama puanı 16.27, *kurum aidiyeti* ortalama puanı 13.94, *duygusal bağlılık* puanı 8.46 ve *normatif bağlılık* puanı 9.76'dır. (Tablo 4.12)

**Tablo 4.13.** Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normallik Dağılımı Analizi

Ölçekler	Shapiro-Wilk			Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
	Statistic	df	p		
<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>					
Dağıtımsal adalet	0,956	300	0.000	0,357	-0,810
Etkileşimsel adalet	0,965	300	0.000	-0,275	-0,746
İşlemsel adalet	0,972	300	0.000	0,260	-0,615
Yönetici memnuniyeti	0,968	300	0.000	-0,321	-0,418
<b>Örgütsel Bağlılık</b>					
Kurum sadakati	0,984	300	0.002	-0,084	-0,474
Kurum aidiyeti	0,972	300	0.000	-0,315	-0,443
Duygusal bağlılık	0,948	300	0.000	0,254	-0,591
Normatif bağlılık	0,957	300	0.000	-0,289	-0,450

Araştırmada kişilerin *örgütsel adalet algısı* ve *örgütsel bağlılık ölçeği* alt boyutlarına yönelik normallik dağılımı değerlendirildiğinde; veriler normal dağılım göstermemiştir ( $p < 0.05$ ). Ancak puanların normal dağılım göstermemesine rağmen normal dağılımın diğer varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin  $\pm 2$  arasında olması ve örneklem hacminin merkezi limit teoremi gereği 30 ve üzerinde olduğundan kişilerin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına yönelik puanlara ait verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir (78) (Tablo 4.13).

**Tablo 4.14.** Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet		t	p
	Erkek	Kadın		
	(n=120)	(n=180)		
	$\bar{X} \pm S.S.$	$\bar{X} \pm S.S.$		
<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>				
Dağıtımsal adalet	17,67 ± 6,52	15,40 ± 5,99	3,097	<b>0.002*</b>
Etkileşimsel adalet	16,95 ± 4,44	15,06 ± 4,79	3,496	<b>0.001*</b>
İşlemsel adalet	14,84 ± 4,77	13,37 ± 4,37	2,750	<b>0.006*</b>
Yönetici memnuniyeti	16,62 ± 4,36	15,61 ± 4,49	1,934	0.054
<b>Örgütsel Bağlılık</b>				
Kurum sadakati	16,61 ± 4,88	16,04 ± 4,23	1,063	0.289
Kurum aidiyeti	13,82 ± 4,5	14,02 ± 3,94	-0,407	0.684
Duygusal bağlılık	8,57 ± 3,51	8,39 ± 2,82	-0,450	0.653
Normatif bağlılık	10,23 ± 2,63	9,45 ± 2,70	2,486	<b>0.013*</b>

<sup>1</sup>Bağımsız örneklem t testi, \*p≤0.05

Araştırmada erkeklerin *örgütsel adalet algısı* alt boyutlarından *dağıtımsal adalet* ortalama puanı (17,67 ± 6,52), *etkileşimsel adalet* ortalama puanı (16,95 ± 4,44) ve *işlemsel adalet* ortalama puanı anlamlı olarak kadınların ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir (p=0.002, p=0.001, p=0.006 sırasıyla).

Erkeklerin *örgütsel bağlılık* alt boyutlarından *normatif bağlılık* ortalama puanı (10,23 ± 2,63) anlamlı olarak kadınların ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir (p=0.013).

Bununla birlikte *örgütsel adalet algısı* alt boyutlarından *yönetici memnuniyeti* ve *örgütsel bağlılık* alt boyutlarından *kurum sadakati*, *kurum aidiyeti* ve *duygusal bağlılık* puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0.05) (Tablo 4.14).



**Tablo 4.15.** Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

	Yaş				F	p
	20-29 arası	30-39 arası	40-49 arası	50-69 arası		
	(n=105)	(n=105)	(n=66)	(n=24)		
	$\bar{X} \pm S.S.$	$\bar{X} \pm S.S.$	$\bar{X} \pm S.S.$	$\bar{X} \pm S.S.$		
<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>						
Dağıtımsal adalet	16,49 ± 5,92	14,83 ± 6,12	17,29 ± 6,55	19,29 ± 6,68	4,433	<b>0.005*</b>
Etkileşimsel adalet	15,83 ± 4,64	14,95 ± 4,6	16,29 ± 4,95	18,25 ± 4,42	3,580	<b>0.014*</b>
İşlemsel adalet	14,29 ± 4,51	13,14 ± 4,26	14,47 ± 4,74	14,71 ± 5,55	1,789	0.149
Yönetici memnuniyeti	16,52 ± 4,30	15,05 ± 4,12	16,39 ± 4,96	16,92 ± 4,64	2,634	<b>0.050*</b>
<b>Örgütsel Bağlılık</b>						
Kurum sadakati	15,46 ± 4,41	15,26 ± 4,21	17,53 ± 4,26	20,79 ± 3,20	14,425	<b>0.000*</b>
Kurum aidiyeti	13,87 ± 4,64	12,92 ± 3,88	15,11 ± 3,63	15,5 ± 3,43	5,140	<b>0.002*</b>
Duygusal bağlılık	8,49 ± 2,93	8,95 ± 2,97	7,91 ± 2,97	7,75 ± 4,39	2,011	0.113
Normatif bağlılık	9,98 ± 2,57	9,11 ± 2,52	10,00 ± 2,91	11,04 ± 2,82	4,430	<b>0.005*</b>

<sup>1</sup>Tek Yönlü Varyans Analizi, \*p<0.05

Araştırmada kişilerin *örgütsel adalet algısı* ve *örgütsel bağlılık* alt boyut puanları yaş gruplarına göre değerlendirildiğinde, *örgütsel adalet algısı* alt boyutlarından *dağıtımsal adalet*, *etkileşimsel adalet*, *yönetici memnuniyeti* ortalama puanları ve *örgütsel bağlılık* alt boyutlarından *kurum sadakati*, *kurum aidiyeti* ve *normatif bağlılık* ortalama puanları yaş grupları arasında anlamlı farklılık göstermektedir (p=0.005, p=0.014, p=0.050, p=0.000, p=0.002, p=0.005 sırasıyla). Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi ile gruplar arasındaki farklılıklar değerlendirildiğinde:

50-69 yaş arasındaki kişilerin *dağıtımsal adalet* (19,29 ± 6,68) ve *etkileşimsel adalet* ortalama puanı (18,25 ± 4,42) anlamlı olarak 20-29 yaş ve 30-39 yaş arasındaki kişilerin ortalama puanından yüksek (p=0.005, p=0.014); 20-29 yaş arasındaki kişilerin *yönetici memnuniyeti* ortalama puanı (16,52 ± 4,30) anlamlı olarak 30-39 yaş arasındaki kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir (p=0.050).

50-69 yaş arasındaki kişilerin *kurum sadakati* ortalama puanı (20,79 ± 3,20) anlamlı olarak 20-29 yaş, 30-39 yaş ve 40-49 yaş arasındaki kişilerin ortalama puanından yüksek (p=0.000); 40-49 yaş arasındaki kişilerin *kurum sadakati* ortalama puanı (17,53 ± 4,26) anlamlı olarak 20-29 yaş ve 30-39 yaş arasındaki kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir(p=0.000).

30-39 yaş arasındaki kişilerin *kurum aidiyeti* ortalama puanı ( $12,92 \pm 3,88$ ) anlamlı olarak 40-49 yaş ve 50-69 yaş arasındaki kişilerin ortalama puanından düşük; 40-49 yaş arasındaki kişilerin *normatif bağlılık* ortalama puanı ( $10,00 \pm 2,91$ ) ve 50-69 yaş arasındaki kişilerin ortalama puanı ( $11,04 \pm 2,82$ ) anlamlı olarak 30-39 yaş arasındaki kişilerin ortalama puanından yüksek ( $p=0.002$ ); 20-29 yaş arasındaki kişilerin *normatif bağlılık* ortalama puanı ( $9,98 \pm 2,57$ ) anlamlı olarak 30-39 yaş arasındaki kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir ( $p=0.005$ ) (Tablo 4.15).

**Tablo 4.16.** Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

	Medeni durum		t	p
	Evli	Bekar		
	(n=120)	(n=180)		
	$\bar{X} \pm S.S.$	$\bar{X} \pm S.S.$		
<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>				
Dağıtımsal adalet	$16,26 \pm 6,45$	$16,34 \pm 6,22$	-0,108	0.914
Etkileşimsel adalet	$15,92 \pm 4,75$	$15,75 \pm 4,74$	0,298	0.766
İşlemsel adalet	$14,18 \pm 4,74$	$13,81 \pm 4,48$	0,688	0.492
Yönetici memnuniyeti	$16,16 \pm 4,61$	$15,91 \pm 4,36$	0,470	0.639
<b>Örgütsel Bağlılık</b>				
Kurum sadakati	$16,85 \pm 4,53$	$15,88 \pm 4,45$	1,830	0.068
Kurum aidiyeti	$14,53 \pm 3,66$	$13,54 \pm 4,44$	2,103	<b>0.036*</b>
Duygusal bağlılık	$8,34 \pm 3,00$	$8,54 \pm 3,18$	0,553	0.581
Normatif bağlılık	$9,80 \pm 2,76$	$9,74 \pm 2,66$	0,192	0.848

<sup>1</sup>Bağımsız örneklem t testi, \* $p \leq 0.05$

Araştırmada evli olan kişilerin *örgütsel bağlılık* alt boyutlarından *kurum aidiyeti* ( $14,53 \pm 3,66$ ) anlamlı olarak medeni durumu bekar olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir ( $p=0.036$ ).

Bununla birlikte *örgütsel adalet algısı* alt boyutları ortalama puanları kişilerin medeni durumları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ) (Tablo 4.16).

**Tablo 4.17.** Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

	Eğitim Düzeyi					F	p
	Lise (n=31)	Yüksekokul (n=34)	Üniversite (n=84)	Yüksek lisans (n=44)	Doktora (n=107)		
	$\bar{X} \pm S.S.$	$\bar{X} \pm S.S.$	$\bar{X} \pm S.S.$	$\bar{X} \pm S.S.$	$\bar{X} \pm S.S.$		
<b>Örgütsel Adalet</b>							
Algısı							
Dağıtimsal adalet	14,68 ± 5,13	14,38 ± 6,41	15,50 ± 5,43	14,68 ± 5,85	18,69 ± 6,74	6,697	<b>0.000*</b>
Etkileşimsel adalet	15,13 ± 4,70	14,15 ± 5,19	15,62 ± 4,43	15,00 ± 4,74	17,04 ± 4,63	3,466	<b>0.009*</b>
İşlemsel adalet	13,68 ± 4,30	11,97 ± 4,34	13,88 ± 4,01	14,05 ± 4,76	14,70 ± 4,95	2,383	<b>0.050*</b>
Yönetici memnuniyeti	15,29 ± 4,00	14,24 ± 5,15	16,26 ± 4,64	15,70 ± 3,78	16,71 ± 4,35	2,372	<b>0.050*</b>
<b>Örgütsel</b>							
Bağlılık							
Kurum sadakati	15,71 ± 4,57	15,41 ± 5,58	16,11 ± 4,07	16,41 ± 4,3	16,78 ± 4,52	0,803	0.524
Kurum aidiyeti	14,42 ± 3,51	12,91 ± 4,11	14,26 ± 3,98	13,84 ± 4,83	13,92 ± 4,23	0,750	0.559
Duygusal bağlılık	8,16 ± 2,78	8,06 ± 2,85	8,62 ± 2,83	8,43 ± 3,38	8,57 ± 3,39	0,300	0.878
Normatif bağlılık	9,39 ± 2,33	8,79 ± 2,96	9,76 ± 2,77	9,59 ± 2,32	10,25 ± 2,73	2,209	0.068

<sup>1</sup>Tek Yönlü Varyans Analizi, \*p≤0.05

Araştırmada kişilerin *örgütsel adalet algısı* ve *örgütsel bağlılık* alt boyut puanları eğitim düzeylerine göre değerlendirildiğinde, *örgütsel adalet algısı* alt boyutlarından *dağıtimsal adalet*, *etkileşimsel adalet*, *işlemsel adalet* ve *yönetici memnuniyeti* ortalama puanları eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık göstermektedir (p=0.000, p=0.009, p=0.050, p=0.050 sırasıyla). Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi ile gruplar arasındaki farklılıklar değerlendirildiğinde, doktora düzeyinde eğitimli kişilerin *dağıtimsal adalet* ortalama puanı (18,69 ± 6,74) anlamlı olarak diğer eğitim düzeylerindeki kişilerin ortalama puanından yüksek (p=0.000); doktora düzeyinde eğitimli kişilerin *etkileşimsel*

*adalet* ( $17,04 \pm 4,63$ , *işlemsel adalet* ( $14,70 \pm 4,95$ ) ve *yönetici memnuniyeti* ortalama puanı ( $16,71 \pm 4,35$ ) anlamlı olarak yüksekokul düzeyindeki kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte *örgütsel bağlılık* alt boyut ortalama puanları kişilerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ) (Tablo 4.17).

**Tablo 4.18.** Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Görevlerine Göre Karşılaştırılması

	Görev			F	p
	Doktor (n=107)	Hemşire/Ebe (n=135)	İdari Personel (n=58)		
	$\bar{X} \pm S.S.$	$\bar{X} \pm S.S.$	$\bar{X} \pm S.S.$		
<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>					
Dağıtımsal adalet	18,69 ± 6,74	15,19 ± 5,48	14,50 ± 6,02	13,155	<b>0.000*</b>
Etkileşimsel adalet	17,04 ± 4,63	14,93 ± 4,76	15,64 ± 4,48	6,181	<b>0.002*</b>
İşlemsel adalet	14,70 ± 4,95	13,76 ± 4,31	13,07 ± 4,38	2,657	0.072
Yönetici memnuniyeti	16,71 ± 4,35	15,53 ± 4,48	15,83 ± 4,53	2,158	0.117
<b>Örgütsel Bağlılık</b>					
Kurum sadakati	16,78 ± 4,52	16,24 ± 4,46	15,41 ± 4,50	1,737	0.178
Kurum aidiyeti	13,92 ± 4,23	14,24 ± 4,26	13,28 ± 3,82	1,099	0.334
Duygusal bağlılık	8,57 ± 3,39	7,99 ± 2,78	9,38 ± 3,12	4,274	<b>0.015*</b>
Normatif bağlılık	10,25 ± 2,73	9,44 ± 2,66	9,60 ± 2,62	2,840	0.060

<sup>1</sup>Tek Yönlü Varyans Analizi, \* $p \leq 0.05$

Araştırmada kişilerin *örgütsel adalet algısı* ve *örgütsel bağlılık* alt boyut puanları görevlerine göre değerlendirildiğinde, *örgütsel adalet algısı* alt boyutlarından *dağıtımsal adalet*, *etkileşimsel adalet* ve *örgütsel bağlılık* alt boyutlarından *duygusal bağlılık* ortalama puanları görevler arasında anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0.000$ ,  $p=0.002$ ,  $p=0.015$  sırasıyla). Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi ile gruplar arasındaki farklılıklar değerlendirildiğinde, doktorların *dağıtımsal adalet* ortalama puanı ( $18,69 \pm 6,74$ ) anlamlı olarak hemşire/ebe ve idari personelin ortalama puanından yüksek ( $p=0.000$ ); doktorların *etkileşimsel adalet* ortalama puanı ( $17,04 \pm 4,63$ ) anlamlı olarak hemşire/ebe olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir ( $p=0.002$ ). Ayrıca idari personelin *duygusal bağlılık* puanı ( $9,38 \pm 3,12$ ) anlamlı olarak hemşire/ebelerin ortalama

puanından yüksek olduğu görülmektedir (p=0.015). İdari personel, hemşire/ebe çalışanlarına göre kuruma kendilerini daha ait hissetmektedir (Tablo 4.18).

**Tablo 4.19.** Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

	Meslek çalışma süresi					F	p
	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	20 yıl üzeri		
	(n=98)	(n=71)	(n=54)	(n=34)	(n=43)		
	$\bar{X} \pm S.S.$	$\bar{X} \pm S.S.$	$\bar{X} \pm S.S.$	$\bar{X} \pm S.S.$	$\bar{X} \pm S.S.$		
<b>Örgütsel Adalet</b>							
<b>Algısı</b>							
Dağıtımsal	16,12 ±	15,38 ±	15,87 ±	16,76 ±	18,44 ±	1,76	0.135
adalet	6,09	6,42	6,33	6,28	6,32	8	
Etkileşimsel	15,49 ±	15,59 ±	16,07 ±	17,00 ±	15,67 ±	0,73	0.570
adalet	4,56	4,78	4,89	4,98	4,74	3	
İşlemsel	14,02 ±	13,76 ±	13,52 ±	15,41 ±	13,56 ±	1,10	0.357
adalet	4,40	4,63	4,47	5,46	4,27	0	
Yönetici	16,41 ±	15,59 ±	15,63 ±	17,47 ±	15,12 ±	1,81	0.126
memnuniyeti	4,12	4,79	4,58	4,59	4,21	5	
<b>Örgütsel</b>							
<b>Bağlılık</b>							
Kurum	15,29 ±	15,54 ±	16,31 ±	17,29 ±	18,86 ±	6,02	<b>0.000</b>
sadakati	3,95	4,77	4,60	4,03	4,46	7	*
Kurum aidiyeti	13,79 ±	13,13 ±	13,96 ±	13,94 ±	15,60 ±	2,47	<b>0.045</b>
	4,46	4,22	4,00	3,82	3,51	3	*
Duygusal	8,46 ± 2,81	8,83 ± 3,00	8,89 ± 3,16	7,47 ± 3,38	8,12 ± 3,53	1,51	0.198
bağlılık						4	
Normatif	9,86 ±	9,54 ± 2,81	9,52 ± 2,79	10,74 ±	9,47 ± 2,82	1,51	0.198
bağlılık	42,47			2,71		4	

<sup>1</sup>Tek Yönlü Varyans Analizi, \*p≤0.05

Araştırmada kişilerin *örgütsel adalet algısı* ve *örgütsel bağlılık* alt boyut puanları meslek çalışma sürelerine göre değerlendirildiğinde, *örgütsel bağlılık* alt boyutlarından *kurum sadakati*, *kurum aidiyeti* ortalama puanları görevler arasında anlamlı farklılık göstermektedir (p=0.000, p=0.045 sırasıyla). Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi ile gruplar arasındaki farklılıklar değerlendirildiğinde:

Meslek çalışma süresi 20 yıl üzerinde olan kişilerin *kurum sadakati* ortalama puanı (18,86 ± 4,46) anlamlı olarak meslek çalışma süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında olan kişilerin ortalama puanından yüksek (p=0.000); çalışma süresi 20 yıl üzerinde olan kişilerin *kurum aidiyeti* ortalama puanı (15,60 ± 3,51) anlamlı olarak çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir (p=0.045) (Tablo 4.19).

**Tablo 4.20.** Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişki Analizi

		Dağıtimsal Adalet	Etkileşimsel adalet	İşlemsel adalet	Yönetici memnuniyeti	Kurum sadakati	Kurum aidiyeti	Duygusal bağlılık	Normatif bağlılık
Dağıtimsal adalet	r	1							
	p								
Etkileşimsel adalet	r	0,508**	1						
	p	0.000							
İşlemsel adalet	r	0,467**	0,731**	1					
	p	0.000	0.000						
Yönetici memnuniyeti	r	0,532**	0,748**	0,699**	1				
	p	0.000	0.000	0.000					
Kurum sadakati	r	<b>0,539**</b>	<b>0,496**</b>	<b>0,384**</b>	<b>0,503**</b>	1			
	p	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>				
Kurum aidiyeti	r	<b>0,355**</b>	<b>0,253**</b>	<b>0,334**</b>	<b>0,251**</b>	0,638**	1		
	p	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	0.000			
Duygusal bağlılık	r	<b>-0,368**</b>	<b>-0,163**</b>	-0,108	<b>-0,308**</b>	-0,389**	-,182**	1	
	p	<b>0.000</b>	<b>0.005</b>	0.061	<b>0.000</b>	0.000	0.002		
Normatif bağlılık	r	<b>0,557**</b>	<b>0,809**</b>	<b>0,704**</b>	<b>0,935**</b>	0,513**	0,219**	0,272**	1
	p	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	0.000	0.000	0.000	

Pearson korelasyon, \*p≤0.05, \*\*p≤0.01

Ölçekler arasındaki ilişki korelasyon analiziyle ve ilişki katsayısı pearson korelasyon katsayısı (r) olarak gösterilmiştir. Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü gösterir. Korelasyon katsayısının negatif ya da pozitif olması ilişkinin yönünü belirler. Bu katsayı; 0.40'dan küçük ise arası zayıf ilişki, 0.40-0.60 arası normal ve 0.60-1.0 arası da güçlü ilişkiyi gösterir.

*Örgütsel bağlılık* alt boyutlarından *kurum sadakati* ile dağıtımsal adalet ( $r=0,539$ ), etkileşimsel adalet ( $r=0,496$ ), işlemsel adalet ( $r=0,384$ ) ve yönetici memnuniyeti ( $r=0,503$ ) arasında pozitif yönlü, normal düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0.000$ ).

*Örgütsel bağlılık* alt boyutlarından *kurum aidiyeti* ile dağıtımsal adalet ( $r=0,355$ ), etkileşimsel adalet ( $r=0,253$ ), işlemsel adalet ( $r=0,334$ ) ve yönetici memnuniyeti ( $r=0,251$ ) arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0.000$ ).

*Örgütsel bağlılık* alt boyutlarından *duygusal bağlılık* ile dağıtımsal adalet ( $r=-0,368$ ), etkileşimsel adalet ( $r=-0,163$ ) ve yönetici memnuniyeti ( $r=-0,308$ ) arasında negatif yönlü, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0.000$ ).

*Örgütsel bağlılık* alt boyutlarından *normatif bağlılık* ile dağıtımsal adalet ( $r=0,557$ ), etkileşimsel adalet ( $r=0,809$ ), işlemsel adalet ( $r=0,704$ ) ve yönetici memnuniyeti ( $r=0,935$ ) arasında pozitif yönlü, güçlü düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0.000$ ) (Tablo 4.21).

**Tablo 4.21.** Değişkenler Arası Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	$R^2$	t	p
Dağıtımsal adalet	Kurum sadakati	0,539	0,290	11,043	<b>0.000</b>
Etkileşimsel adalet	Kurum sadakati	0,496	0,246	9,865	<b>0.000</b>
İşlemsel adalet	Kurum sadakati	0,384	0,148	7,181	<b>0.000</b>
Yönetici memnuniyeti	Kurum sadakati	0,503	0,253	10,048	<b>0.000</b>
Dağıtımsal adalet	Kurum aidiyeti	0,355	0,126	6,553	<b>0.000</b>
Etkileşimsel adalet	Kurum aidiyeti	0,253	0,064	4,506	<b>0.000</b>
İşlemsel adalet	Kurum aidiyeti	0,334	0,111	6,109	<b>0.000</b>
Yönetici memnuniyeti	Kurum aidiyeti	0,251	0,063	4,481	<b>0.000</b>
Dağıtımsal adalet	Duygusal bağlılık	-0,368	0,136	-6,840	<b>0.000</b>
Etkileşimsel adalet	Duygusal bağlılık	-0,163	0,027	-2,859	<b>0.005</b>
İşlemsel adalet	Duygusal bağlılık	-0,108	0,012	-1,882	0.061
Yönetici memnuniyeti	Duygusal bağlılık	-0,308	0,095	-5,589	<b>0.000</b>
Dağıtımsal adalet	Normatif bağlılık	0,557	0,310	11,577	<b>0.000</b>
Etkileşimsel adalet	Normatif bağlılık	0,809	0,654	23,745	<b>0.000</b>
İşlemsel adalet	Normatif bağlılık	0,704	0,496	17,118	<b>0.000</b>
Yönetici memnuniyeti	Normatif bağlılık	0,935	0,875	45,607	<b>0.000</b>

Doğrudan etkileri saptamak için değişkenlere ayrı ayrı basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır ve *işlemsel adalet* dışındaki diğer boyutlarda ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4.21’de görüldüğü üzere; *dağıtımsal adalet* ile *kurum sadakati* arasında ( $\beta=0,54$  ve  $p=0.000$ ), *etkileşimsel adalet* ile *kurum sadakati* arasında ( $\beta=0,50$  ve  $p=0.000$ ), *işlemsel adalet* ile *kurum sadakati* arasında ( $\beta=0,38$  ve  $p=0.000$ ), *yönetici memnuniyeti* ile *kurum sadakati* arasında ( $\beta=0,50$  ve  $p=0.000$ ), *dağıtımsal adalet* ile *kurum aidiyeti* arasında ( $\beta=0,36$  ve  $p=0.000$ ), *etkileşimsel adalet* ile *kurum aidiyeti* arasında ( $\beta=0,25$  ve  $p=0.000$ ), *işlemsel adalet* ile *kurum aidiyeti* arasında ( $\beta=0,33$  ve  $p=0.000$ ), *yönetici memnuniyeti* ile *kurum aidiyeti* arasında ( $\beta=0,25$  ve  $p=0.000$ ), *dağıtımsal adalet* ile *duygusal bağlılık* arasında ( $\beta=-0,37$  ve  $p=0.000$ ), *etkileşimsel adalet* ile *duygusal bağlılık* arasında ( $\beta=-0,16$  ve  $p=0.000$ ), *yönetici memnuniyeti* ile *duygusal bağlılık* arasında ( $\beta=-0,31$  ve  $p=0.000$ ), *dağıtımsal adalet* ile *normatif bağlılık* arasında ( $\beta=0,56$  ve  $p=0.000$ ), *etkileşimsel adalet* ile *normatif bağlılık* arasında ( $\beta=0,81$  ve  $p=0.000$ ), *işlemsel adalet* ile *normatif bağlılık* arasında ( $\beta=0,70$  ve  $p=0.000$ ) ve *yönetici memnuniyeti* ile *normatif bağlılık* arasında ( $\beta=0,94$  ve  $p=0.000$ ) anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 4.21).

**Tablo 4.22.** Örgütsel Bağlılık Faktörlerinden Kurum Sadakatinin Açıklanmasında Örgütsel Adalet Algı Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	r	Çoklu Bağın İstatistikleri	
							Tolerance	VIF
(Sabit)	6,613	0,812		8,144	0.000			
Dağıtımsal adalet	0,254	0,040	0,356	6,395	<b>0.000</b>	0,539	0,685	1,460
Etkileşimsel adalet	0,217	0,074	0,229	2,935	<b>0.004</b>	0,496	0,349	2,868
İşlemsel adalet	-0,094	0,071	-0,096	-1,329	0.185	0,384	0,411	2,435
Yönetici memnuniyeti	0,211	0,076	0,209	2,761	<b>0.006</b>	0,503	0,370	2,700
R=0.611, R <sup>2</sup> =0.374, F=44.042, p=0.000								

*Kurum sadakati* ile *örgütsel adalet algısı* faktörleri ilişkisinde, örgütsel adalet algısına ait faktörler arası ikili korelasyon (r) değerleri incelendiğinde tüm değerlerin 0,80’den küçük, tolerans değerlerinin 0,2’den büyük, VIF değerlerin 10’dan küçük



olduğu görülmüştür. Bu nedenle değişkenler arasında çoklu bağıntılılık yoktur. Tabloda görüldüğü üzere örgütsel adalet algısının faktörleri olan; *dağıtımsal adalet*, *etkileşimsel adalet*, *işlemsel adalet* ve *yönetici memnuniyeti* kurum sadakatindeki toplam varyansın %37'sini açıklamaktadır ( $R^2=0,374$ ). Faktörlerin standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) bakıldığında *kurum sadakati* üzerindeki etkilerin en büyüğü *dağıtımsal adalet* faktörüne ait olduğu görülmektedir ( $\beta=0,356$ ). Daha sonra *etkileşimsel adalet* ( $\beta=0,229$ ) ve *yönetici memnuniyeti* ( $\beta=0,209$ ) gelmektedir. *İşlemsel adalet* ( $p=0,185$ ) faktörü kurum sadakati üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.22).

**Tablo 4.23.** Örgütsel Bağlılık Faktörlerinden Kurum Aidiyetinin Açıklanmasında Örgütsel Adalet Algı Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	r	Çoklu Bağntı İstatistikleri	
							Tolerance	VIF
(Sabit)	8,915	0,868		10,270	0.000			
Dağıtımsal adalet	0,185	0,043	0,280	4,356	<b>0.000</b>	0,355	0,685	1,460
Etkileşimsel adalet	-0,048	0,079	-,055	-0,605	0.546	0,253	0,349	2,868
İşlemsel adalet	0,254	0,075	0,279	3,363	<b>0.001</b>	0,334	0,411	2,435
Yönetici memnuniyeti	-0,049	0,082	-0,052	-0,596	0.552	0,251	0,370	2,700

R=0.407,  $R^2=0.166$ , F=14.636, p=0.000

*Kurum aidiyeti* ile *örgütsel adalet algısı* faktörleri ilişkisinde, örgütsel adalet algısına ait faktörler arası ikili korelasyon (r) değerleri incelendiğinde tüm değerlerin 0,80'den küçük, tolerans değerlerinin 0,2'den büyük, VIF değerlerin 10'dan küçük olduğu görülmüştür. Bu nedenle değişkenler arasında çoklu bağıntılılık yoktur. Tabloda görüldüğü üzere örgütsel adalet algısının faktörleri olan; *dağıtımsal adalet*, *etkileşimsel adalet*, *işlemsel adalet* ve *yönetici memnuniyeti* kurum aidiyetindeki toplam varyansın %17'sini açıklamaktadır ( $R^2=0,166$ ). Faktörlerin standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) bakıldığında kurum sadakati üzerindeki etkilerin en büyüğü *dağıtımsal adalet* faktörüne ait olduğu görülmektedir ( $\beta=0,280$ ). Daha sonra *işlemsel adalet* ( $\beta=0,279$ ) gelmektedir. *Etkileşimsel adalet* ( $p=0,546$ ) ve *işlemsel adalet* ( $p=0,552$ )

faktörü *kurum aidiyetinin* üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.23).

**Tablo 4.24.** Örgütsel Bağlılık Faktörlerinden Duygusal Bağlılığın Açıklanmasında Örgütsel Adalet Algı Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	r	Çoklu Bağntı İstatistikleri	
							Tolerance	VIF
(Sabit)	11,975	0,636		18,841	0.000			
Dağıtımsal adalet	-0,165	00,031	-0,334	-5,295	<b>0.000</b>	-0,368	0,685	1,460
Etkileşimsel adalet	0,087	0,058	0,133	1,499	0.135	-0,163	0,349	2,868
İşlemsel adalet	0,147	0,055	0,217	2,663	<b>0.008</b>	-0,108	0,411	2,435
Yönetici memnuniyeti	-0,266	0,060	-0,381	-4,438	<b>0.000</b>	-0,308	0,370	2,700
R=0.442, R <sup>2</sup> =0.195, F=117.894, p=0.000								

*Duygusal bağlılık* ile *örgütsel adalet algısı* faktörleri ilişkisinde, örgütsel adalet algısına ait faktörler arası ikili korelasyon (r) değerleri incelendiğinde tüm değerlerin 0,80'den küçük, tolerans değerlerinin 0,2'den büyük, VIF değerlerin 10'dan küçük olduğu görülmüştür. Bu nedenle değişkenler arasında çoklu bağıntılılık yoktur. Tabloda görüldüğü üzere örgütsel adalet algısının faktörleri olan; *dağıtımsal adalet*, *etkileşimsel adalet*, *işlemsel adalet* ve *yönetici memnuniyeti duygusal bağlılık* taki toplam varyansın %19.5'ini açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,195). Faktörlerin standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) bakıldığında kurum sadakati üzerindeki etkilerin en büyüğü *yönetici memnuniyeti* faktörüne ait olduğu görülmektedir ( $\beta$ =-0,381). Daha sonra *dağıtımsal adalet* ( $\beta$ =-0,334) gelmektedir. *Etkileşimsel adalet* (p=0.135) faktörü *duygusal bağlılık* üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.24).

**Tablo 4.25.** Örgütsel Bağlılık Faktörlerinden Normatif Bağlılığın Açıklanmasında Örgütsel Adalet Algı Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	r	Çoklu Bağını İstatistikleri	
							Tolerance	VIF
(Sabit)	0,209	0,191		1,091	0.276			
Dağıtımsal adalet	0,020	0,009	0,047	2,138	<b>0.033</b>	0,557	0,685	1,460
Etkileşimsel adalet	0,136	0,017	0,240	7,824	<b>0.000</b>	0,809	0,349	2,868
İşlemsel adalet	-0,004	0,017	-0,007	-0,261	0,794	0,704	0,411	2,435
Yönetici memnuniyeti	0,445	0,018	0,736	24,739	<b>0.000</b>	0,935	0,370	2,700

R=0.950, R<sup>2</sup>=0.903, F=688.787, p=0.000

*Normatif bağlılık ile örgütsel adalet algısı* faktörleri ilişkisinde, örgütsel adalet algısına ait faktörler arası ikili korelasyon (r) değerleri incelendiğinde etkileşimsel adalet ve yönetici memnuniyeti dışındaki tüm değerlerin 0,80'den küçük, tolerans değerlerinin 0,2'den büyük, VIF değerlerin 10'dan küçük olduğu görülmüştür. Bu nedenle değişkenler arasında çoklu bağıntılılık yoktur. Tabloda görüldüğü üzere örgütsel adalet algısının faktörleri olan; *dağıtımsal adalet*, *etkileşimsel adalet*, *işlemsel adalet* ve *yönetici memnuniyeti normatif bağlılık*taki toplam varyansın %90'ını açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,903). Faktörlerin standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) bakıldığında *kurum sadakati* üzerindeki etkilerin en büyüğü *yönetici memnuniyeti* faktörüne ait olduğu görülmektedir ( $\beta$ =0,736). Daha sonra *etkileşimsel adalet* ( $\beta$ =0,240) gelmektedir. *İşlemsel adalet* (p=0,794) faktörü *normatif bağlılık* üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.25).

## 5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Globalleşen dünyadaki artan rekabet, örgütleri farklı koşullar altında çalışmaya zorlamaktadır. İnsan kaynaklarının örgüt başarısında büyük rol oynadığının fark edilmesi ile birlikte örgütlerde ve yöneticilerde, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırma zorunluluğu oluşmuştur. Örgütte örgütsel bağlılığa sahip çalışanların olması, çoğu zaman motivasyon artışı, devamsızlık oranlarında düşüş, yüksek performans, iş tatminin artışı ve örgütte kalma isteğindeki artış gibi örgütlerin isteklerine yönelik olumlu sonuçlar yaratmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını elde edemeyen örgütlerde ise çalışanlarda yukarıda bahsedilen durumların aksine işe devamsızlık, geç kalma, tatminsizlik, motivasyon eksikliği ve işi bırakma eğilimi gibi durumlara rastlanmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin kendi başarıları için örgütsel bağlılığı arttırması gerekmektedir. Örgütsel adalet ise örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsurlar arasında bulunmaktadır (2).

Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın sağlık alanında çalışan profesyonellerce nasıl algılandığı, bu iki kavramın sonuçlarının kurumların daha verimli ve etkin şekilde faaliyet göstermelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sağlık çalışanlarının kaliteli ve iyi bir hizmet verebilmeleri, mesleki eğitim ve deneyimlerinin yanında yüksek düzeyde örgütsel adalet ve çalıştıkları kurumlarına bağlılık duymaları ile mümkün olacağı aşikârdır. Kurum içinde çalışanlar, yöneticilerin kendilerine olan adil davranışlarını algıladıkları zaman, ekip olarak iş birliği yapmak kolaylaşmakta ve yöneticilerinin alacakları tüm kararları desteklemektedirler. Örgüt yöneticileri ve liderler örgütsel bağlılığını oluşturacak ve koruyacak program ve uygulamalar geliştirirken, konunun uzun zaman alabileceğini ve bireye göre değişebileceğini unutmamalıdır.

Bu çalışma, İstanbul ilinde faaliyette olan bir sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Adaletli olarak gerçekleştirilen uygulamaların, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif olarak olumlu bir etkisinin bulunduğu hipoteziyle yola çıkılmış, faaliyet gösteren kamu kurumlarının örgütsel adalet uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılığıyla anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya koyulmuştur. Bu sonuç, bu kavramlar üzerine daha önce gerçekleştirilmiş araştırmalarla benzer nitelik göstermiştir.

Sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık algıları çeşitli demografik değişkenler açısından ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu sonuçlara göre;

Araştırmada örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması yapıldığında; erkeklerin örgütsel adalet algısı alt boyutlarından dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet ortalama puanı anlamlı olarak kadınların ortalama puanından yüksek olduğu görülmüştür. Erkeklerin örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık ortalama puanı da anlamlı olarak kadınların ortalama puanından yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmada örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları yaş değişkenine göre değerlendirildiğinde; örgütsel adalet algısı alt boyutlarından olan dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet, yönetici memnuniyeti ve örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan kurum sadakati, kurum aidiyeti ve normatif bağlılık puanları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Araştırmada örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları medeni durumu değişkenine göre değerlendirildiğinde; medeni durum değişkeni evli olan kişilerin örgütsel bağlılık alt boyutlarından kurum aidiyeti anlamlı olarak medeni durumu bekar olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmada örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının eğitim düzeyi değişkenine göre karşılaştırılması yapıldığında; örgütsel adalet algısı alt boyutlarından dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve yönetici memnuniyeti ortalama puanları çalışanların eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık göstermiştir. Alt boyutlar arasındaki farklılıklar değerlendirildiğinde, doktora düzeyinde olan eğitilmiş çalışanların dağıtımsal adalet anlamlı olarak diğer eğitim düzeylerindeki çalışanlardan yüksek olarak bulunmuştur. Ayrıca çalışanların etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve yönetici memnuniyeti ortalama puanları anlamlı olarak düşük eğitimli çalışanların ortalama puanından yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının çalışanların görev değişkenine göre değerlendirilmesi yapıldığında; örgütsel adalet algısı alt boyutlarından dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ortalama puanları çalışanların görev yerleri özelliği arasında anlamlı farklılık göstermiştir.

Araştırmada örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının çalışanların mesleki çalışma süreleri değişkenine göre değerlendirilmesi yapıldığında; örgütsel bağlılık alt boyutlarından kurum sadakati, kurum aidiyeti ortalama puanları çalışanların çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık göstermiştir. Buna göre mesleki çalışma süresi 20 yıl ve üzerinde olan çalışanların kurum sadakati ortalama puanı anlamlı olarak çalışma süresi 15 yıl ve altı olan çalışanların ortalama puanından yüksek bulunmuştur. Ayrıca çalışma süresi 20 yıl üzerinde olan çalışanların kurum aidiyeti ortalama puanı anlamlı olarak çalışma süresi 6-10 yıl arasında olanların ortalama puanından yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki değerlendirildiğinde ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda çalışmanın hipotezi de kabul edilmiş oldu. Özellikle iş hayatında çalışanların performansını yükseltmek ve başarıyı yakalamak için önemli unsurlardan biri olan örgütsel bağlılık düzeyini arttırmak gerekmektedir. Bu sonuca elde edebilmek için ise çalışanların örgütsel adalet algılarının artırılması gerekir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde alanyazında yapılmış diğer araştırmalar ile de genel olarak uyumlu sonuçlar ortaya koymuştur (21, 79, 80, 81, 82, 83, 84).

Bedük ve Ulukapı (2014), Konya ili 3. Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmede iş görenler üzerinde yapmış oldukları araştırmada, iş görenlerin örgütsel adalet anlayışının artmasına bağlı olarak örgütsel bağlılık seviyelerinin de arttığı sonucuna varmıştır. Normatif bağlılık ile adalet algısı arasında orta seviyede pozitif ve anlamlı bir ilişki görülürken, duygusal bağlılık ile adalet algısı ve devam bağlılığı arasında düşük seviyede pozitif ve anlamlı bir bağ olduğu görülmüştür (85).

Askeri doktorlara yönelik olarak yapılmış olan bir araştırmada, örgütsel bağlılıktaki üç boyut ile örgütsel adalet arasındaki ilişki ayrı olarak incelenmiştir. Yapılan araştırmada, askeri doktorların duygusal bağlılıkları ile dağıtımsal adalet ve süreç adaleti anlayışları arasında anlamlı bir bağ olduğunun kanısına varılmıştır. Örgütsel bağlılıkta ikinci boyut olan devam bağlılığı ile dağıtımsal adalet, etkileşim adaleti ve süreç adaleti arasında anlamlı bir bağ olduğu görülmüştür. Yani doktorların dağıtımsal adalet ile normatif bağlılıkları ve süreç adaleti arasında anlamlı bir biçimde bağ olduğu görülmüştür (86).

Konaklama işletmelerinde 426 iş gören üzerinde yapılmış olan araştırmada, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki süreç adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtımsal adalet bakımından dikkate alınarak incelenmiştir. Örgütsel adalet kavramının bu üç boyutu ile iş görenlerin örgütsel bağlılıkları arasında önemli bir bağlantı olduğu görülmüştür. Ancak yapılan incelemelerde görülmüştür ki, etkileşim adaletinin örgütsel bağlılık kavramı üzerindeki etkisi önemli ölçüde yüksektir. Belirlenen bu durum etkileşim adaletinin maddi kazanımlar dışında iş görenler arasındaki ilişkiye dikkat kesilmiş olmasından ve iş görenler arasındaki eylemlerde ve gerçekleşen iletişimde adalet kavramını ön planda tutmasından ileri gelmektedir (87).

Hang-Yue, Foley, Loi (2006), iş gören bireylerin adalete olan bakış açılarının, anlaşılan örgütsel destek aracılığı ile örgütsel bağlılık ve çalışanın işten ayrılma eğilimi üzerinde yarattığı etkileri araştırmışlardır. Yapılan bu araştırmada, dağıtım adaleti ve süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir (88).

Lambert ve arkadaşları (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, işlemlerindeki personeller üzerinde yapılan incelemelerde; işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algılarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş stresi üzerindeki etkisi hakkında araştırmalar yapılmıştır. Sonuç olarak hem işlemsel hem de dağıtımsal adaletin iş görenlerin örgüte olan bağlılıkları üzerinde büyük oranda etkisi olduğu görülmüştür. Yapılan inceleme sonucunda işlemsel adaletin dağıtımsal adalete göre örgütsel bağlılık üzerinde daha çok etki yarattığı tespit edilmiştir (89).

İraz (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmasında, hastane çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, hemşirelerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur (90).

Tekstil sektöründe faaliyette bulunan bir kurumun çalışanlarına yönelik olarak yaptığı incelemelerde Bağcı (2013), örgütsel adaletin var olan üç boyutuna ek olarak bilgisel adaletinde devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık üzerinde yaratmış olduğu etkiyi incelemiştir. Yapılan inceleme sonucunda dört boyut olarak değerlendirilen örgütsel adalet kavramının, duygusal bağlılık üzerinde olumlu anlamda etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca, süreç ve dağıtım adaletinin iş görenlerin devam bağlılığını olumlu olarak etkilediği; bilgisel adalet ve kişilerarası adaletin ise devam bağlılığına olumlu ya da olumsuz hiçbir etkisinin bulunmadığı görülmüştür (20).

Manisa ve Hatay'daki eğitim sektöründe çalışan öğretmenlere yapılan incelemelerde, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık seviyelerinde önemli bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (91).

Örgüt küçülme politikası uyguladığında, süreç ve dağıtım adaletinin iş görenlerin örgütsel bağlılık durumlarına etkisi, farklı bir çalışma konusu olmuştur. Yapılan bu çalışmaya göre, örgütsel küçülme politikasından etkilenmeyen iş görenlerin bağlılıklarını, süreç adaleti algısı etkilerken, etkilenen iş görenlerin bağlılıklarını dağıtım adaleti etkilemektedir (92).

Polonya'nın Pomorskie Bölgesi ve Türkiye'de Ege Bölgesi'nde turizm sektöründe hizmet veren otellerde yapılan farklı bir incelemede, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü olarak orta seviyede bir ilişki olduğu görülmüştür. Buradan yola çıkarak, otel işletmelerinde örgütsel adalet algısının gelişmesinin ve artmasının doğrudan örgütsel bağlılığı artırabileceği belirtilmektedir (93).

Güzel ve Akgündüz (2014) tarafından yapılan ve otel personellerine yönelik olan incelemede yapısal eşitlik modeliyle yapılan analizler kullanılmıştır. Bunun sonucunda elde edilen verilere göre örgütsel adalet alt boyutlarından işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin, örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki ettiği görülmüştür (94).

Solak (2014) tarafından yapılan hemşirelerde algılanan örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığa etkisi konulu araştırmada; hemşirelerin örgütsel adaletle ilişkin algılarının örgüte bağlılık düzeyi ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık puanları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (95).

Tunçbiz ve Büyükyılmaz (2016) tarafından yapılan Karabük Üniversitesinde çalışan akademik personeller üzerinde gerçekleşen araştırmanın neticesi; örgütsel adaletin üç boyutunun da normatif bağlılık üzerinde etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algılarının pozitif yönde etkilendiği, duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği, devam bağlılığı üzerinde ise sadece etkileşimsel adaletin etkili olduğu görülmüştür (96).

Özkan (2017) "Hastanelerde Çalışan Doktorlarda ve Hemşirelerde Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Çalışma" konulu çalışmasında örgütsel adalet, iş doyumu, örgütsel bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda doktor ve hemşirelerin örgütsel adalet, iş



doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri orta düzeyde tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında zayıf pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (97).

Bu kapsamda özellikle kamu kurumlarındaki çalışanların, performans ve başarı sağlayabilmeleri için adil bir organizasyon ortamında çalışmalarına yardımcı olacak karar ve kurullarla hareket etmeleri önemli denilebilir. Kurumların da kaynak dağıtımlarında adil davranmaları, karar ve politikalarında işlemlerin hem şeffaf hem de adaletli gerçekleştirilmesi ve elbette çalışanların da insan olduğu gerçeğiyle onlara yönelik insani davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Böylece her bir çalışanın katkısı ve katılımı sağlanarak hem başarıya hem de kurumsal amaçlara ulaşmak daha kolay olacaktır. Yeni yönetim ilkelerinin kabul edildiği ve kamuda uygulanmasının gerekli görüldüğü yeni kamu yönetimi anlayışı da bu doğrultuda hareket edilmesini zorunlu hale getirmiştir.

Bir yönlendirme aracı olarak sayılabilecek adalet algısı, çalışanların bulunduğu örgüte bağlılığını güçlendirmektedir. Bu kapsamda, sağlık kurumlarının yukarıda belirtilen önerileri dikkate alıp uygulaması durumunda, çalışanların örgütsel bağlılığının ve yöneticilere duyulan güveninin daha fazla olacağı düşünülmelidir. Sağlık alanında faaliyet gösteren kurumların haricinde diğer alanlarda da faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların örgütsel adalet olgusuna gereken değeri vermeleri düşünülmektedir.

Son olarak insan kaynakları, adalet ve diğer örgütsel davranış konularında çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Gelecekte araştırma yapacakların bu alanlarda yapacakları çalışmaların hem alanyazına hem de sektörel bazda sağlık alanına önemli katkılar sağlayacaktır.

## 6. KAYNAKLAR

1. Halis, M. ve Akova, O. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet*, Fevzi Okumuş ve Umud Avcı (Edt.) *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Ankara, Detay Yayıncılık, 2008.
2. Küçükeşmen, E. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2015.
3. İçerli, L. Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Journal of Entrepreneurship and Development*, 2010 5(1), 69-77.
4. Akyel, Y. *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi*, Doktora Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi, 2014.
5. İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2004. 59(1).
6. Robbins, J.P. ve Judge, T.A. *Organizational Behavior*, NJ, Pearson, 2011.
7. Mullins, L.J. *Management and Organizational Behaviour*, Harlow, FT Prentice Hall, 2007.
8. Özdevecioğlu, M. Duygusal Olaylar Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2004. 59(3), 181.
9. Çınar Altıntaş, F. Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2006. 7(2), s.19.
10. Söyük, S. Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Doktora Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, 2007.
11. Cihangiroğlu, N. Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım. Doktora Tezi, Erzurum, Atatürk Üniversitesi, 2009.
12. İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2004. 59(1).

13. Şahin, R. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2016. 7(14), s.121.
14. Ayık, A. ve Yücel, E. ve Savaş, M. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2014. 14(2), 235.
15. Özmen, M. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 2017. 8(19), s. 4.
16. Karavardar, G. Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2015. 15(26), s.140-141.
17. Akyüz, A.N. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi; Öğretmenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2013.
18. Çoban, A. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Rolü. Galatasaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2013. 5(2), s.19.
19. Işık, O. ve Uğurluoğlu, Ö. ve Akbolat M. Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2012. 13(2), s. 256.
20. Arslantürk, G. ve Şahan, S. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. *Polis Akademisi Kayseri Polis Meslek Yüksek Okulu, Polis Bilimleri Dergisi*, 2012. 14(1), s. 138-139.
21. Bağcı, Z. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2013. 9(19), s.166.
22. Küçükaltan, P.D. ve Tükeltürk, D.Ş. ve Gürkan, Y.D. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ankara, Detay Yayıncılık, 2015.
23. Tunçbiz, B. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi; Karabük Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Karabük, Karabük Üniversitesi, 2015

24. Tekeli, İ. Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi; İstanbul İli Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Haliç Üniversitesi, 2014.
25. Koyutürk, A. Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Bir Kamu Hastanesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Okan Üniversitesi, 2015
26. Şanlımeşhur, Ö. Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet ile Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Arel Üniversitesi, 2015
27. Çakır, Ö. *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Ankara, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, 2015
28. Köse, G. Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, 2014.
29. İşleyici, K. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Bolu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2015
30. Çelik, O.T. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi, 2011
31. Yürür, S. *Örgütsel Adalet*. Keser, A. (Ed.) *Çalışma Yaşamında Davranış* Yılmaz G. ve Yürür, S. (Ed.). Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2009
32. Kılıçaslan, S. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım. Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2010
33. Atalay, D.D. Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi, Doktora Tezi, Ankara, Ankara Üniversitesi, 2007
34. Beugre, C.D. Analyzing the effect of perceived fairness on organizational commitment and workplace aggression. Doktora Tezi, New York, Renselaer Polytechnic Institute, 1996
35. Sezgin, O. Exploring The Relationship Between The Concepts of Organizational Culture, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, Doktora Tezi, İstanbul, Yeditepe University, 2009
36. Özdevecioğlu, M. Duygusal Olaylar Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2004 59(3), s. 181.

37. İyigün, N.Ö. Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012. 11(22).
38. Şahin, R. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2016. 7(14), s. 124.
39. Yeloğlu, D. D. ve Paşamehmetoğlu, Y. D. (*Örgütsel Davranış*. İstanbul, Beta Basım, 2013.
40. Gümüş, Y.D. ve Sezgin, B. *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul, Hiperlink Yayınları, 2012.
41. Bakan, P.D. *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara, Gazi Kitabevi, 2011
42. Yılmaz, İ. Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Elazığ, Fırat Üniversitesi, 2015
43. Güney, P.D. *Örgütsel Davranış*. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015
44. İnce, M. ve Gül, H. *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya, Çizgi Kitabevi, 2005
45. Bakan, P.D. *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara, Gazi Kitabevi, 2011
46. Kaya, H. Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, 2008. (155): s. 126.
47. Günlük, M. ve Özcan, M. ve Geçici, E. Muhasebecilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 2016. 16(2): s. 287-288.
48. Diker, O. Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. Doktora Tezi, Eskişehir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2014
49. İmamoğlu, G. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi, 2011

50. Kıray, A. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2011
51. Çekmecelioğlu, H.G. Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2006. 20(2): s. 296.
52. Güney, S. *Örgütsel Davranış*. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.
53. Allen, N.J. ve Meyer, J.P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1990. (63): s. 1-2.
54. Doğan, E.Ş. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul, Hiperlink, 2013
55. Güllüoğlu, Ö. *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya, Eğitim Kitabevi, 2011
56. Chen, Z.X. ve Francesco A.M. The Relationship between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 2013. 62(3): s. 490-492.
57. Lemons, M.A. ve Jones C.A. Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 2001. 16(4).
58. Çöl, G. ve Gül, H. Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005. 19(1): s. 291-294.
59. Meyer, J.P. ve Allen, N.J. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1991. 1(1).
60. Bayram, L. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 2005. (59).
61. Sevinç, İ. ve Şahin A. Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Maliye Dergisi*, 2012 (162).
62. Kaya, N. Mobbingin Örgütte Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ile Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Doktora Tezi, İstanbul, Beykent Üniversitesi, 2016.
63. Görgülüer, A.A. Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Niğde, Niğde Üniversitesi, 2013

64. Kıray, A. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2011
65. Bülbül, A. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Edirne, Trakya Üniversitesi, 2010.
66. Erdem, R. Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2007. 2(2): s. 65.
67. Yüceler, A. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009. (22): s. 446-447.
68. Gündoğan, T. Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009.
69. Hoş, C. ve Oksay, Y.D. Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015. 20(4): s. 8.
70. Günce, S. İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa, Harran Üniversitesi. 2013.
71. Aksoy, C. İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Çalışanların Adalet Algıları Açısından Güven Faktörünün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır, Dicle Üniversitesi, 2013
72. Balcı, A. *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2013
73. Balay, R. *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000
74. Doğan, S. ve Kılıç S. Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2007. 29(3761): s. 54.
75. Bayram, L. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 2006. (59): 136.

76. Yılmaz, G. Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Marmara Üniversitesi, 2019
77. Dağlı, A. ve Elçiçek, Z. ve Han, B. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018. 17(68), s. 1765-1777.
78. George, D. ve Mallery, M. SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson, 2010
79. Sareshkeh, S.K. ve Ghaziani, F.G. ve Tayebi, S.M. Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sport Federations Perspective, *Annals of Biological Research*, 2012. 3(8), s. 4229-4238.
80. Candan, H. Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılamalarının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2014. 13(4), s. 889-917.
81. Ay, G. ve Koç, H. Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir İnceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2014. 6(2), s. 67-94.
82. Arı, A. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Akademisyenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi, 2015.
83. Şaklak, Ö. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği, Doktora Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi, 2018.
84. Tokmak, M. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması, Doktora Tezi, Aydın, Adnan Menderes Üniversitesi, 2018.
85. Ulukapı, H. ve Bedük, A. Örgütsel Adaletin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya'da Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2014. 7(31): s. 771-772.
86. Cihangiroğlu, N. Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 2011. (53): s. 9-10.
87. Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. The Relationship between Organizational Justice and Commitment: A Case Study in Accommodation Establishments. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2009. 1(1): s. 3.



88. Loi, R. Ve Hang-yue, N. Ve Foley, S. Linking Employees Justice Perceptions to Organizational Commitment and İntention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Psychology*, 2006. 79(1).
89. Lambert, E.G. ve Hogan, N.L. ve Griffin, M.L. The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stres, job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 2007. 35: s. 644.
90. İraz, R. Örgütsel Adalet Algısının Bağlılık Üzerine Etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi, 2012.
91. Uğurlu, C.T. ve Üstüner, M. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2011. (41): s. 434.
92. Clay-Warner, J. ve Hegtvedt, K.A. ve Roman P. Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiences with Downsizing Condition Their Impact on Organizational Commitment. *Social Psychology Quarterly*, 2005. 68(1).
93. Çöp, S. Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Ankara, Gazi Üniversitesi, 2008.
94. Akgündüz, Y. ve Güzel, T. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2014. 14(3): 1-2.
95. Solak, Ö. Hemşirelerde Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ile İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Haliç Üniversitesi, 2014
96. Büyükyılmaz, O. ve Tunçbiz, B. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma, *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2016. 7(14), s. 89-114.
97. Özkan, N. İstanbul Çekmece Bölgesi Genel Sekreterliğine Bağlı Hastanelerde Çalışan Doktorlarda ve Hemşirelerde Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Beykent Üniversitesi, 2017.

## 7. EKLER

### Ek 1: Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başvuru Onayı



Sayı : 37068608-6100-15- 1733  
Konu: Klinik Araştırmalar  
Etik kural Başvurusu hk.

12/09/2019

İlgili Makama (Yasemin Tabak)

Yeditepe Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doç. Dr. Özlem Kunday'ın sorumlu araştırmacı olduğu "sağlık alışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Bağlılığa Etkisi" isimli araştırma projesine ait Klinik Araştırmalar Etik Kurulu (KAEK) Başvuru Dosyası (1710) kayıt Numaralı KAEK Başvuru Dosyası), Yeditepe Üniversitesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulu tarafından 11.09.2019 tarihli toplantıda incelenmiştir.

Kurul tarafından yapılan inceleme sonucu, yukarıdaki isimi belirtilen çalışmanın yapılmasının etik ve bilimsel açıdan uygun olduğuna karar verilmiştir ( KAEK Karar No: 1080).

Prof. Dr. Turgay ÇELİK

Yeditepe Üniversitesi  
Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başkanı

## Ek 2: Kurum İzin Belgesi



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü  
Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Sayı : 62977267-772.99  
Konu : Araştırma İzni Hk.

Yasemin TABAK

İlgi : 19/07/2019 tarihli ve 62977267 sayılı yazı.

Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Yasemin Tabak' ın veri toplamaya yönelik " Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi " konulu çalışmasını kurumumuzda yapılması İlgili Bölüm Sorumluları tarafından değerlendirilmesi neticesinde Hastane Yönetimimizce uygun bulunmuştur.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır.  
Doç. Dr. AYTEKİN KAYMAKCI  
Başhekim

### **Ek 3: Anket Çalışması**

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans programı kapsamında “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi” ni incelemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz bütün bilgiler araştırma yapan kişi tarafından bilimsel amaçla kullanılacaktır. Çalışma, 3 ayrı bölümden oluşmaktadır. Vereceğiniz her bir yanıt, ancak tüm soruları eksik bırakmadan tamamladığınız takdirde değerli olacaktır, lütfen bütün soru ve ifadeleri yanıtlayınız ve hiçbirini boş bırakmayınız. Katkılarınız, soruları yanıtlamada gösterdiğiniz içtenlik ve destek için teşekkür ederim.

*Yasemin TABAK*

*Yeditepe Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi*

#### **1.BÖLÜM**

**1- Cinsiyetiniz:** ( ) Erkek

( ) Kadın

**2- Yaşınız:** ( ) 20-29

( ) 30-39

( ) 40-49

( ) 50-69

**3- Medeni durumunuz:** ( ) Evli ( ) Bekar

**4- Eğitim durumunuz:** ( ) Lise

( ) Yüksekokul

( ) Üniversite ( ) Y. Lisans

( ) Doktora

**5- Göreviniz:** ( ) Doktor

( ) Hemşire/Ebe

( ) İdari Personel

**6- Meslekteki çalışma süreniz:** ..... (yıl)

2. BÖLÜM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Sahip olduğum tecrübe göz önüne alındığında, işyerinde aldığım karşılık adildir.					
2.Sorumluluklarım göz önüne alındığında, işyerinde hakkettiğimi alıyorum.					
3.Sergilediğim çaba göz önüne alındığında, işyerinde aldığım karşılık adildir.					
4.Eğitimim ve mesleki donanımım göz önüne alındığında, işyerinde aldığım karşılık adildir.					
5.İş icabı katlandığım stres ve gerginliğin karşılığını alıyorum.					
6.Yaptığım iyi işlerin karşılığını alıyorum.					
7.İşe ilişkin kararlar, yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
8.Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır.					
9.Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.					
10.Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgi verirler.					
11.İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					

12.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
13.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranır.					
14.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verir.					
15.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
16.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidir.					
17.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.					
18.Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.					
19.Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir.					
20.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yapar.					
21.Yöneticilerim, işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar.					

3. BÖLÜM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu hastanede geçirmek beni çok mutlu eder.					
2.Bu hastanenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3.Hastaneme karşı güçlü bir aidiyet <u>hissetmiyorum</u> .					
4.Bu hastaneye karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum</u> .					
5.Bu hastanede kendimi "ailenenin bir parçası" gibi <u>görmüyorum</u> .					
6.Bu hastanenin benim için çok özel bir yeri vardır.					
7.Şu anda bu hastanede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.					
8.Hastanemden ayrılmayı isteseydim dahi, şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9.Şu anda hastanemden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10.Bu hastaneden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11.Eğer bu hastaneye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					

12.Bu hastaneden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
13.Bu hastanede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk <u>hissetmiyorum</u> .					
14.Eğer bu hastaneden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15.Hastanemden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissedirim.					
16.Bu hastane benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17.Bu hastanedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu hastaneden ayrılmam.					
18.Bu hastaneye çok şey borçluyum.					



#### Ek 4. Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu

### BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU

Sayın gönüllü adayı;

Sizi Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yürütülen “Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisi” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın ne amaçla ve nasıl yapılacağını, bu araştırmanın gönüllü katılımcılara getireceği olası faydaları, riskleri ve rahatsızlıklarını bilmeniz ve kararınızı bu bilgilendirme çerçevesinde özgürce vermeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Bu form araştırma sorumlusu olarak bizler tarafından size özel olarak aktarılan bilgilendirmenin yazılı şeklini içermektedir. Formu imzalamadan önce size sözel olarak da anlatılan aşağıdaki bilgileri bir kez de dikkatlice okumak için zaman ayırınız. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz. Katılmayı kabul ettiğiniz takdirde, tarafınız ve bilgilendirme esnasında yanınızda olan tanık kişi tarafından imzalanan bu formun bir kopyası saklamanız için size verilecektir. Araştırmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına sahipsiniz. Her iki durumda da hiçbir yaptırıma ve hak kaybına maruz kalmayacağınızı bildirmek isteriz.

Araştırma Sorumlusu

Yasemin TABAK

Bilgilendirilmiş gönüllü olur formundaki tüm açıklamaları okudum. Bana yukarıda konusu ve amacı belirtilen araştırma ile ilgili yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı. Araştırmaya gönüllü olarak katıldığımı, istediğim zaman gerekçeli veya gerekçesiz olarak araştırmadan ayrılabileceğimi biliyorum.

Söz konusu araştırmaya, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın kendi rızamla katılmayı kabul ediyorum.

## Ek 5. Özgeçmiş

### Kişisel Bilgiler

<b>Adı</b>	Yasemin	<b>Soyadı</b>	Tabak
<b>Doğum Yeri</b>	Karabük	<b>Doğum Tarihi</b>	20.11.1985
<b>Uyruğu</b>	T.C.	<b>TC Kimlik No</b>	21059819016
<b>E-mail</b>	ztrk.ysmn@gmail.com	<b>Tel</b>	0506 562 79 85

### Öğrenim Durumu

Derece	Alan	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Doktora			
Yüksek Lisans	Sağlık Yönetimi	Yeditepe Üniversitesi	-
Lisans	Sağlık Yönetimi	İstanbul Üniversitesi	2016
Lisans	İşletme	Anadolu Üniversitesi	2009
Ön Lisans	Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik	Kocaeli Üniversitesi	2005
Lise	Sayısal	Karabük Demir Çelik Lisesi(YDA)	2003

# Başarılmış birden fazla sınav varsa (KPDS, ÜDS, TOEFL; EELTS vs), tüm sonuçlar yazılmalıdır

Bildiği Yabancı Dilleri	Yabancı Dil Sınav Notu (#)

### İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
Sağlık Memuru	Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi	2010-Halen
Müşteri İlişkileri Temsilcisi	Akbank T.A.Ş.	2007-2010

### Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Microsoft Office	İyi

\*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

### Bilimsel Çalışmaları

SCI, SSCI, AHCI indekslerine giren dergilerde yayınlanan makaleler

--

--

**Diğer dergilerde yayımlanan makaleler**


**Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (*Proceedings*) basılan bildiriler**


**Hakemli konferans/sempozyumların bildiri kitaplarında yer alan yayınlar**


**Diğer (Görev Aldığı Projeler/Sertifikaları/Ödülleri)**
