

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAĞLIKTA KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HEMŞİRELERDE ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
İNCELENMESİ: ÜNİVERSİTE HASTANESİ ÖRNEĞİ

Fatma UMUTLU

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Melek ASTAR

İSTANBUL, 2017

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAĞLIKTA KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HEMŞİRELERDE ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
İNCELENMESİ: ÜNİVERSİTE HASTANESİ ÖRNEĞİ**

Fatma UMUTLU
142021004

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Melek ASTAR

İSTANBUL, 2017

T.C
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ




Y Ü K S E K L İ S A N S
T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : Fatma Umutlu Öğrenci No : 142021004
Anabilim/Bilim Dalı : Sağlıkta Kalite Yönetimi Tez Savunma Tarihi : 26.09.2017
Danışman : Yrd. Doç. Dr. Melek Astar Tez Savunma Saati :15.00

Tez Konusu : "Hemşirelerde Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi"

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 33.Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULU 'ne OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Melek Astar (Fatih Sultan Ün.)	Kabul	
Yrd. Doç. Dr. Yıldırım B. Gülhan	Kabul	
Yrd. Doç. Dr. Onur Yarar	Kabul	

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Birkan Tapan (İstanbul Bilim Ün.)		

ÖZET

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının iş tatmininde, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bunun için öncelikle örgütsel adaleti, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkileyen faktörler ele alınmış ve ardından aralarındaki ilişkiler sorgulanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, örgütsel adalet ile iş tatmini arasında aracılık rolü üstlenip üstlenmediğinin belirlenmesi de araştırma kapsamındadır.

Çalışma üniversite hastanesi örneği olarak planlandığından, İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi hastanesinde görev yapmakta olan sağlık çalışanlarını temsilen hemşireler anakütle olarak belirlenmiş ve kümeleme örnekleme yöntemiyle 200 çalışan hemşire örnekleme elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak; kişisel bilgi formu, Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerden hem toplam puanlar hem de alt boyut puanları elde edilerek ayrı ayrı analizler yapılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini sınamak için Bağımsız Örnek t Testi, Varyans Analizi, Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi ve Sobel Testinden yararlanılmıştır.

Yapılan analizler sonucu tüm toplam puanlar ve alt boyut puanlarında farklılığa neden olan faktörler belirlemiş, puanlar arası ilişkilerin anlamlı olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte, iş tatmini üzerindeki etkilerin incelenmesi için örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyleri oluşturularak, farklılıklar incelenmiş ve hemşirelerin iş tatmini puanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerine göre farklılaştığı gözlenmiştir. Bu sonuçlar örgütsel bağlılığın aracılık rolünün incelenmesi gerektiğini ortaya koyduğundan, Regresyon Modellerinin tahmini ile Sobel Testi yapılmış ve örgütsel bağlılığın örgütsel adalet ile iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, Örgütsel bağlılık, İş tatmini, Aracılık etkisi.

ABSTRACT

INVESTIGATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE, JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL ADMINISTRATION IN NURSES: EXAMPLE OF UNIVERSITY HOSPITAL

In this study, it is aimed to reveal the effects of organizational justice and organizational commitment in job satisfaction of health professionals. For this, firstly factors affecting organizational justice, organizational commitment and job satisfaction were discussed and then the relations between them were questioned. The research also includes determining whether organizational commitment plays an intermediary role between organizational justice and job satisfaction.

Since the study was planned as an example of a university hospital, the nurses representing the medical staff working at the hospital of the Istanbul University Faculty of Medicine were determined to be homeless and 200 working nurse samples were obtained by clustering sampling method. As a data collection tool; personal information form, Organizational Justice Scale, Organizational Commitment Scale and Minnesota Job Satisfaction Scale. Both the total scores and the sub-dimension scores were obtained from the scales and analyzed separately. Independent Sample t Test, Variance Analysis, Correlation Analysis, Regression Analysis and Sobel test were used to test hypotheses of the research.

The results of the analyzes revealed that the factors causing the difference in all the total scores and sub-dimension scores were determined and the scores were significant. However, organizational justice and organizational commitment levels were examined for examining the effects on job satisfaction, differences were examined, and job satisfaction scores of nurses were found to differ according to organizational justice and organizational commitment. Since these results show that the mediating role of organizational commitment needs to be examined, the Sobel Test was conducted with the prediction of Regression Models and organizational commitment was found to have a partial mediating effect between organizational justice and job satisfaction.

Keywords: Organizational justice, Organizational commitment, Job satisfaction, Mediation effect.

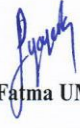
ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim ve tez çalışmam dönemimde bilgilerini, deneyimlerini, emeğini ve zamanını esirgemeyerek beni her zaman destekleyen değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Melek Astar' a, anket sorularını cevaplama sabrını göstererek çalışmama katkıda bulunan tüm meslektaşlarıma, varlıklarıyla beni hep mutlu eden aileme ve her zaman beni destekleyen ve motive eden, çalışmam sırasında zamanlarından çaldığım sevgili eşim ve oğluma tüm içtenliğimle teşekkürlerimi sunarım.

Fatma UMUTLU

BEYAN

Bu çalışmamın kendi tez çalışmam olduğunu, tezde kullanılan bilgileri etik kurallar içinde elde ettiğimi, daha önce üretilmiş olan ve yararlandığım bütün bilgi, fikir ve yorumları akademik kurallar içinde kullandığımı ve kaynak gösterdiğimi beyan ederim.


Fatma UMUTLU

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA NO</u>
ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ	iii
BEYAN	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	x
SEMBOLLER	xi
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER.....	3
2.1. Örgüt Kavramı.....	3
2.1.1. Örgüt Yapısı	5
2.1.2. Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar	6
2.1.2.1. Kalite	11
2.1.2.2. Toplam Kalite Yönetimi	13
2.1.3. Sağlık Örgütleri.....	14
2.1.3.1. Sağlıkta Kalite	16
2.1.3.2. Sağlıkta Toplam Kalite Yönetimi	17
2.2. Örgütsel Adalet	20
2.2.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	20
2.2.2. Örgütsel Adaletin Önemi	23
2.2.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	24
2.2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	31
2.2.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler	36
2.2.6. Örgütsel Adalet ve Sonuçları	39
2.3. Örgütsel Bağlılık	40
2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	40
2.3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	42

2.3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	43
2.3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	55
2.3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	64
2.4. İş Tatmini.....	67
2.4.1. İş Tatmini Kavramı	68
2.4.1. İş Tatmininin Önemi	70
2.4.3. İş Tatmini ile İlgili Teoriler.....	71
2.4.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	79
2.4.5. İş Tatmininin Sonuçları.....	90
2.4.6. İş Tatmininin Çalışanlara ve Örgüte Faydaları.....	94
2.4.7. Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Kalite İle İlişkisi..	95
2.4.8. Literatüre Kısa Bir Bakış	97
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	101
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	101
3.2. Araştırmanın Hipotezleri	101
3.3. Araştırmanın Modeli	102
3.4. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi	102
3.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	103
3.6. Veri ve Veri Toplama Araçları.....	103
3.6.1. Kişisel Bilgi Formu	104
3.6.2. Örgütsel Adalet Ölçeği	104
3.6.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	105
3.6.4. İş Tatmini Ölçeği	106
3.7. Kullanılan İstatistiksel Analizler	106
3.8. Etik ve İzin.....	107
4. BULGULAR.....	108
5. TARTIŞMA.....	141
6. SONUÇ	147
KAYNAKÇA	149
EKLER	169

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	43
Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	45
Şekil 3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	48
Şekil 4. Davranışsal Bağlılık	52
Şekil 5. Çoklu Örgütsel Bağlılık	55
Şekil 6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	67
Şekil 7. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi	72
Şekil 8. Herzberg' in İkili Faktör Teorisi	73
Şekil 9. Vroom Bekleyiş Teorisi	77
Şekil 10. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi.....	78
Şekil 11. Araştırmanın Modeli	102
Şekil 12. Cinsiyet Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Toplam Puan Ortalamaları ile Alt Boyut Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi.....	119
Şekil 13. Mesleği Seçme Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Toplam Puan Ortalamaları ile Alt Boyut Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi.....	126
Şekil 14. Mesleki Uygunluk Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Toplam Puan Ortalamaları ile Alt Boyut Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi.....	128
Şekil 15. Maddi Durum Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Toplam Puan Ortalamaları ile Alt Boyut Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi.....	135
Şekil 16. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre Hemşirelerin İş Tatmini Toplam Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi	138

TABLolar LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	56
Tablo 2. Demografik Değişkenlerin Sayı ve Yüzde Dağılımı.....	108
Tablo 3. Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Geçerlik Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 4. Dağıtım Adaleti Alt Boyutu İçin Geçerlik Analizi Sonuçları.....	110
Tablo 5. İşlem Adaleti Alt Boyutu İçin Geçerlik Analizi Sonuçları.....	110
Tablo 6. Etkileşim Adaleti Alt Boyutu İçin Geçerlik Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Geçerlik Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 8. Duygusal Bağlılık Alt Boyutu İçin Geçerlik Analizi Sonuçları	112
Tablo 9. Normatif Bağlılık Alt Boyutu İçin Geçerlik Analizi Sonuçları	112
Tablo 10. Devam Bağlılığı Alt Boyutu İçin Geçerlik Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 11. İş Tatmini Ölçeği İçin Geçerlik Analizi Sonuçları	113
Tablo 12. İçsel Tatmin Alt Boyutu İçin Geçerlik Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 13. Dışsal Tatmin Alt Boyutu İçin Geçerlik Analizi Sonuçları.....	114
Tablo 14. Araştırma Bağımlı Değişkenleri İçin Betimleyici İstatistiksel Tablo	114
Tablo 15. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutları İçin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	115
Tablo 16. Cinsiyet Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçekleri ile Alt Boyutları Toplam Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi.....	118
Tablo 17. Medeni Durum Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçekleri ile Alt Boyutları Toplam Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi	119
Tablo 18. Çocuk Varlığı Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçekleri ile Alt Boyutları Toplam Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi	120
Tablo 19. Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçekleri ile Alt Boyutları Toplam Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi	121

Tablo 20. Çalışma Şekli Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçekleri ile Alt Boyutları Toplam Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi	122
Tablo 21. Yaş Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçekleri ile Alt Boyutları Toplam Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi.....	123
Tablo 22. Mesleği Seçme Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçekleri ile Alt Boyutları Toplam Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi	124
Tablo 23. Mesleki Uygunluk Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçekleri ile Alt Boyutları Toplam Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi	126
Tablo 24. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçekleri ile Alt Boyutları Toplam Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi	129
Tablo 25. Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçekleri ile Alt Boyutları Toplam Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi	130
Tablo 26. Meslekte Geçen Süre Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçekleri ile Alt Boyutları Toplam Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi.....	131
Tablo 27. Maddi Durum Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçekleri ile Alt Boyutları Toplam Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi	132
Tablo 28. Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçekleri ile Alt Boyutları Toplam Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi	135
Tablo 29. Hemşirelerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre İş Tatmini Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi	137
Tablo 30. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Adalet Üzerinden İş Tatminini Yordayıcısı Etkisinin İncelenmesi İçin Kurulan Regresyon Modeller	138
Tablo 31. Kurulan regresyon modelleri için varsayımların incelenmesi.....	139

KISALTMALAR

SPSS: Sosyal Bilimler için İstatistiki Paket Programı (Statistical Package for the Social Sciences)

TAT: Tematik Algı Testi (Thematic Apperception Test)

TDK: Türk Dil Kurumu

TKY: Toplam Kalite Yönetimi



SEMBOLLER

N: Anakütle sayısı

n: Örnek sayısı

t: t test istatistiği

F: F test istatistiği

σ : Anakütle standart sapması

d: Örneklem hatası

p: Olasılık değer

r: Korelasyon katsayısı

Min: Minimum değer

Max: Maximum değer

\bar{x} : Aritmetik ortalama

ss: Standart sapma

R^2 : Belirlilik katsayısı

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

1. GİRİŞ

Örgütler günümüzdeki rekabet koşulları altında devamlılıklarını sürdürebilmeleri ve verimliliklerini arttırabilmeleri için her türlü unsur ve ileri teknolojiyi kullanmaktadırlar. Bu rekabet ortamında örgütler ancak, örgütün amaç ve hedeflerini iyi bilen iş tatmini yüksek bireyler sayesinde ayakta kalmaktadır. Bu nedenle örgüt içindeki nitelikli ve iyi yetişmiş çalışanları örgütte tutmaya devam etmek, çalışanların aidiyet duygularını canlı, güçlü tutmak ve iş tatmini yükseltmek çok önemli bir unsurdur. Çalışanları neyin tatmin ettiği ve nelerin motivasyonlarını azalttığı çok iyi bilinmelidir.

Yöneticilerin uzun süre devam eden örgüt yapısına ulaşabilmeleri için çalışanlarına adaletli davranması gerekmektedir. Çalışanlardaki örgütsel adalet algısı ve yaptıkları işten duydukları haz ve tatmin duygusu, iş ortamı ile ilgili yargıları, ödüllendirme ve cezalandırma yönelik hakkaniyet algıları, örgütsel davranışlarının şekillendirmektedir. Bu davranış, hem iş tatminini hem çalışma performansını hem de örgüte olan bağlılık düzeyinin seyrini doğrudan etkilemektedir.

Son yıllarda örgütsel davranış literatüründe önem kazanan bir konu örgütsel adalet kavramı olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet algısının pek çok örgütsel sonuca neden olması ve çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmesi önemini arttırmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet algısının örgütler tarafından çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Örgütsel adalet ve iş tatmini çalışanlar tarafından da en önem verilen konulardan birisidir ki çalışanların yöneticilerinin örgütsel adalet ile ilgili tutumlarını takip etmesi ve bir algıya sahip olmaları, çalışanların tatmin ve mensubu olunan örgüte bağlılık düzeylerini etkilemektedir.

Çalışanların adalet ve tatmin algılamaları yüksek ise hem motivasyon ve performans hem de örgüte olan bağlılıklarının da arttığı görülmektedir. Adalet ve tatmin algılamaları düşük ise bağlılık düzeyinde düşmesine neden olmaktadır. Örgütsel adaletsizliği algılayan çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmin düzeyinin de düştüğü, olumsuz davranışlar sergileyerek kendilerinin ruh ve beden sağlıklarına, buldukları örgüte ve örgüt çevresine büyük zararlar verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte literatürde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında var olan ilişkinin yönü hakkında tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Kimi çalışmalar iş tatmininin örgütsel bağlılığı

etkilediğini gösterirken, kimi çalışmalar ise örgütsel bağlılığın iş tatminini etkilediğini göstermektedir. Son yıllarda sağlık örgütleri ile ilgili yaşanan gelişmeler ile düzenlenmeye çalışılan sağlık örgütlerinin yönetimi, artan rekabet ortamı ve bu örgütlerin verdikleri hizmetlerden kaynaklı olası yaşanabilecek bazı sorunlar söz konusu olabilmektedir. Bu sorunların ortadan kaldırabilmesi, hizmet alan hastalara sunulan bakımın kalitesinin artırılması ve hizmet verdiği kişilerin tatmininin artırılması için direkt ve doğrudan etkisi olan sağlık çalışanlarında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet gibi kavramların dikkatli bir şekilde ele alınmasını gerektirmektedir.

Sağlık çalışanlarının; sağlık hizmeti verilen yeri, verilen kişi/kişileri hatta yakınlarını ve dış çevreyi temsil ettiği göz önüne alınırsa, iş tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması sağlık örgütlerinde domino etkisi yaratacaktır. Tüm bu nedenlerden dolayı, kalite yönetiminde önemli bir rol oynayan performans konusunda oldukça etkili olan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini konuları bu çalışmada ele alınarak, hem bu değişkenler arası ilişkiler incelenecek hem de bu ilişkileri etkileyen faktörler belirlenerek, örgütsel adalet ile iş tatmini arasında örgütsel bağlılığın aracılık rolü sınanacaktır.

Bu amaçla çalışmanın ikinci bölümünde; örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları ayrı ayrı ele alınmıştır. Kavramların tanımları, önemleri, boyutları, kuramsal yaklaşımları, bu kavramları etkileyen faktörler ve sonuçları anlatılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, çalışmanın hipotezlerinin sınanabilmesi için gerekli olan verilerin elde edilmesi, verilerin düzenlenmesi, kullanılan istatistiki yöntemlere yer verilmiş ve elde edilen istatistiki sonuçlar dördüncü bölümde bulgular başlığının altında paylaşılmıştır. Son olarak, elde edilen sonuçlar ile daha önce konuyla ilgili literatürde yer alan çalışmalar değerlendirilmiş, elde edilen bulgular ile karşılaştırılmış ve öneriler getirilmiştir.

2. GENEL BİLGİLER

Çalışmamızın bu bölümünde örgüt, sağlık örgütleri, örgütsel adalet örgütsel bağlılık iş tatmini kavramlarını, çalışmamız açısından önemi, kurumsal yaklaşımları, etkileyen faktörleri ve sonuçları incelenmektedir.

2.1. Örgüt Kavramı

Örgütler, yaşamda önemli bir rol oynamaktadır. Modern toplumların en temel ihtiyaçları arasında yer almaktadır (1). Modern toplumlar, örgütler ve kurumlar gibi karmaşık yapılardan oluşmaktadır. Hayatımız bu yapılar içinde geçmekte ve bu örgütlerin sayıları giderek artmaktadır. İnsanlar, sadece çalışma ve iş saatlerini değil hemen hemen bütün zamanlarını örgütlerde geçirmektedirler. Okulda, hastanede, fabrikada, askeri ve adli örgütlerde ya çalışmakta ya da hizmet almak için bulunmaktadırlar (2).

Örgütlerin sistematik ilk yorumunu Weber 1800'lü yılların sonu 1900'lü yılların başında örgütlerin insanların etkinliklerini düzenleme yolları olarak tanımlamış ve örgütleri yetkinin en üstte olduğu güçlü bir hiyerarşi olarak düşündüğü görülmektedir (3).

Etimoloji açısından örgüt sözcüğünün Latince "organum" , Yunanca "organon" kelimelerinden türediği ifade edilmektedir. Türkçe' de ise organ olarak kullanılan örgüt, bütünün bir parçasıdır ve bu parça yapının diğer organlarıyla uyumlu olarak, ortak bir görev ya da amaç için bütüne hizmet eder. Buradan hareketle insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere bilinçli olarak bir araya gelen farklı bireylerin, bilgi ve becerilerinin bir araya getirildiği ve bu birikimin bir bütün olarak örgütleri oluşturduğu söylenebilir (4). Türk Dil Kurumunun örgüt ile ilgili açıklamalarında aşağıdaki tanımlar tanımlara yer vermektedir.

- Örgüt; ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilattır.
- Örgüt; bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünüdür.

Literatürde örgüt kavramı tanımı çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitliliğin nedenleri;

- Her araştırmacının, kendi çalışma amacına uygun bir tanım geliştirmesi,
- Her araştırmacının, bağlı bulunduğu bilim dalı ya da etkisi altında kaldığı yaklaşıma uygun şekilde tanım yapması,
- Kavramların çok genel, soyut özelliklerinin olması, bu sebeple de her birey tarafından değişik şekillerde algılanması,

şeklinde özetlenebilir.

20. Yüzyılın bir olgusu olarak ortaya çıkan endüstrileşme sürecinin çeşitli aşamalarında, örgüt kavramının tanımına yeni boyutlar eklendiği görülmektedir. Bu boyutlar aşağıda incelenmektedir (4).

- Geleneksel örgüt yaklaşımında örgüt; ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin yapısına ve dağıtımına ilişkin süreçtir.
- İnsan ilişkileri yaklaşımını benimseyenlere göre örgüt; örgüt içerisindeki değişiklikler ve farklı işler insanlar tarafından yerine getirilip ve yine onlar tarafından koordine edilmektedir. Her bireyin örgütte oynadığı belirli roller vardır. Bu nedenle örgütler, roller sistemi olarak tanımlanmaktadır.
- 1950'lerde ortaya atılan sosyo-teknik yaklaşıma göre örgüt, kişiler belirli amaçları gerçekleştirmek için çeşitli teknolojiler etrafında yapılanmasını ve bütünleşmesini sağlayan sosyo-teknik bir sistemdir.
- Sistem Yaklaşımına göre örgüt, geniş bir çevresel sistem içinde amaçlar ve değerler, teknoloji, yapı, psiko-sosyal ve yönetim gibi alt sistemleri içeren toplumsal bir sistemdir.

Örgüt kavramı, sosyoloji, antropoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi gibi değişik bilim dallarının ilgi alanlarına girmiştir. Böylece bu bilimlerin her birinin kendi bakış açısından da anlam kazanmış ve değişik pek çok tanımları yapılmıştır. Bunlar da aşağıdaki gibi ifade edilebilir (5, 6, 7).

- Barnard (1994)'e göre; iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş eylemleri veya güçlerinden oluşan bir sistem,

- Schein (1970)'e göre; ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, gerçekleştirdikleri faaliyetler,
- Etzioni (1964)'e göre; belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler,
- Marc ve Simon (1958)'e göre; üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı,

olarak tanımlanmaktadır.

Bu ifadelerden yola çıkarak en geniş anlamda, “örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelen kişilerin çabalarının uyum sağladığı bir yönetim işlevi; insan ve diğer kaynakların etkileştiği bir sistem; kendine özgü kültür ve iklimi bulunan bir ortam ve çalışanlar arasındaki yetki ve iletişimin somutlaştığı hiyerarşik bir yapıdır.” şeklinde tanımlanmaktadır (8).

Dar anlamda ise, “ örgüt; belirli bir amaç için bir araya gelen üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen, dağıtan ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini bütünleştiren bir yapı ve bir süreçtir.” şeklinde açıklanmaktadır (4).

2.1.1. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı literatür de değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Görev, yetki ve kaynak dağılımına bağlı olarak örgütün görünen özelliklerini ortaya koyan örgüt yapısı, bir örgütün fark edilen anatomisi olarak ifade edilmektedir (9).

En gelişmiş ya da basit olan tüm işletmeler bir yapıya ihtiyaç duymaktadır. Az çalışanı olan ve kimin hangi görevi yaptığı belli olan, basit bir örgütte, görevlerin dağılımı güç olmayacak ve çok sayıda çalışanı bünyesinde barındıran bir örgüt te ise görev dağılımı çok daha uğraştırıcı ve zor olacaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, mutlaka her örgütte bir yapının olması gerekmektedir. Örgüt yapısı olmayan işletmelerde birçok kişi aynı işi yaparken, yapılması gereken önemli işlerin hiç yapılamaması tehlikesi ortaya çıkabilmektedir (4).

Genel anlamıyla yapı; bileşenleri içinde yer alan ögeler arasında, sürekli, sistematik ve düzenli ilişkilerden oluşur ve örgüt içinde oluşan ilişkiler örüntüsü olarak tanımlanır (10). Örgüt yapısı örgütün parçalarını ayırt etmekte ve onlar arasındaki ilişkiyi belirlemektedir. Kısaca, çalışanların nelerden sorumlu olduklarını, hangi seviyede olduklarını, kimlerle çalışacaklarını, kime bağlı olarak çalışacaklarını ve sahip oldukları yetkileri göstermektedir (11).

Örgüt yapıları oluşturulurken şu konular dikkate alınmaktadır.

- Örgütü amaçlarına ulaştırmak için öncelikle işleri belirlenmek,
- Örgüt içerisindeki iş bölümünü oluşturmak,
- Oluşturulan iş bölümü içinde yer alacak bölümleri belirlenmek,
- Bölümler arasındaki yetki, sorumluluk ve iş ilişkilerini belirlemek,
- Koordinasyon mekanizmasını oluşturmak,
- Örgüt içerisinde oluşturulan bölümlerin şema olarak gösterilmesini sağlamak,
- Örgütün kendi yapısına ait kılavuzu hazırlanmasını sağlamaktır.

Kısaca örgüt yapısı oluşturulurken; örgütün işlevleri, örgüt içindeki iş bölümü, gerçekleştirilecek işlerin gerektirdiği uzmanlık derecesi, yönetim biçimi ve koordinasyon şekli dikkate alınmalıdır (12).

Örgüt yapısı ile ilgili yapılan tanımlamalar incelendiğinde örgüt yapısının genel olarak örgütteki çalışanların pozisyonlar bazında dağılımı ve de bunlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi konusuna vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlamalar ışığında örgüt yapısı, örgüt amacının başarılması için örgüt içindeki birim ve pozisyonların dağılımı ve bunlar arasındaki ilişkilerin sistemli bir şekilde koordine edilmesi olarak ifade edilebilir (13).

2.1.2. Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar

Örgütün yapısı oluşturmak için örgütü karakterize eden bir takım unsurlar üzerinde durulmaktadır. Bir örgüt yapısını karakterize eden başlıca unsurları; amaç, farklılaşma (iş bölümü uzmanlık derecesi), formelleşme derecesi, komuta ve yönetim birliği, denetim alanı, örgütteki basamak sayısı, merkezileşme derecesi, çapraşıklık

derecesi, bölümlere ayırma, emir-komuta ve kurmay organların oluşturulması, komite ve kurullar, iletişim kanalları ve şekli olarak belirtilmektedir (14). Bu unsurlara kısaca yer verilecektir.

Amaç

Bir örgütün gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade etmektedir. Her örgüt ulaşmak istediği amaçlara ve bu amaçlara ulaşabilmek için faaliyetlere göre farklı bir yapıda tasarlanmaktadır (11). Amaçları gerçekleştirmeye yönelik olmayan örgütlerin faaliyetlerini sürdürmesi mümkün değildir. Örneğin; rutin işlerin yapıldığı örgütler klasik yapıya göre tasarlanırken, değişik işlerin yapıldığı örgütler organik yapıya göre tasarlanır. Aynı amaca dönük olmayan kurallar ve düşünceler örgütü başarısız kılmaktadır (12).

Farklılaşma (İş Bölümü ve Uzmanlık Derecesi)

Bir örgütte örgütsel görevlerin yerine getirilmesi için hangi çalışanların, hangi yetki ve sorumluluk ile hangi görevi, hangi kaynakları kullanarak gerçekleştireceğinin belirlenmesi süreci farklılaşma olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisindeki görevleri ayrılarak bunları belirli kişi ve birimlerin işi yapma derecesi olarak tanımlanmaktadır (13). Örgütler büyüdükçe, yöneticilerin örgüt için gerekli olan faaliyetlerin, nasıl kontrol ve koordine edileceğine karar vermeleri gerekmektedir (4).

Farklılaşma dikey ve yatay farklılaşma olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dikey farklılaşma örgütteki yönetim kademelerinin sayısını göstermektedir. Dikey basamak sayısı arttıkça örgütteki yönetim kademesi buna bağlı olarak da üst sayısı artar ve bir üst daha az sayıda astı yönetir. Bu da astların üstleriyle daha kolay haberleşmelerini sağlamaktadır. Yatay farklılaşma ise; örgütteki iş bölümünü ifade etmektedir. İşler ne kadar çok parçalara ayrılırsa iş bölümü ve uzmanlaşma artmaktadır (12). Belirlenen bir işin çok küçük detaylara bölünerek, bir çalışanın devamlı olarak o işi yapması uzmanlaşma olarak tanımlanmaktadır. Birçok göreve sahip olan iş o kadar çok uzmanlaşmıştır diyebiliriz. Örgütteki uzmanlaşma örgüt yapısını direk olarak etkilemektedir (9).

Amacı; örgütün gelecekte ulaşmayı hedeflediği durumu ifade ederken, işbölümü ve uzmanlık derecesi, bir örgütteki işlerin belirli bir yetenek ya da bilgiyi ne kadar gerektirdiğinin ölçüsü olarak tanımlanabilmektedir (11).

Formelleşme Derecesi

Formelleşme, örgüt yapısının, eylemlerinin ve ilişkilerin tanımlanıp kurallarla, yöntemlerle ve sözleşmelerle yazılı hale getirilmesi olarak ifade edilmektedir (11). Başka bir ifadeyle, “ formelleşme; örgütte neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağından önceden belirlenmesi ve bunlara uyulmasının zorunlu hale getirilmesidir ” olarak tanımlanmaktadır. İşlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı tam ve ayrıntılı olarak belliyse ve bunlara uymak zorunlu ise formelleşme derecesi yüksek olduğunu göstermektedir (12).

Denetim Alanı

Denetim alanı; kontrol alanı, yönetim alanı olarak da ifade edilmektedir. Denetim alanı, bir yöneticinin yönettiği astların sayısı olarak tanımlanmaktadır. Yöneticinin denetleyebileceği ast sayısının sınırlandırılması gerekmektedir. Yöneticiye çok fazla ast bağlanması sonucunda yönetici emri altındakileri etkili bir şekilde denetleyememesine neden olmaktadır (12).

Yönetim konularıyla ilgilenen ilk yazarlar her çeşit örgütsel koşullar altında geçerli sayılabilecek evrensel bir denetim alanı belirlemeye çaba göstermektedirler. Son zamanlarda yapılan incelemeler evrensel sayılabilecek bir oranın bulunmadığını ortaya koymaktadır (11). Denetim alanının dar veya geniş oluşuna göre örgütün biçimi, bölümlerin büyüklüğü, örgüt şemasının yükseklik ve genişliği belli olmaktadır. Geniş denetim alanı, daha uzak gözetim, daha fazla kişisel girişim fırsatı ve daha iyi iletişim sağlamaktadır.

Denetim alanı; yapılan işin niteliğine, astların ve üstün eğitim ve becerilerine, elde bulunan kontrol tekniklerine, gerekli koordinasyon derecesine, standartlaşma derecesine, coğrafi yakınlığa, kurmay hizmetlerin varlığına, kullanılan iş yapma ve iletişim teknolojilerine göre biçimlenir ve işletmeden işletmeye de farklılıklar göstermektedir (4). Denetim alanının önemli olmasını sağlayan husus, yöneticinin astları ile ilişki kurmak zorunda olmasıdır. Bu ilişkileri yönetilebilir bir düzeyde yürütebilmek için ast sayısının fazla olmaması gerekmektedir (4).

Merkezileşme Derecesi

Örgütlerde karar verme yetkisi verilen kararların bölümler arasında dağıtımı, merkezileşme derecesi ile sağlanmaktadır. Üst yönetim tarafından kararların verilmesi merkeziyetçi, karar verme yetkisi alt kademelere doğru yayılıyorsa ademi-merkeziyetçi bir yapı olduğu söylenmektedir (12).

Bazı örgütlerde yöneticilerin tüm kararları aldıkları, alt kademe yöneticilerinin ise üst yönetimin talimatlarını yerine getirdikleri ifade edilebilir ve böylece karar alma yetkisi örgütün üst kademelerinde toplanmaktadır. Bu örgütlerin merkezci bir yapıya sahip oldukları kabul edilir. Bazı örgütlerde ise karar alma yetkisi faaliyetlere yakın olan yöneticilere bırakılır. Bu tür örgütlerin yerinden yönetim olarak kabul edilmektedir (4).

Bütünleşme (Bölgümlere Ayırma)

Kullanılan üretim tekniğı örgüt yapısını etkileyen önemli bir işletme içi değışkendir. Yeni üretim tekniklerini benimsemek, örgüt içindeki bölümlerin çalışma, amaç ve biçimlerini etkileyen teknik yenilikleri kabul etmek, bölümlere ayırmada değışikliklere neden olmaktadır (12).

Bütünleşme, alt bölümlerin kendi aralarında uyumunu sağlamak ve alt bölümlerin genel amaçlar doğrultusunda birleştirmektedir. Bütünleşme olan örgütlerde kişiler arası çatışma, yapılan işlerin tekrarında azalma ve çalışanlar arasında işbirliğı sağladığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle bütünleşme; örgüt içerisindeki çalışmaların gruplara ayrılarak görevlerin belirlenmesi, bunların ayrı ayrı birimlerde toplanması ve bu birimler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi olarak ifade edilmektedir (14).

Emir- Komuta ve Kurmay Organların Oluşturulması

Örgüt yapısını belirleyen unsurlardan emir-komuta ve kurmay organı olarak görev yapacak bölümlerin, aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi açısından oldukça önemli bir konu olduğu görülmektedir. Örgüt yapısının ilerleyen aşamalarında problem yaşanmaması için bu konuya önem gösterilmesi gerekmektedir (12).

Emir- komuta ve kurmay organların oluşturulmasında çalışanın birden fazla kişi ya da üstten emir almaması gerekmektedir. Çalışan bireyin birden fazla üstten emir

alması bireyin etkin bir çalışma yapmasını ve uyum sağlamasının engellemektedir (14). Böyle bir çalışma ortamında ise belirsizlik, kargaşa ve çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır (9).

İletişim Kanalı ve Şekli

Örgütlerde yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır ve örgütsel faaliyetlerin devamında gerekli bilgi akışını sağlamaktadır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurmaktadır. Bilgi, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarda akar ve yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olarak hareket etmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için; nelerin, ne zaman, nasıl ve kimler tarafından yapılacağı çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Örgütlerde etkin bir yönetim iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. İletişim örgütsel faaliyetin temelini oluşturmaktadır (15).

Örgüt yapısını karakterize eden unsurların neler olduğu ile ilgili olarak literatürde çeşitli görüşlere rastlamak mümkündür. Bu görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

- Pugh vd. (1968)'e göre; faaliyetlerin yapısı (uzmanlaşma, biçimselleşme), yetkinin merkezileşmesi, iş akışının kontrolü ve büyüklük,
- Reimann (1973)'e göre; merkezileşme derecesi, uzmanlaşma ve biçimselleşme,
- Daft (2007)'e göre; biçimselleşme, uzmanlaşma, yetki hiyerarşisi, merkezileşme derecesi, profesyonelleşme ve personel oranı,
- Oldham ve Hackman (1981)'e göre; örgüt büyüklüğü, biçimselleşme, formelleşme ve merkezileşme,
- Clegg (2005)'e göre; uzmanlaşma, standardizasyon, formelleşme, merkezileşme ve biçimselleşme,

olarak ifade edilmektedir (13).

Ayrıca, Aldemir (1985) 'e göre de temel yapı boyutları ve eylemsel yapı boyutları şeklinde gruplandırmıştır. Temel yapı boyutları içerisinde; farklılaşma ve denetim alanı boyutları, eylemsel yapı boyutları içerisinde de merkezîyetçilik, uzmanlaşma, standartlaşma ve biçimselleşme boyutları yer almıştır.

Örgütlerin kompleks bir yapıya sahip olması ve çevre koşullarının sürekli değişken bir yapı göstermesi, başarılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütlerin başarılı olabilmeleri için çevre koşullarını iyi tanımaları, olabilecek gelişim ve değişimlerden haberdar olmaları, sürekli iyileştirme sürecine ayak uydurabilmeleri gerekmektedir (188). Örgüt başarılarının devam etmesini sağlayan toplam kalite yönetiminden bahsetmeden önce kalitenin tanımından başlamak gerekmektedir.

2.1.2.1. Kalite

Müşteriye sunulan ürün veya hizmetin, o müşteriler tarafından belirlenen veya daha sonra ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin bütünü olarak tanımlanan kalite kavramının MÖ 3000'li yıllarda ortaya çıkmış olan Hammurabi kanunlarında da bulunduğu görülmektedir (192). Kalite kavramının günümüze kadar pek çok tanımının yapıldığı görülmektedir. Kalite ile ilgili aşağıdaki tanımları yapmak mümkündür (191, 193).

- Kalite, bir mal veya hizmete ihtiyacı olan müşterinin bu ihtiyaçlarına uygunluk derecesidir.
- Kalite, bir mal veya hizmetin, belirlenmiş veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.
- Kalite bir ürün veya hizmetin piyasaya sunulmasından sonra toplumda neden olduğu en az zarardır.
- Kalite müşterinin kullanımına uygunluktur.
- Kalite bir ürünün gerekliliğine uygunluk derecesidir.

Son yüzyılda, sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasal yaşamı en fazla etkilenen bir fenomen olarak karşımıza çıkan kalite kavramının, hayatımızın bütününe kapsadığı, özellikle de birey-örgüt-toplum dinamizminin sağladığı ve başarının temelini oluşturduğu görülmektedir (192). Kalitenin analiz edilmesinde önemli çalışmalar yapan Garvin (1987), kaliteyi müşterilerin şikâyetlerini önleme değil müşterileri memnun edebilmenin yöntemi olarak görmektedir. Garvin (1987), kalitenin özelliklerini aşağıdaki 8 boyutta incelediği görülmektedir (193).

- Performans: Ürün veya hizmetin sahip olduğu temel özelliklerini (otomobildeki hız veya konfor olabilirken, hizmet işletmelerinde verilen hizmetin hızı, bekleme süresi) kapsamaktadır.
- Diğer Özellikler: Ürün/Hizmetin cazibesini artıracak ikincil özelliklerini (ulaşım araçlarında verilen ikramlar) kapsamaktadır.
- Güvenilirlik: Ürün/Hizmetin kendisinden beklenen şartları yerine getirmesini (ürünün belli bir sürede bozulmaması, arızalanmaması) kapsamaktadır.
- Uygunluk: Ürünün tasarımının ve çalışma özelliklerinin önceden belirlenen standartlara uyumunu kapsamaktadır.
- Dayanıklılık: Ürünün kullanım ömrünü kapsamaktadır.
- Hizmet Görme Yeteneği: Ürünün onarılmasıyla ilgili olarak ustalık, hızlı hizmet, kolaylık gibi özelliklerini kapsamaktadır.
- Estetik: Ürünün subjektif olarak sahip olduğu (görünüş, yarattığı haz, ses, koku, tat) özelliklerini kapsamaktadır.
- Algılanan Kalite: Ürünün veya hizmetin kullanıcılar tarafından kendine özgü değerini ifade etmektedir.

Bu sekiz özelliğin hizmet sektöründe uygulanabilirliğinin az olması nedeniyle Berry, Zeithaml ve Parasuraman (1990) yaptıkları çalışma ile hizmetlerin kalitesini; hizmetin güvenilirliği, yanıt verebilirlik, uygun hizmet güvencesi, empati yeteneği ve işletmenin sahip olduğu varlıklar olarak 5 boyutta incelediği görülmektedir (196).

Araştırmacılar kalite konusunu işletmeler açısından sadece istatistik çalışmalardan ibaret olmaktan çıkarıp, ürünün üretiminden müşteriye ulaşana kadar bütün aşamalarda yer alan örgütlerin sorumluluğu haline getirdikleri görülmektedir. Örgüt içi süreçlerin sürekli iyileştirilmesini, müşterinin istek ve ihtiyaçlarının yerinde tespitiyle kurum-müşteri memnuniyetini sağlayan katılımcı bir yönetim stratejisiyle teknik olarak görülen kaliteyi yönetim felsefesini “Toplam Kalite Yönetimi” haline dönüştürmüşlerdir (196).

2.1.2.2. Toplam Kalite Yönetimi

Araştırmaları sonucunda örgütte değişimi yönetebilmek ve müşteri isteklerinin karşılanması ve kaliteye ulaşmak amacıyla ortaya çıkan “Toplam Kalite Yönetimi”, örgütsel bir yaşam biçimi, müşteri, iş gören ve verilerle düşünme ve karar verme odaklı bir yapı olarak tanımlanmaktadır (191). Toplam Kalite Yönetiminde, önemli olan sonuçlar değil süreçlerdir (192). Toplam Kalite Yönetiminin oluşturan dört başlıkta toplanan temel ilkeler aşağıda incelenmektedir (191,193).

- Müşteri Odaklılık; Toplam Kalite Yönetiminin en temel ilkesini oluşturmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde giderecek hatta beklentileri aşacak biçimde ürün ve hizmet kalitesini artırmayı amaçlamaktadır. Amacını gerçekleştirmesi için, müşterilerin beklentilerindeki değişim izlenerek, sürekli olarak değerlendirmelerin ve analizlerin yapılması, şimdiki mevcut ihtiyaçlardan yola çıkarak gelecekteki beklentileri de karşılamaya yönelik faaliyetleri tahmin etmek ve planlamak gerekmektedir.
- Sürekli Gelişme ve Öğrenme; Toplam Kalite Yönetimi, müşterilerin şimdiki ve gelecekte olabilecek beklentilerinin önceden tespit edilerek sürekli gelişmeyi ve iyileştirmeyi ilke edinen bir yönetim anlayışıdır. Sürekli iyileştirmede kurumun izlemesi gereken temel akış, Deming (1950) tarafından ortaya atılan, “Deming Döngüsü” olarak bilinen PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) döngüsüne göre yapılması gerekmektedir.
- Toplam Katılım; Toplam Kalite Yönetiminde bir kuruluşta çalışan herkesin işini daha iyi yapabilmesi, müşterilerin talep ve beklentilerini karşılayabilmesi için, kararlara etkin katılımı ve paylaşımı olan toplam katılım, sadece kalitede yüksek gelişim için değil, motivasyonu arttırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da oldukça önemli bir noktayı oluşturmaktadır.
- Yönetimin Sorumluluğu ve Liderlik; TKY felsefesinin bir işletmede yerleşebilmesi ve uygulanması için üst yönetim, bu konuyu herkesten daha iyi bilmesi, öğrenmesi, araştırması, sorunları iyi anlaması gerekmektedir. TKY anlayışının başlatılmasında ve yerleşmesinde aktif rol almalı ve öncelikle kendini yenilemeli, sürekli geliştirmeye açık olması gerekmektedir. Yönetimde

en büyük sorunlardan birisi, yöneticilerin lider olma gayreti içinde bulunmamalarından kaynaklanmaktadır. Üst yönetimden başlayarak tüm yönetim kademesinin bilgi, beceri, katılım, iş ahlakı, yaşam tarzı gibi her konuda örnek davranışlarda bulunması ve liderlik etmesi gerekmektedir.

Örgütlerin başarılarını devam ettire bilmeleri için, örgüt içerisinde yapılan hatayı bulmak ve düzeltmeye çalışmak yerine, yapılmadan önce önlemleri gerekmektedir. Bu da toplam kalite yönetimi anlayışı ile mümkün olmaktadır. Toplam kalite yönetimi anlayışı doğrultusunda hareket eden örgütlerin ürün ve hizmet kalitesinin artırdıkları, müşterilere ve çevreye iyi hizmet sundukları görülmektedir (190).

Örgütlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulduğu, kar sağlama amaçlı ya da ise kar sağlama amacı olmadan faaliyetlerini sürdürdükleri görülmektedir. Ticari işletmeler kar amaçlı örgütler, kamu kurum ve kuruluşları ile sendikalar ise toplumsal fayda sağlama amacı güden, topluma hizmet veren kar amaçlı olmayan örgütler arasında bulunmaktadır (16).

2.1.3. Sağlık Örgütleri

Topluma hizmet veren örgütler arasında sağlık örgütleri önemli bir yer tutmaktadır. Ruhen, bedenen ve sosyal yönden tam bir iyilik halinin sağlanması ve insanların sağlık ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla bir araya gelen bilinçli ve uyumlu bir şekilde hizmeti gerçekleştiren bireylerden oluşmaktadır (18).

Sağlık örgütlerinin üstlendiği misyon gereği, ulusal ve uluslar arası bilgi paylaşımına açık, sıkı bir iletişim içerisinde olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanları bilgilerini güncel tutabilmeleri için düzenlenen eğitim, toplantı, sempozyum, konferans, kongre gibi organizasyonlar içerisinde bulunmaları gerekmektedir. Bu organizasyonlar ile sağlık çalışanları hem kendi bilgilerini güncellemekte, hem de diğer sağlık çalışanları ile bilgi alışverişi yapmasına neden olmaktadır. Sosyal paylaşımlarla değişen teknoloji ve bilimsel yenilikleri örgüt üyelerinin ve toplumun kolay öğrenmesini sağlaması nedeniyle sağlık örgütünde sosyal paylaşımlar da önemli bir yer tutmaktadır (17).

Sağlık hizmetleri yüksek oranda emek ve teknolojinin yoğun sunulduğu hizmetlerdir. Verimliliğin sadece modern teknolojiyle sağlanmadığı, aynı zamanda insan davranışlarının da önemli bir etken olduğu bilinmektedir. Bu yüzden hizmet kalitesi modern teknolojinin kullanımı kadar, çalışanların motivasyon düzeylerini de ön plana çıkarmaktadır. Kişisel emek ve teknolojik olarak yoğun hizmet sunulan hastanelerde kurum ve çalışanın başarısı çalışan memnuniyeti ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle kurum ve kuruluşlarda çalışanların özellikle memnuniyet ve motivasyonlarının korunması ve bu duyguların yüksek olması hem kurum hem de çalışan için oldukça önemlidir (187).

Hastaların sağlık kuruluşuna adım attığı andan itibaren ilk kayıttan polikliniğe, laboratuvar ve röntgen hizmetlerinden, yataklı tedavi hizmetlerine kadar aldıkları hizmetin sistematik bir düzende sunulmaktadır. Sağlık hizmetlerinin planlanması, organize edilmesi ve sunulmasında kolay kullanılabilirlik, kalite, süreklilik ve verimlilik gibi özelliklere dikkat edilmesi gerekmektedir. Sunulan sağlık hizmetlerinin bu özelliklerden herhangi birini taşıyamaması durumunda, toplum ve birey sağlığı üzerinde istenilen etkileri meydana getiremeyeceği ifade edilmektedir (18).

Sağlık hizmetlerinde hastaların ihtiyaçları karşılanarak, sürekli ve istikrarlı şekilde giderilmesi gerekmektedir. Doğru teşhis, tedavi, beklemezsizin ve güler yüzlü hizmet, temiz ve hijyenik ortam, uygun fiyat vb. hastanın mutluluğuna dönük faaliyetler bütünü, sağlık hizmetlerinde kaliteyi oluşturmaktadır (20).

Üretilen mal veya hizmetlerin tüketicilerin beklentilerine uygunluğu ve beklentilerini karşılama derecesi olarak bilinen kalite kavramı Fiegenbaum (1983), Crosby (1979) ve Deming (1987) gibi uzmanların çalışmalarında yeniden yapılandırılarak sağlık hizmetlerine taşındıkları görülmektedir (198). Hizmetin soyut ve değişken olması, üretim ve tüketiminin aynı anda gerçekleşmesi hizmet kalitesinin anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Hizmet kalitesini anlayabilmek için önce algılanan hizmet kalitesi üzerinde durmak gerekmektedir. Parasuraman, Zeithaml ve Bery (1990)'e göre algılanan hizmet kalitesi, müşterinin hizmeti almadan önceki beklentileri ile aldıkları hizmet deneyimini kıyaslamasının bir sonucu ortaya çıkmaktadır (6).

Beklenen ve algılanan hizmetin kıyaslanması oldukça zordur ve bir hizmetin satın alınmadan değerlendirilmesi mümkün değildir. Bu nedenden dolayı hizmetin satın

alınmadan önce müşteriler genellikle deneyimden faydalanmaktadır (16). Hizmet kalitesini değerlendirilirken hizmetin özelliklerinin incelenmesinin yanında hizmeti verenle hizmeti alan arasındaki ilişkiyi, insan faktörünü ve teknik faktörleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir (194).

2.1.3.1. Sağlıkta Kalite

Sağlık hizmetlerinde kalite; doğru, tam ve zamanında, en düşük maliyetle verilen sağlık hizmeti ile hastanın memnun ayrılmasını sağlamak olarak tanımlanan ve sürekli gelişen sağlık hizmetlerinde kalite tanımlarından sıklıkla rastlanan üç tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar; Donabedian (1980), Amerikan Tabipler Birliği (1984) ve ABD Tıp Enstitüsü (1990)'nün tanımlarıdır. Bu tanımlar aşağıda verilmektedir (193, 200).

- Avedis Donabedian (1980)'e göre; hizmet sürecinin bütün kısımlarındaki beklenen kazançlar ve kayıplar dengesi hesaba katıldıktan sonra, hastanın iyilik halinin kapsamlı bir ölçüsünü en üst düzeye çıkarması beklenen hizmeti olarak,
- Amerikan Tabipler Birliği (American Medical Association) (1984) 'e göre; yaşam kalitesini ve/veya süresini iyileştirmeye veya sürdürmeye sürekli olarak katkıda bulunan hizmeti olarak,
- ABD'de Tıp Enstitüsü (1990) 'e göre; bireylere ve topluma sunulan sağlık hizmetlerinin, arzulanan sağlık sonuçlarına ulaşma olasılığını artırma ve şimdiki profesyonel bilgiyle tutarlı olma derecesi,

olarak tanımlanmaktadır.

Donabedian (1980)'a göre, kalitenin üç ögesi bulunmaktadır (199).

- Teknik hizmetin kalitesidir. Teknik performans, uygun hizmet stratejilerini belirlemede kullanılan bilgi ve yargı ile bu stratejileri uygulamadaki beceriye dayanmaktadır.
- Hizmetle ilgili hasta ve sağlık hizmeti sunan kişi arasındaki, kişiler arası ilişkinin iyiliğine dayanmaktadır. Teknik hizmetin uygulanmasını sağlamaktadır. Doktor, hastalığın doğası ve yönetimi hakkında bilgi verir ve hastayı motive eder.

- Hizmetin rahatlık ve konfor sağlayan yönleridir. Hizmetin sunulduğu yerin istenen özellikleridir ve uygunluk, rahatlık, sessizlik, mahremiyet, konfor ve hatta estetik özelliklerini içermektedir.

Bu üç ge birbiriyle ilişki içerisindedir. Kişiler arası iliŐkideki başarı, teknik hizmetteki başarıyı etkilemektedir.

Kalitenin zellikleri

Sağlık hizmetlerindeki kalitenin özellikleri aşağıda verilmektedir (199).

- Etkililik; sağlık hizmetleri bilim ve teknolojisinin sağlıkta iyileŐtirmeler meydana getirme yeteneği, sağlıkta ulaşılabilir olan iyileŐtirmelere gerçekte ulaşma derecesidir.
- Verimlilik; sağlıkta ulaşılabilir iyileştirmeleri azaltmaksızın hizmet maliyetini azaltma yeteneğidir.
- Optimallik; sağlıktaki iyileştirmeleri, bu iyileştirmelerin maliyeti ile dengelemektir.
- Kabul Edilebilirlik; hastaların ve ailelerinin isteklerine, arzularına ve beklentilerine uygunluktur.
- Yasallik; etik prensipler, değerler, normlar, yasalar ve düzenlemelerde ifade edilen sosyal tercihlere uygunluktur.
- Hakkaniyet; bir toplumun yeleri arasında sağlık hizmetlerinin ve faydalarının dağıtımında, doğru ya da adil olanı belirleyen prensibe uygunluktur.

2.1.3.2. Sağlıkta Toplam Kalite Yönetimi

Sağlık kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi alıŐmaları, teşhis, tedavi ve bakım süreçleri ile doğrudan ilişki içerisinde bulunmaktadır. Sağlık teknolojisindeki gelişmeler, standartlara uygun teşhis ve tedavi, prosedürleri uygulaması, kaliteli sağlık bakım hizmeti verilmesini ön plana çıkarmaktadır (199).

Hizmet sunum süreçlerinde müşterilerin beklenti ve isteklerini göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Tıp personeli ve hastalar arasındaki güven ilişkisinin kuvvetli olması ve anlaşılır iletişime dayanması tıbbi önerilerin hastalar tarafından benimsenerek ve anlaşılarak daha verimli uygulanmasını sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak iyileşme sürecini kısaltmakta, sağlık maliyetinin düşmekte ve hizmet kalitesi arttırmaktadır (199). Sağlık hizmeti üreten sistemlerde hasta haklarını ve beklentilerini doğru tanımlamak gerekmektedir. Hasta hak ve beklentilerinde en öncelikli konu doğru teşhis ve tedavidir (199). Toplam Kalite felsefesinin hastanelerde hayata geçirilmesi dört adımda mümkün olmaktadır (193).

- Değişiklik İhtiyacının Belirlenmesi; Hastanelerde kalitenin artırılmasına yönelik değişikliklerle ilgili çalışmaların ilk adımını oluşturmaktadır. Servislerde/birimlerde veya tüm hastanedeki personel ile kaliteli bakımın ne olduğu veya olması gerektiğinin belirlenmesi konusunda toplantılar yapılarak değişiklik yapılması gereken ihtiyaçlar belirlenmelidir.
- Sorunların Belirlenmesi ve Tanımlanması; Bütün hastane personelinin katıldığı daha detaylı toplantılarda iç ve dış müşterilerin, süreçlerin ve beklenen çıktıların belirlenmesi gerekmektedir. Yapılan toplantılarla sorunların daha detaylı tanımlanması, yanlış anlamaların ortadan kaldırılması, personelin bir ekip olma ruhuna kavuşmasını sağlamaktadır.
- Planın hazırlanması; Sorunlara çözüm üretmek için bir araya gelen personel, yapılan araştırmaların sonuçları, bu sonuçlardan doğan fikirler ve bu fikirlerin yararlılığını, uygulanabilirliğini değerlendirerek hareket planı hazırlaması sağlanmaktadır.
- Harekete Geçme; Toplantılar sonucu alınan kararlar hayata geçirilir. Ancak önemli olan ilk adımın atılmasıyla hastanedeki belli bölümlerde kalite çalışmalarına başlanması değil, bunların sürekliliğinin sağlanması ve standartlaştırılarak tüm hastaneye yayılmasıdır.

Her kurum veya örgüt kendi içinde yapacağı değerlendirmelerin ışığında örgüt yapısına, çalışanlarının ve diğer kaynaklarının özelliklerine, yönetim biçimine, içinde bulunduğu çevreye göre kendisine uygun olan bir yöntem veya yöntemlerin bileşimini seçip uygulamalıdır (193).

Hemşirelik hizmetlerinin kalitesinin ölçümü, diğer meslek alanlarında kullanılan yöntemlerden farklı değildir. Ölçüm yapabilmek için, hemşirelerin çalıştıkları ünitelere özgün, belli standartların ve hayati önem taşıyan tüm alanlarda hataları azaltmak ve ortadan kaldırmak amacıyla kalite güvenliği programları oluşturulması gerekmektedir (194).

Sağlık hizmetlerinde kaliteli hizmet sunumunda, hasta memnuniyetinin sağlanmasında en iyi hemşirelik bakımının planlanması ve uygulanması kaçınılmazdır. Kalite çalışmalarında herkesin katılımı (ekip çalışması), sürekli iyileştirme (sorun çözme ve önleme yaklaşımı) ve yönetimin kararlılığı esastır (203).

Sağlıkta kalitenin uygulanmasıyla; sağlık hizmetlerinin eşit, ulaşılabilir, erişimi kolay, doğru hastaya, doğru zamanda, doğru tedavi uygulanmasını sağlamaktadır. Ayrıca, hizmet sunum sürecinde bilginin doğru yönetilmesi, sağlık kuruluşunun etkinliğini ve veriminin artmasını, hasta ve çalışan güvenliğinin sağlanmasını, hasta ve çalışan memnuniyetinin artırılmasını, çalışanların niteliklerinin geliştirilmesini sağlamaktadır.

Son yıllarda geliştirilen örgütsel kuramların, kişiler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Örgütsel kuramlar arsında bulunan örgütsel adalet; çalışanın mesleki performansını, verimliliğini, iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu etkilemektedir (202). Verimliliğin önemli göstergelerinden biri olan örgütsel bağlılığın, müşteri memnuniyetini artırdığı görülmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık toplam kalite yönetiminin başarısı için son derece önemlidir (201).

Sağlık kurumlarında sunulan hizmetin yaşamsal önemi, eğitim ve deneyimleri birbirlerinden oldukça farklı personellerin bir arada bulunması bu kurumların karmaşık ve dinamik bir yapıya sahip olmasını sağlamaktadır. Bu karmaşık yapıda hizmet alanlar ve hizmeti verenler arasında diğer alanlardaki alıcı-satıcı ilişkisi bulunmamaktadır. Sunulan hizmetin kalitesi ve performansı, sağlık personelinin niteliğine bağlıdır ve nitelikli sağlık personelin bulunması da gittikçe zorlaşmaktadır. Bu nedenle sağlık kurumları hizmetlerinin kalitesi ve performansını belirlemede ciddi rol oynayan nitelikli sağlık personelinin istihdamı ve kurum içinde kalmalarını sağlamak gerekmektedir. Nitelikli personellerin kurum içinde tutulmaları için çalışma alanlarının kalitesini

iyileştirmek, örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini artıracak adaletli bir ortam sağlamak gerekmektedir (203).

Sağlıkta kalitenin uygulanması aşamasında önemli bir yer oluşturan performans göstergelerini; bakımın teknik kalitesi, hasta ve yakınlarının ihtiyaçlarının karşılanma derecesi, çalışan memnuniyeti gibi göstergeler oluşturmaktadır. Hastaya sunulan hizmetin kalitesinin artması, hasta memnuniyetinin artması ve arzulanan sonuçlara ulaşmasında, sağlık çalışanlarının iyi niyetle ve işbirliği içinde olmaları gerekmektedir (203).

Kaliteli bir hizmet sunabilmek için de önce çalışanın memnun olması, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığını yüksek olması gerekmektedir. Hastaya sunulan hizmetin ve performansın yüksek olabilmesi için yöneticilerin liderlik becerilerini geliştirmeleri, çalışanlara adaletli bir şekilde davranmaları, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırmalı, çalışanın motivasyonu düşürmemeleri gerekmektedir. Bu konuların dikkat edildiği sağlık kurumlarında hem çalışan memnuniyetinin hem de performansın yüksek olacağı düşünülmektedir (210).

Çalışanların verimliliğini performansını direkt etkilediği düşünülen örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarını, önemin, boyutlarını, etki eden faktörleri ve sonuçları hakkında genel bilgiler diğer bölümde incelenecektir.

2.2. Örgütsel Adalet

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletin önemi, örgütsel adalet ile ilgili kurumsal yaklaşımlar, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adaleti etkileyen faktörler ve sonuçlar incelenmektedir.

2.2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet kavramından bahsetmeden önce adalet kavramından bahsetmek gerekmektedir. Adalet, toplumların düzenin sağlanmasında yol gösterici bir ilke olarak ele alınması gereken bir kavramdır. Yunanca “Diké” ve “Dikaiosune”, Almanca

“Gerechtieit”, Latince “Justitia”, Fransızca ve İngilizce “Justice” kelimeleriyle karşılığını bulan adalet kavramı Türkçeye Arapça “adl” kökünden gelmiştir (22). Adalet; hakka yönelmek, haksızlıktan kaçmak, hakkı sahibine vermek anlamında kullanılmaktadır. “Adl” fiilinin mastarı olan “adalet”, sapmanın ve zulmün zıddıdır. Adl’in misil, eş veya denk anlamları vardır (23).

İngilizce de “justice” kavramına karşılık gelen kelimenin kökü olan “just”, bir sistemin düzenli olarak işlenmesi için gerekli olan her şeyin yapılması anlamındadır (22). Roma hukukunda; herkese payına düşeni vermek konusunda sürekli olarak çaba harcanması şeklinde ifade edilen adalet kavramı, TDK’ da hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, herkese kendi üzerine düşeni verme, kendi hakkı olanı verme şeklinde ifade edilmektedir (24).

Adalet kavramı üzerine yapılan çalışmalar Aristo ve Platon’a kadar dayanmaktadır. İlkçağda Aristoteles adalet kavramını evrensel ve özel olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Evrensel adaleti yasal gelenek ve ahlaka uygun olan davranışlara derken bu özelliklerinde bir erdem olduğunu savunmaktadır. Adil bir insan özel olarak ta kendine üzerine düşeni kabul ederken adil olmayan birey ise kendi payına düşenden fazlasını alan insan olarak değerlendirdiği görülmektedir (25).

Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal olguları da barındıran adaletin önceliği herkese eşit davranılmasıdır. Adaletli olmak için; tarafsız olmak, her koşulda hukuk kurallarına uymak, tüm bunları yaparken, kişilerin hatalarından fayda sağlamamaktır (24, 26).

Bu tanımlardan adaletin, nesnel bir durum değil algısal bir durum olduğu anlaşılmaktadır. Kişilerin karşılaştığı olumlu ya da olumsuz davranışlarla gerçeğin kendisini değil, kişilerin bu davranışları nasıl algıladığı şeklinde yorumlanmaktadır (27).

Son yıllarda sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlanmaktadır. Örgütlerdeki kazanımların dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurallarla ilgili olan “örgütsel adalet” kavramı her geçen gün geliştirilmektedir (28).

Çalışma ortamında algılanan hakkaniyet derecesi olarak tanımlanan örgütsel adaletin; Stouffer ve arkadaşlarının 1949 yılında askerlerin, askeri yaşama uyum

sağlamalarını etkileyen faktörleri araştırdığı çalışma ile anlaşılmaya başladığı görülmektedir (29).

Örgütsel adaletin; çalışanların örgütsel çıktılarının dağıtımını, kararların alınması, alınan kararların çalışanlara açıklanması ve uygulanması sürecinde çalışanların birbirine veya yöneticilerin çalışanlara davranışlarında eşitlik ilkesine uyulup uyulmadığına ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır (27, 30).

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams (1965)'in Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir (31). Bu teoride, çalışan bireyler kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma eşitlik veya eşitsizliğin olduğu algısıyla sonuçlanmaktadır (32). Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır.

Örgütsel adalet, bireylerin çalışmakta oldukları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgilidir (33). Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, kendisinin bir takım sosyal imkânları da diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler (34). Literatürde örgütsel adalet ile ilgili tanımlara aşağıda verilmektedir (27, 35, 36, 37).

- Taylor (1989)'e göre; iş görenlerin kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içinde paylaşılması ve karar vericilerin çıktıları paylaşması esnasında doğru süreçleri izlemesi olarak,
- Folger ve Cropanzano (1989)'e göre; iş görenlerin örgütten aldıkları eşit sonuçlara olan algılamaları olduğunu,
- Moorman (1991)'e göre; çalışma alanları ile doğrudan ilgili adalet şeklinde,
- Greenberg (1987)'e göre; örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili adalet algılaması olarak tanımlanmıştır.

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımını, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve

uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir (21). Genel anlamda ise örgütsel adaleti adalet algısının iş yerine yansması olarak tanımlanmaktadır (38).

2.2.2. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütsel adaletin, çalışanların çalışmaya başlamalarından çıktılarının değerlendirmesine kadar birçok konu üzerinde oldukça etkili olduğu görülmektedir (39). Burada ve bu çalışma boyunca ölçülebilirliği açısından örgütsel adaletten kasıt algılanan örgütsel adalet olacaktır. Çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları, örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır. Çünkü çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmektedirler. Adil algılayışlar çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, olumlu davranışlara neden olmaktadır.

Adaletsizlikler ise örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştırır. Çalışanlar haksız yere muamele gördüğünde, olumsuz olarak tepki göstermektedir. Bu davranışlar; hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara (zarar verici, dedikodu vb.) neden olabileceği gibi çalışan kişilerin kişisel doyumlarını ve iş doyumlarını da etkilemektedir (40).

Örgütsel adalet çalışanların örgüte karşı davranışlarının şekillenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgüt içinde algıladıkları adil uygulamalar, çalışanların örgüte duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni artırmaktadır. Diğer taraftan yöneticiler, çalışanların adalet algıları üzerinde kontrollerinin olması nedeniyle, onların doyumlarını, bağlılıklarını ve örgüte katılımlarını etkileyebilirler (21). Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (41).

Yöneticiler kuralları adil ve sabit bir şekilde tüm çalışanlara eşit bir şekilde uygulayıp, onları önyargısız olarak performans ve haklarına göre ödüllendirdiği takdirde, çalışanlar yüksek doyum, bağlılık ve katılım göstererek çalışanların örgütsel adalet konusunda olumlu düşünmelerine sebep olmaktadır. Kurallar adil olduğunda,

sonuçlara karşı çıkmak ve meydan okumak zorlaşmaktadır (21). Kuralların adil olmadığı durumunda ise devamsızlık artışı, işe geç gelme, istifa, sabotaj, düşük iş doyumunu, düşük verimlilik gibi davranışsal tepkilerinin dışında, performanslarında da azalma görülmektedir (42).

2.2.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Greenberg (1987)'in, örgütsel adaletin ortaya çıkışı ve bu konudaki kuramsal yaklaşımları bir sınıflandırmaya tabi tutarak incelediği görülmektedir. Bu sınıflandırılmanın içerik ve süreç teorileri olarak, daha sonra da içerik teorilerini kendi içinde reaktif-içerik ve proaktif-içerik teorileri süreç teorilerini ise reaktif-süreç ve proaktif-süreç teorileri olarak ikiye ayırmaktadır. Reaktif ve proaktif içerik, kazançların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanması nedeniyle örgütsel adaletin dağıtım adaleti kuramına karşılık gelmektedir (43, 46). Süreç teorileri, dağıtımlarda kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanmakta ve prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. İçerik teorileri ise kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenmektedir (44).

Reaktif-proaktif teorilerin boyutu ile süreç-içerik teorilerin boyutu birbirinden bağımsızdır. Bu iki boyut bir araya getirildiğinde, birbirinden farklı dört tür adalet sınıfını ortaya çıkarmaktadır. Bunlar; reaktif-içerik teorileri, proaktif- içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileridir.

2.2.3.1. Reaktif – İçerik Teoriler

Reaktif içerik teorileri çalışanların adil olmayan davranışlara karşı tepkilerini inceleyen kavramsal yaklaşımlardır. Reaktif içerik kuramına tepkisel içerik kuramı da denilmektedir (26). Örgütsel adalet ile ilgili popüler kavramsallaştırmaların çoğu bu kategoriye girmektedir (45).

Örgütsel adalet teorilerinde adalet algısını belirleyen konularda farklı görüşler olsa da araştırmacıların ortak görüşü; çalışanların adaletsizliklere karşı tepki

gösterdikleri ve adaletsizliği düzeltecek şekilde davranarak bu durumdan kaçındıkları belirtmişlerdir. Çalışanların örgütteki kaynak ve ödül dağıtımının adaletsizliğine gösterdikleri tepkiler reaktif içerik teorisi içinde yer almaktadır (43).

Homans (1961)'ın; Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams (1965)'ın; Eşitlik Teorisi, Walster ve Berscheid (1973)'nin; Eşitlik Teorisi ve Crosby (1976)'nin; Göreceli Mahrumiyet Teorisi bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bu teorilerin ortak bakış açısı çalışanların adaletsiz durumlara olumsuz tutum ve davranışlar sergileyerek tepki göstermesi olduğu görülmektedir (46). Bu teoriler hakkında aşağıda kısaca bilgi verilmektedir.

Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi

Homans (1961), tarafından geliştirilen dağıtım adaleti teorisinde; dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizliğin oluşturduğunu, dağıtımda denliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmektedir. Bu teoriye göre dağıtımdaki denliğin; kazanç, yatırım, kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmektedir (47). Çalışan bir kişi başka bir ortamdaki çalışan kişi ile kendi yatırım ve kazançlarını karşılaştırmasıyla dağıtımın adil olup olmadığı anlayabilir. Değişik iş grubundaki iki kişinin katlandığı maliyet ve kâr oranları eşit olduğunda adalet gerçekleşmiş olmaktadır. Homans' a göre katlanılan maliyet veya yatırımları kişilerin bulunduğu hiyerarşik konumu işi belirlemekte, kişiler buna göre kazanç aldıklarında, dağıtımda adalet sağlanmış olur. Ayrıca, Homans(1961), insanların kârlarının sayısal ve maddi boyutlarının yanında, niteliksel ve sosyal boyutları ile de değerlendirebilecekleri ifade etmektedir (48) .

Örgütlerde çalışan bireylerin dengeye katkıda bulunan diğer çalışan bireylere göre kazançlarının yüksek veya az olması durumunda çalışanlar arasında dengenin oluşmadığını düşünülür. Bireyler arasında dengenin olmaması da probleme neden olabilmektedir (44).

Adam' s Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, bireylerin elde ettiği kazanımların ve katkılarının dengeli olarak paylaştırılması esasına dayanır. Bu teorinin ana fikri, çalışan personelin iş ilişkilerinde eşit bir muamele görme arzusu olduğu görülmektedir (32).

Adams (1965)'a, göre çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olması, örgüt içerisinde takdir görmeleri, ödüllendirilmeleri örgüte bağlılıklarının arttırılması ile mümkündür (24). Adams (1965), eşitlik kuramında “kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı” ve “bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları” sorularına cevap aramıştır (26).

Bu klasik teoriye göre, çalışanlar kendilerine adil davranılıp davranılmadığına, öncelikle örgüte sundukları çaba, zaman, bilişsel kaynaklar vb. katkılar ile elde ettikleri ücret, terfi, gelişme için tanınan olanaklar vb. kazanımlar arasındaki orana bakar. Sonra da bu oranı karşılaştırma yapılan diğer kişinin katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler. Teori de adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiği algısına sahip çalışanların tatminsizlik yaşayacaklarını ve bu eşitsizliği düzelterek güdüleneceklerini varsaymaktadır (28). Eğer katkı ve kazanım oranı adil değil ise eşitsizlik hissi ortaya çıkar. Bu durumda kişi diğer çalışanlara karşı kıskançlık ve kırgınlık hissine kapılmalarına neden olur ve kişiler arası ilişkileri de önemli bir derecede etkiler. Bu ve benzeri durumların önüne geçebilmek ve önlemek için yöneticilerin, çalışanların katkı ve kazanımlarını belirlerken denge unsurunu göz önünde bulundurarak değerlendirme yapmaları gerekmektedir (21).

Bu teoride karşılaştırma sonucunda eşitsizlik algılayan çalışan bu eşitsizliği giderecek bir şekilde davranır. Bu davranışın yönü çalışanın algıladığı eşitsizliğin derecesine, çalışanın olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlıdır. Eşitsizliği gidermek için çalışanın davranış biçimlerini aşağıdaki şekilde gruplamak mümkündür (32, 21).

- Çalışanın sarf ettiği gayretini değiştirmesi (Daha çok çalışması için diğer çalışana baskı yaparak onun katkılarını artırabilir ya da çalışanların sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlayabilir),
- Sonucun değiştirilmesi (Ücretinde artış isteyerek kendi kazanımlarını artırabilir ya da işverenini diğer çalışanın ücretini değiştirmek konusunda ikna ederek diğer kişinin kazanımlarını azaltabilir),
- İşi terk etme (istifa, iş yeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık),
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme,
- Kendi katkı-kazanım oranı ile büyük tezatlık göstermeyen başka çalışan bireyin katkı-kazanım oranını karşılaştırmayı tercih edebilir,

Çalışanlar arasındaki eşitsizlik giderildiği takdirde çalışanların davranışları da değişebilmektedir (22).

Walster ve Berscheid Eşitlik Teorisi

Walster ve Berscheid (1973)'ne, göre Eşitlik Teorisi, dört esas fikirden oluşmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (60, 42);

- Çalışanlar, kazandıkları ödülü maksimize etmeye çalışırlar,
- Gruplar, üyeleri içerisinde ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşmak için, kabul edilmiş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü maksimize edebilirler,
- Çalışanlar eşitlikten uzak ilişkiler içine girdiklerini hissettiklerinde strese kapılırlar,
- Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde bulan çalışanlar, eşitliği tekrar kurarak, bu stresi bertaraf etmeye çalışırlar.

Walster ve Berscheid (1978), örgütsel kazanımların (ücret seçimi ve terfi kararları gibi) adalet algısını nasıl etkilediğini ve bu durumun işle ilgili faktörle (iş kalitesi ve işin miktarı gibi) olan ilişkisini incelemişlerdir. İnceleme sonucunda bireyin kazanımlara odaklandığı görülmüştür. Kazanımlara bağlı olarak belirli kazanımları kavramaya yönelik duygusal tepkiler gösterdiklerini belirlemişlerdir. Bu kazanımların adaletli ya da adaletsiz olarak algılanması sonucunda bireyin öfke veya mutluluk gibi duyguları geliştirmesine, sonuçta da performans artışı ya da gerileme gibi sonuçların ortaya çıkacağını ortaya koymuşlardır (45).

Crosby' nin Göreli Yoksunluk Teorisi

Reaktif-içerik kuramları arasında sayılabilecek diğer bir kuram da Crosby (1976)'nin, göreli yoksunluk teorisidir. Teoriye göre, bireyler aldıkları ödüllerin, karşılaştırma yaptıkları diğerlerinin aldıkları ödülünden daha az olduğunu tespit ettiklerinde yoksunluk hissi yaşamaktadırlar (61). Crosby (1976)'ya göre yoksunluk değişken bir kavramdır. Crosby (1976), iş görenlerin kendilerini belirli bir standarttaki iş görenlerle kıyasladıklarında mağdur ya da adaletsiz hissettiklerini belirtmektedir. Crosby (1976), göreli yoksunluğun iki farklı anlamı vardır. İlki bireyin olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği diğerleri ise, algılanan adaletsizliği oluşturan karşılaştırmaların açıklanmasıdır (45).

2.2.3.2. Proaktif İçerik Teoriler

Çalışanların örgüt içindeki adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri inceleyen reaktif içerik teorilerinin aksine proaktif teoriler, çalışanların adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çabalarını konu alır. Bu teoriyi belirleyen teorik düşüncenin temelini Leventhal (1976)'in Adalet Yargı Teorisi ortaya koymuştur (45).

Leventhal Adalet Yargı Teorisi

Proaktif içerik teorisinin temelleri Leventhal'ın (1976), Adalet Yargı Kuramı ile ortaya atılmıştır ve ilk kez sistemin adil olması üzerinde durmuştur. Leventhal adil ödül dağılımının olduğu yerde çalışanların faal bir çaba içerisinde olduklarını belirtmiştir. Uzun vadede tüm bireylerin kazançlı çıkması için alınan ödüllerin çalışanın katkılarıyla orantılı olması gerektiğini savunmuştur (61). Leventhal (1976)'ye göre; bireyler, sosyal uyumun sağlanması için eşit ödül dağıtımlarının olması gerektiğini inanırken, yüksek performansın sağlanması için sistemin önemli olduğunu düşünmektedir (45).

Adalet yargı modeli, çalışanların karşılaştıkları adaletsiz durumlar için dağıtım kurallarını uygulayarak adil dağıtım kararları oluşturmayı ileri sürmektedir. Grup üyeleri arasındaki sosyal düzenin devamlılığı sırasında adaletsizlik varsa; algılanan adil dağıtım uygulaması, eşitlik ilkesinin izlenmesine ihtiyaç duymaktadır. Böyle bir durumda ödüller hak edenler arasında, yaptıkları olası katkılara bakmaksızın eşit bir şekilde paylaşılması gerekmektedir (42).

Lerner Adalet Güdüsü Teorisi

Proaktif-içerik teorisi içerisinde yer alan bir diğer teori de Lerner (1977)'nin "Adalet Güdüsü Teorisi"dir. Lerner (1977)'e göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılabilir. Bunlar;

- Rekabet ilkesi; dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir.
- Eşitlik ilkesi; dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır.
- Eşit temelli paylaşım ilkesi; dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

- Marksist adalet ilkesi; dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Adalet güdüsü teorisinde örgüt içinde çalışanların temel endişesinin adalet olduğunu ifade etmektedir (60). Adalet Güdüsü Teorisi'ne göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (41). Herhangi bir çalışanın elde ettiği sonuçları, hak etme yönündeki gayretiyle diğerlerinin hak ettikleri sonuçları, ne ölçüde kazanabildikleri arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Reaktif-içerik teorileri ve proaktif içerik teorileri, kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara çalışanların tepkileri ve çalışanların kazanımların dağıtımında adaleti sağlama çabalarını ele aldıklarından, dağıtımsal adaleti açıklayıcı teoriler olarak görülebilir (41).

2.2.3.3. Reaktif - Süreç Teoriler

Adalet teorilerinin üçüncüsü olan reaktif süreç teorileri, kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adillğini araştırmaktadır ve kaynağını hukuktan almıştır. 1970'li yılların başlarında John Thiabut ve Laurens Walker (1978), yasal süreçler üzerine yapılan araştırmalardan yola çıkarak, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin tepkileri temel alarak bu teoriyi ilkinin karar aşaması, diğerinin ise süreç aşaması olduğunu ifade etmektedirler. Teoriye göre, adli olaylarda alınan karar ister olumlu ister olumsuz olsun, eğer geliştirmişlerdir (21).

Thibaut ve Walker (1978) Süreç Adaleti Teorisi

Thibaut ve Walker (1978) çeşitli mahkemelerde görülen davaları incelemiş ve bu esnada iki aşama belirlemişlerdir. Bunlardan süreç kontrolünü içeriyorsa sonu her iki taraf açısından adil algılanmaktadır (62).

Thibaut ve Walker (1978) anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü "süreç kontrolü" şeklinde tanımlamışlardır. Bu kurama göre hukuki olaylarda verilen hükümler ister olumlu ister olumsuz olsun,

kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan karar adil olarak algılanmaktadır (42).

Kullanılan prosedürler, her bir aşama üzerinde sahip olduğu kontrol derecesine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Çalışanların, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmekte ve böylece reaktif - süreç teorisi niteliğine sahip olmaktadır (21).

Teoriye göre; hem çatışan taraflar, hem gözlemde bulunan taraflar ve, çatışma içinde olmayan taraflar; kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olacaklardır. Süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararlar daha adil algılanmaktadır (41).

2.2.3.4. Proaktif - Süreç Teorileri

Adalet teorilerinden sonuncusu olan proaktif süreç teorisi, Leventhal (1976)'nın Adalet Yargı Teorisi'nin geliştirilmiş modelidir. Proaktif - süreç teorileri, adaletli uygulamaların gerçekleşmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramaya çalışılmaktadır (39).

Reaktif süreç teorilerinin tipik çatışma-çözüm prosedürleriyle karşılaştırıldığı, proaktif süreç teorilerinin ise dağıtım prosedürlerine odaklandığı gözlenmektedir (42). Dağıtım tercihini konu alan sınırlı sayıda teori bulunmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalarda elde edilen sonuçlar Leventhal (1976)'nın görüşleriyle tutarlılık göstermektedir.

Proaktif süreç teorileri altında incelenen kuramlar; örgütte prosedürlerle adaleti sağlamaya yönelik çabaları içermektedir (43). Proaktif süreç teorisinde çalışanların, prosedürlerin özelliklerinden bahsetmektedirler. Bu özellikler;

- Çalışanlara karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- Tutarlı kurallara dayanmak,
- Doğru bilgiye dayalı olmak,
- Karar verme gücünün yapısını tanımak,
- Çalışanları önyargıya karşı korumak,

- Çalışanların bilgi almasını sağlamak,
- Prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak,
- Yaygın olarak ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak

şeklinde ifade edilebilir (48, 39).

Araştırmacılar çalışanların eşit olmayan paylaşımlara nasıl tepki gösterdiklerinden çok, eşit paylaşım oluşturmak için nasıl davrandıkları sorusunun yanıtını bulmaya yönelmektedirler. Adil prosedürlerle ilgili olarak sorulan sorular yasal temelli olmak yerine, örgütsel temelli sorular haline dönüşmektedir (46).

Dağıtım tercihi kuramına göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan dağıtım yöntemlerinin tercih edilme oranları daha yüksektir. Buna göre, kişilere karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler kullanılmaktadır (49).

Yukarıda açıklanan reaktif ve proaktif süreç teorileri kapsamında ele alınan teoriler, örgütte kararların verilmesinde kullanılan prosedürlere çalışanların tepkileri ve bu prosedürlerde adaleti sağlama yönündeki çabalarını konu aldıkları için prosedür adaletini açıklayıcı teoriler olarak ele alınabilirler (33).

2.2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet algısı, sosyal bilimcilerin dikkatini çektiğinden beri birçok bilimsel araştırmaya konu olmuştur. Örgütsel adalet, dağıtım, işlem ve etkileşim olmak üzere üç alt boyutta ele alınmaktadır (36, 37, 204).

Etkileşim adaletinin ayrı bir kavram mı yoksa süreç adaletinin sosyal yönünü mü oluşturduğu konusunda tartışmalar vardır. Bazı araştırmacılar, etkileşim adaletini süreç adaletinin bir alt bileşeni olduğunu savunurken; bazıları da etkileşim adaletinin ayrı bir yapı olduğunu iddia etmektedirler (27) .

Dağıtımsal adalet, çalışanların kazanımların, performansa göre değerlendirilmesine yönelik algılamalardır. İşlemsel adalet, bir karar verilirken kullanılan yöntemlerin adil olmasını ifade eder. Etkileşimsel adalet ise, çalışanların işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin, samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentileri içerir (63). Örgütsel adaletin boyutları aşağıda detaylı bir biçimde incelenmektedir.

2.2.4.1. Dağıtımsal Adalet

1975'ten önce adaletle ilgili yapılan çalışmaların çoğu dağıtım adaletini konu edinmiştir (26). Araştırmaların birçoğunda Eşitlik Teorisi'ni ortaya atan Adams (1965)'in çalışmasını referans göstermektedir (37, 42). Stouffer vd. (1949)'nin "Göreceli Yoksunluk Teorisi", Homans (1961)'in "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams (1965)'in "Eşitlik Teorisi" ve Leventhal (1976)'in "Adalet Yargı Teorisi" örgütsel adalet alanındaki ilk teorilerdir ve örgütsel adaletin dağıtımsal boyutunu ele almışlardır. Araştırmacılar, örgütsel adaletin ilk unsurunu dağıtımsal adalet olarak adlandırmışlardır (62). Bu teoriler, örgüte katkıları aynı olan çalışanlara benzer davranılmasını açıklamaktadır.

Çalışanların dağıtılan kaynaklardan adil bir şekilde pay aldığını düşünmesidir. Hem sosyal, hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (64, 204). Çalışanlar kaynakların adaletli olup olmadığına yönelik değerlendirme yaparken, sonuçlarına ve elde ettiklerinin kendi standartlarını ne oranda karşıladıklarına dikkat etmektedirler.

Çalışan bireyler; tecrübe, eğitim, hizmet süresi, performans vb. değişkenler ile sahip olduklarını karşılaştırdıklarında kendilerine yönelik tutum ve davranışların adaletli olup olmadığına yönelik bir tutum geliştirirler. Bu oluşan algıların etkisi doğrultusunda mensubu oldukları örgüte karşı davranış geliştirmektedirler. Adaletsizlik olduğunu düşündüklerinde ise, motivasyon düşüklüğü yaşarlar ve kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler (64).

Bunun içinde dağıtım faaliyeti de bir kural içinde yapılmalıdır. Araştırmacılar yapılan araştırmalarda çeşitli yöntemler kullanmışlardır. Deutsch (1975), dağıtım kurallarını hakkaniyet, eşitlik, ihtiyaç olarak ayırmaktadır.

- Hakkaniyet; elde edilen değerlerin ve kazanımların çalışanların performansı oranında dağıtılması gerektiğini savunur,
- Eşitlik; çalışanların yatırımlarına bakılmaksızın dağılımın eşit olması gerektiğini savunur,
- İhtiyaç; çalışanların mutluluğu göz önünde bulundurularak kazanımların dağıtılması amaçlanmaktadır.

Deutsch (1975) temel amaç olarak ekonomik açıdan verimlilik sağlamayı öngörür. Ancak işbirliğine dayalı dağıtım adaletinde baskın ilke hakkaniyet iken, eğlence temelli sosyal ilişkilerin kurulduğu ve sürdürülmesinin temel amaç olduğu ilişkilerde ise, dağıtım adaletinin baskın olduğu ilke eşitliktir. Kişisel gelişimin ve kişisel mutluluğun temel amaç olduğu ilişkilerde baskın olan ilke ise ihtiyaçtır.

Sonuç olarak çalışanların elde ettiği kazanımlar örgüt içerisindeki performanslarına bağlı olarak yapılırsa da çalışanların algıları değişiklik göstermektedir. Bunların yapılmasına ilişkin örgüt içerisindeki alınan kararlar, planlamalar, takip edilen yöntemler ve uygulamalar “İşlemsel Adalet” kavramını doğurmuştur (24).

2.2.4.2. İşlemsel Adalet (Prosedürel)

İşlemsel adalet, örgütsel adaletin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. İşlemsel adalet kavramı “Prosedürel Adalet”, “Süreç Adaleti” veya “Uygulamaya İlişkin Adalet” gibi değişik isimlerle de kullanılmaktadır (47).

İşlemsel adalet kavramı Thibaut ve Walker (1974) tarafından, adli davalara ilişkin yürüttükleri araştırma ile atılmıştır. Araştırmacılar yargıda itham ve tahkik sistemlerini tarafsız ve adil kararlara zemin hazırlamadaki başarıları açısından kıyaslamışlar, çalışma bulguları ile hukuk alanının ötesine de ışık tutan katkılar sağlamışlardır (24).

İşlemsel adalet prosedürlerin adilliğine yönelik bir kavramdır. Prosedürler örgütün istediği hedefe ulaşmak için kullanılan araçlardır. İstenen sonuçlar mümkün olduğunca dağıtım adaletini sağlamaktadır. Hakkaniyetli kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur. Meşru olan bir prosedür yada prosedürler şüphesiz kusursuz değildirler. Örgüt içerisinde karar alma süreçlerinin objektif ve tutarlı olduğunun çalışanlarca bilinmesi çalışana işini yaparken daha konsantre olmasını sağlayarak performansını artırır. Aksi takdirde örgüt içinde kaosa sebep olarak olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (64).

İşlemsel adalet ile ilgili olumsuz algılamalar, çalışanların yöneticilerine ve örgütlere duydukları bağlılığı azaltmakta, performanslarını düşürmelerine neden olmaktadır. Çalışanlar kendilerine nasıl davranıldığı konusunda hassas davranmaktadırlar. Bu nedenle, kendilerini ifade etmelerine, prosedürlerle ya da alınan kararlarla ilgili düşüncelerinin açıklanmasına izin verilmelidir. Düşüncelerine önem verilen çalışanlar adalete ilişkin algıları olumlu yönde değişmektedir (49).

İşlemsel adalette alınan kararların süreç açısından adil olarak algılanması için aşağıdaki kurallara uyulması gerekmektedir (37; 47, 49).

- Tutarlılık: Prosedürler zaman ve kişiler arasında tutarlılık göstermelidir. Çalışanlar sürekli aynı kritere dayalı olarak değerlendirilmelidir.
- Önyargı: Yöneticiler prosedürleri oluştururken, kişisel çıkarlarını dikkate almamalı ve alınan bu kararları ön yargılardan uzak uygulamalıdır.
- Doğruluk: Prosedürler mümkün olduğunca geçerli bilgilere dayanmalıdır. Bir karar alınmadan önce mümkün olduğu kadar minimum hata ile doğru ve geçerli bilgilere dayanmalıdır.
- Düzeltilebilirlik: Herhangi bir şey açıkça yanlış ise herkes bu yanlış düzeltmeye çalışmalıdır. Alınan kararlar; çalışanların itirazlarına yol açan yanlış kararları düzeltmeye izin verecek şekilde olmalıdır.
- Temsil edilme: Bir karar alınmadan önce bu karardan etkilenecek olan tüm önemli alt grupların ve bireylerin kaygıları dikkate alınmalıdır.
- Etik değerlere bağlılık: Süreçler temel etik değerlere uygun olmalıdır. Temel etik değerlerin uygulanabilirliği; bu süreçlerin hilekârlık, rüşvetçilik ve özel yaşamın gizliliğinden arındırılmasıyla mümkün olmaktadır.

2.2.4.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşimsel adalet, işlemsel adaletin genişletilmiş bir halidir ve işlemsel adaleti semsiyesi altında incelemiştir (50). Örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilenmektedir (34). Günümüzde üzerinde en çok araştırma yapılan örgütsel adalet türüdür. Dağıtım ve özellikle işlemsel adaleti üzerinde yapılan çalışmalar araştırmacıları etkileşim adaletine doğru yöneltmiştir (51).

Elovainio, Kivimaki ve Helkama, Moorman 2006 de yapmış oldukları bir çalışmada etkileşim adaletinin işlemsel ve dağıtım adaletinden farkını ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu çalışmada etkileşim adaletini; yöneticilerin çalışanlara karşı davranışlarını açıklamaya çalışan bir adalet biçimi olduğu vurgulamaktadırlar. İkisi arasındaki esas fark, işlem adaletinin örgüte ve örgüt kurallarına odaklı olmasına rağmen, etkileşim adaletinin yönetici davranışları üzerinde durmaktadır (52).

Örgütsel adaletin bu boyutuna göre, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin nezaket, saygı, kurallara uygunluk, dürüstlük ve doğruluk, çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir (42). Çalışanlar, kararların verilme sürecinde kullanılan prosedürlerin içerikleri ve prosedürlere sadık kalınıp kalındığından ziyade, prosedürlerin uygulama aşamalarında kendilerine nasıl davranıldığına ve yeterli açıklamaların yapıp yapılmadığına bakarlar (34). Uygulanmalar sırasında çalışanların karşılaştıkları ilişkilerde ortaya çıkan davranışlara yönelik algıları etkileşimsel adaleti oluşturur (53).

Çalışanlar ile yöneticilerin birbirlerine karşı tutum ve davranışları olumlu ise çalışanların davranışlarında pozitif yönde değişiklikler meydana getirir. Bir ödül beklentisi olmadan görevi sorgulamadan kabul etmek ve yapmak, verilen ücretin yetersiz olduğunu düşünerek görevi yapmamak, iş tanımlarında yer almayan bir görevi üstlenmek zorunda bırakıldığı için haksızlığa uğradığını düşünmek, yöneticiden kararlarına ilişkin bir açıklama yapmasını istemek, çalışanların göreve yönelik olası tepkileridir (39).

Çalışanlar ile yöneticilerin birbirine karşı tutum ve davranışları olumsuz ise çalışanların davranışlarında olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olur. Bu olumsuz tutumlar karşısında çalışanların moralleri bozulur, işlerini terk eder, örgüte ve örgüt

çevresine karşı iyi niyetlerini yitirirler, işe yeni girecek elemanlara işyerini övmezler ve işe girişi özendirmezler, örgüte karşı bir oç alma davranışına bile yönelebilirler. Adil uygulamalar ve davranışlar çalışanların örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırır, güçlendirir (54).

2.2.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Algılanan örgütsel adaletle ilişkisi araştırılan pek çok kişisel ve örgütsel değişken bulunmaktadır. Cinsiyet, eğitim, çalışma süresi, unvan gibi kişisel özellikler ve örgüt kültürü, örgütsel değişim, performans değerlendirme ve yönetici davranışları gibi örgütsel özellikler algılanan örgütsel adalete etkisi en çok araştırılan özelliklerdendir (51).

2.2.5.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda bireysel farklılıklar konusu çok fazla ele alınmadığı dikkati çekmektedir. Kişisel faktörlerin adalet algısını etkilemekten çok kurum içindeki yapıyı değiştirdiği için önemlidir.

Cinsiyet

Birçok çalışmada örgütsel adalet üzerinde cinsiyetin etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Toplumda kadınlar yardımsever ve merhametli olarak yetiştirilmeleri nedeniyle, eşitliğe daha çok önem vermektelerdir. Örgüt içerisindeki ödül dağıtımını ile ilgili kurallara daha duyarlı oldukları görülmektedir. Örgüt içerisindeki eşitsizlikler karşısında arkadaşça bir ilişkiyi sürdürmeye çalışırlar. Bu nedenle kadınlar eşitsizlikler karşısında erkeklere oranla daha az olumsuz tepki vermektelerdir. Ayrıca toplumda erkekler rekabetçi yetiştirilmektedir. Erkekler konumlarından kaynaklanan gücü kullanarak, örgüt içerisindeki sorunlara çözüm yollarını araştırırken aynı zamanda çıkar sağlamaktadırlar (55).

Mc Farlin ve Sweaney (1992) yaptıkları araştırmada, kadınların örgütte kalma davranışını erkeklerden daha fazla olduğu gözlemlemiştirler. İşlemsel adalet algısı

kadınların örgütsel bağlılığını erkeklerden daha fazla etkilerken, dağıtımsal adalet algısı ise erkeklerin bağlılığını kadınlardan daha fazla etkilemektedir. Bu durum, kadınların sosyalleşmesinin daha çok etkileşimlerden doyum sağlamaya yönelmiş olmasıyla açıklanmaktadır Erkekler ise rekabete, kazanımların değere göre dağıtılmasına önem verdikleri için prosedür adalete yöneldikleri söylenebilir (51).

Unvan

Unvan çalışanın örgüt hiyerarşisindeki konumu belirlemektedir. Adalet ilkeleri, algıları ve eylemleri unvan ve gücün örgüt içindeki dağılımı ile ilişkilidir. Çünkü örgüt içinde karar alma mekanizmasını ellerinde bulduran yöneticiler aldıkları kararların hakça olduğunu düşünmektedirler. Örgütlerde yönetim kademesinde olanlarla gücü olmayan çalışanlar arasında adaletin doğru algılanması açısından farklılıklar bulunmaktadır (51).

Örgütte Geçirilen Süre

Örgütte geçirilen süre ile algılan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyle ilgili araştırmaların sonuçlarının birbirini tutmadığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar çalışma sürelerinin artmasıyla çalışanların örgütsel bölüşüm ve süreçlerle ilgili adalet algısının daha olumlu olduğunu bunun sebebi olarak ta süreyle birlikte süreçlere alışıldığını ve bu alışkanlığın bu süreçleri destekleme eğilimi yarattığını düşünmektedirler (56). Diğer yandan, bazı araştırmacılara göre çalışanın örgüt içinde geçirdiği süreyle birlikte tanık olduğu iyi ve kötü olaylar artmaktadır. Çalışanların kötü olayları daha çok hatırladıkları yıllarca ve biriktirilen kötü anılar olumsuz bir adalet algısına yol açtığı düşünülmektedir (51).

Eğitim

Eğitim ile algılanan adalet arasındaki ilişkiye bakacak olursak. Çalışanlardaki eğitim düzeyi arttıkça adaletle ilgili konulara daha duyarlı oldukları, kendi haklarını daha çok korudukları, işleriyle ilgili alınan kararlara daha çok katılmaya istekli oldukları ve beklentilerinin daha fazla olduğu gözlenmektedir. Beklentilerin karşılanmaması durumunda oluşan düş kırıklığı adil davranılmadığı duygusuna yol açmaktadır. Eğitimin yeterlikle de yakından ilgilidir. Yeterlilik duygusu yüksek olan kişilerin adil olmayan durumlara daha fazla karşı çıktıkları gözlenmiştir (57).

2.2.5.2. Örgütsel Özellikler

Algılanan örgütsel adalet ile birçok örgütsel değişkenin ilişkisini inceleyen araştırmalar yapılmıştır. Bu değişkenler; örgütsel değişim, örgüt kültürü, performans değerlendirme, ücret sisteminden oluşmaktadır.

Örgütsel Değişiklikler

Örgütsel değişikliklerin örgütsel adalete etkisini araştıran birçok araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmalarda küçülme yönünde yeni düzenlemelerin özellikle eleman işten çıkarılması üzerinde durulmaktadır. Araştırmalar yoğun olarak işten eleman çıkarılan örgütlerde çalışmaya devam edenlerin örgüte bağlılıklarının arttığını göstermektedir. İşten çıkarılmaların sıklığının artması çalışanların psikolojik olarak etkilenmelerine sebep olacağından örgütsel adaleti olumsuz etkilemektedir (58).

Örgüt içerisindeki cinsiyet, ırk gibi farklılıkların giderilmesi amacıyla yapılan yapısal değişikliklerin de örgütsel adaleti olumsuz etkilediği gözlenmektedir. Örgüt içerisindeki farklılıkların ortadan kaldırılması çalışanların kendilerinden daha yetersiz olduğunu düşündükleri gruplarla eşit muamele edilmenin adaletli olmadığını düşünmektedirler (51).

Yönetici/Liderin Davranışları

Yönetici/liderin davranışları, liderlik tarzı ile algılanan adalet arasında olumlu bir ilişki vardır. Çalışanların örgütte ödüllerin dağıtımını ve işlemlerini adaletsiz olduğunu değerlendirdiklerinde yöneticilerinin davranışlarını da adaletsiz bir şekilde değerlendirdiklerini göstermektedir. Yöneticinin çalışanın yatırımlarına odaklandığı durumlarda süreç daha adil algılanmakta, kararlara katılım ve lidere güven artmaktadır (64).

Performans

Performans değerlendirme sıklığı, örgüt içerisinde yöneticinin çalışanları yakından gözlemesi, görev ve sorumluluklarının değerlendirilmesi örgütsel adaletle ilişkisi en çok incelenen değişkenler arasındadır. Çalışanların performanslarının tüm

durumlarda ve bütün çalışanlar için geçerli standart uygulamalar çalışanlar arasındaki örgütsel adalet algısının artmasına sebep olmaktadır (51).

Ücret

Ücret sistemi yalnızca dağıtımsal adalet algısını değil aynı zamanda işlemsel adalet algısını da etkilemektedir. Çalışanlar kendi yatırım ve sonuçlarını diğer çalışanlar ile karşılaştırarak gelirin adil bölüşülüp bölüşülemediğine ilişkin bir yargıya varır. Ücret sisteminin şeffaf olması işlemsel adalet algısını olumlu etkilemektedir. Çalışanların aldıkları ücretlerinin hangi ölçütler çerçevesinde yapıldığı ve kimin ne kadar ücret aldığına ilişkin bilgilere ulaşılabilmesi örgütte çalışanlar arasında güven uyandırmaktadır (59).

Örgüt Kültürü

Örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanan örgüt kültürünün, örgüt içinde çalışanlara davranış tarzı üzerinde çok fazla etkisi vardır (7). Kültür dağıtımına ilgili kuralları belirlediği için dağıtımsal ve işlemsel adalet algısını etkilemektedir (51).

2.2.5.3. Örgütsel Adalet Ve Sonuçları

Örgütsel adaletin birçok olumlu iş davranışına yol açan bir örgütsel değişken olduğu yapılan araştırmalarda görülmektedir. İş doyumu, örgütsel güven, işyeri saldırganlığı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işi bırakma ve örgütsel bağlanma algılanan örgütsel adaletin davranışsal ve tutumsal sonuçları olarak tartışılmaktadır (51).

İş doyumu çalışanların işlerine karşı hissettikleri duygusal tepkilerin toplamı olarak tanımlanan iş doyumunu, hem dağıtımsal hem de işlemsel adalet etkilemektedir. Örgüt içindeki kurallar adil olduğunda ve kazanımlar adil dağıtıldığında çalışanların; işlerinden daha fazla doyum elde etmesine, örgüt ve yöneticilerine güven duymasına ve çalışanların işten ayrılmamasına neden olmaktadır (51).

İnsanlar için yaşamda denge unsuru olan adalet duygusunun yüksek olması, örgütlerde kazanımlar adil olarak dağıtıldığında, çalışanlar bu süreçlerle ilgili

bilgilendirildiğinde ve kişilerarası ilişkilerde adil davranıldığında çalışanların örgütte kalma isteği, kendini örgütle özdeşleşmesini ifade örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (65).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların iş gücü devir hızlarının düşmekte, çalışanların performanslarının, sundukları hizmetin kalitesinin artmakta ve süreklilik arz etmektedir (35). Ayrıca, örgütsel adalet algılandığında çalışanın mesleki performansı, verimliliği, iş doyumunu, bağlılığı ve motivasyonun da yüksek olduğu görülmektedir. Böyle örgütlerde çalışan bireylerin daha başarılı, verimli ve yüksek ve kaliteli performans göstermekte ve hem örgüte hem yöneticiye güven duymaktadır (65).

Çalışanlar adaletsizlik hissettiklerinde; kızgınlık, kötü niyet, düşmanlık, öfke, örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirerek ve işi terk ederek hatta örgüte karşı oç alma davranışlarına neden olabilmektedir (66).

2.3. Örgütsel Bağlılık

Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçlar incelenmektedir.

2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık ile ilgili son yıllarda pek çok ülkede araştırmalar yapılmaktadır. Dünyada her geçen gün rekabetin arttığı bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri için örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmaktadır. Örgüt yöneticilerinin son yıllarda en çok üzerinde durdukları konulardan biri de örgütsel bağlılıktır. Örgüt yöneticilerinin çalışanlar arasındaki örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu azaltan konular üzerine durmaları gerekmektedir (67).

İş doyumunu yüksek olan ve örgüte bağlılık duyan çalışanlarda olumlu davranışlar görülmektedir. Çalışanların örgüte ait hissettikleri bağların güçlü olması örgütsel bağlılıkla mümkündür. Çalışanların örgüte bağlılıkları sayesinde işe geç gelme,

devamsızlık ve iş bırakma gibi olumsuz davranışların azalarak iş kalitesi ve örgüt performansı olumlu yönde etkilenmektedir (68).

Bağlılık kelime anlamı TDK da sadakat, bağlı olma durumu, birine karşı saygı, sevgi ile yakınlık gösterme şeklinde tanımlanmaktadır. Bağlılık kelimesinin İngilizce karşılığı “commitment”, Fransızca karşılığı “engagement”, Almanca karşılığı “Zusage, Verpflichtung” olarak kullanılmaktadır (69).

Bu tanımlara bakıldığında bağlılığın yüksek derecede bir duyguyu yansıttığı görülmektedir. Kendimizden daha büyük gördüğümüz bir kurum, bir kişi, bir düşünceye bağlılığın nedenini zorunlu olduğumuz yükümlülüğü ifade etmektedir (65).

Örgütsel bağlılık tanımları üzerine sık sık araştırmalar yapılmış olmasına rağmen görüş birliği sağlanamamaktadır. Bunun nedenini ise araştırmaların sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış gibi farklı alanlarda yapılması ve örgütsel bağlılık kavramına kendi bakış açılarıyla yaklaşmalarından kaynaklanmaktadır (65).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda tanımların üç unsuru içerdiği dikkati çekmektedir. Bunlar (70);

- Örgütün amaçlarını kabul etmek ve güçlü inanç göstermek,
- Örgütün lehine olacak konularda çaba harcamak,
- Örgüt içindeki üyeliği sürdürmek için istekli olmaktır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalara bakıldığında örgütsel bağlılık ilk olarak Whyte (1956), tarafından ele alındığı görülmektedir. Araştırmalara göre örgütsel bağlılığın literatürde yer alan tanımlarına bakacak olursak;

- Whyte (1956) 'e göre; bireylerin sadakatini ve bağlılığını sadece örgütte çalışmak olarak değil ayrıca örgüte ait olma hissi,
- Becker (1960)'e göre; çalışanların sadakati üzerine odaklanmış ve bireylerin tutarlı davranışlar göstermesinin nedenini örgüte yapmış olduğu yatırımlar ve örgütten ayrılması durumunda bunları kaybetmeyi göze alamaması,
- Kiesler ve Sakamura (1966)'e göre; bireylerin davranışsal eylemlere bağlılığı,
- Grusky (1966) 'e göre; çalışanların örgüte karşı duyduğu bağın gücü,

- Kidron (1978) 'e göre; daha çekici şıklar sunulduğunda örgütte kalmayı devam ettirme davranışı,
- Locke (1969) ve Kalleberg (1977)'e göre; işe bağlı değerler ile örgütsel ödüller arasındaki uyumun bir sonucu,
- Hutchison ve Sowa (1986)'e göre; çalışanların duygusal ve ekonomik ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağına olan inançlarına dayanmak O'Reilly ve Chatman (1980)'e göre; bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığının temeli,
- Meyer, Allen ve Smith (1993) 'e göre; çalışanın örgüte karşı duyduğu psikolojik yaklaşım,
- Leong ve arkadaşları (1996)'e göre; bireylerin belirli kurumlarla girdiği kimliksel birlik ve beraberlik ile bağlılığın birleşimi,
- Davis ve Newstrom (1989)'e göre; kişinin çalıştığı kurum ile kurduğu kimliksel beraberliğin seviyesi ve içinde bulunduğu kurumun aktif bir üyesi olmaya devam etmeyi istemesi,
- Balay (2003)'e göre; çalışanın bünyesinde bulunduğu kurumun amaç ve değerlerine taraf olarak etkili bir biçimde bağlanması,
- Kiesler, Sakumura (1966)'e göre; kişilerin bağlılık davranışlarının sonucunda oluşan tutum ve eylemler,
- Salacik (1977)'e göre; bireyin davranışlarına bağlanması,

olarak ifade etmektedir (67, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 180, 181).

Bütün tanımlara bakıldığında örgütsel bağlılığı çalışanların örgütte kalma isteği olarak ele almak mümkündür. İyi imkânlarla sahip olan çalışanlar çalıştıkları kurumda kalmaya devam ederler ve örgütte kalma zorunluluğu hissederler. Çünkü daha iyisini bulamayacaklarını ve işsiz kalacaklarını düşünmektedirler. Bu düşüncelerde örgüte bağlılığı artırmaya sebep olmaktadır (77).

2.3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve devamını sağlamaları, çalışanların örgütün amaçlarını benimsemesi, yeteneklerini üst seviyeye taşıması ve gelişime açık

olması ile mümkündür (78). Çalışanlardan etkili bir şekilde yararlanmak için örgütsel bağlılık büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel bağlılık kurum içindeki çalışanların kurumda kalmak ya da kurumdan ayrılmak konusundaki kararlarını almalarında belirleyici bir unsur olmaktadır (70). Örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problemlere çözüm yolları bulmaya çalışan insanlar haline dönüştürür (78).

Araştırmalar örgütsel bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda; çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıklarını, çalışanlarla olumlu bir ilişki yürüttüklerini ve görevlerini yerine getirmede daha çok çaba harcadıklarını göstermektedir (82). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, çevresinde bulunan kişilere örgüt lehinde görüş ve olumlu bildirimlerde bulunarak örgüte kaliteli, yetişmiş elemanların kazandırılmasına katkı sağladıkları görülmektedir (79).

Örgütsel bağlılığın düşük olduğu kurumlarda ise çalışanların işten ayrılmaları, işe geç kalmaları, devamsızlık yapmaları gibi olumsuz davranışları sergiledikleri görülmektedir. (79).

2.3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda araştırmacılar farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerse de özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıktığı görülmektedir. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıktır (45, 80).

Şekil 1. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması

Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'in Yaklaşımı
Etzioni'nin Yaklaşımı
O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı
Porter-Mowday-Steers Yaklaşımı
Penley ve Gould'un Yaklaşımı
Allen ve Meyer Yaklaşımı

Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Backer'in Yaklaşımı
Salancik Yaklaşımı

Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Şekil 1, 67. kaynaktan alınmıştır (67).

Genel olarak bakıldığında; tutumsal bağlılıkta, örgütsel bağlılığın neden ve sonuçları üzerinde durulduğu, davranışsal bağlılıkta; çalışanın davranışları sonucunda örgüte bağlanma, örgüte karşı tutum ve davranış biçimi üzerine durulduğu, çokluğu bağlılıkta ise örgütü meydana getiren içeride (yöneticileri, iş arkadaşlar) ve dışarıdaki (müşteri, sendika) gruplara duyulan bağlılıkların toplamından oluştuğu görülmektedir (83).

2.3.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

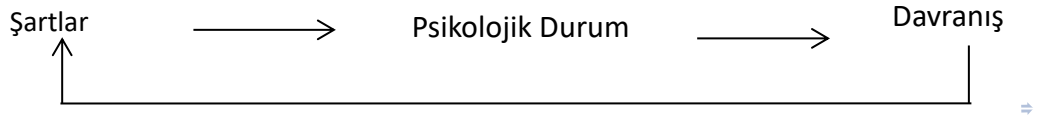
Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle bir sorunu ele alış biçimi, bir kimsenin bir sorun karşısında aldığı durum, tutulan yol, davranış biçimidir. Tutumlar ise; bireyin olaylara, fikirlere, nesnelere, insanlara yönelik duygu ve düşünce, faaliyetlerine yönelik davranışlarıdır olarak tanımlanmaktadır (67). Bir insanın sosyal hareketlerinin yürütülmesinde temel rol oynayan tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır.

- Duygusal ögeyi tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepki olarak,
- Bilişsel ögeyi, bireyin nesne, olay ve kişiler hakkındaki inançları olarak,
- Davranışsal öge ise Nesne, olay veya kişiye yönelik davranışlarda harekete geçme cevap verme eğilimi olarak ifade edilmektedir (45).

Dolayısıyla tutumsal bağlılık bireyin çalıştığı örgüte yalnızca hizmet sözleşmesinde yer alan kuralların bağlayıcılığı açısından pasif olarak değil, aynı zamanda örgütün amaçlarına, misyonuna, vizyonuna ve başarısına bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak katkıda bulunmak üzere kendisinde oluşan aktif bir gönüllülüğü ifade etmektedir (84).

McGee ve Ford (1987) tutumsal bağlılığı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütle olan ilişkisini devam ettirmesi ve örgütle özdeşleşmesi olarak tanımlarken, DeCotis ve Summers (1987) ise tutumsal bağlılığı çalışanların örgütün amaçlarına, değerlerine ve kendisinin bulunduğu pozisyona duygusal bir bağ ile bağlanması olarak ifade etmektedir (70).

Şekil 2: Tutumsal bağlılık yaklaşımı



Şekil 2, 85. Kaynaktan alınmıştır (85).

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi tutumsal bağlılık kişinin kuruma katılımının kişinin amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşması ve bütünleşmesi olarak ifade edilmektedir. Bütünleşmenin oluşması için önce şartların oluşması ve bu şartların kişideki psikolojik durumu olumlu yönde etkilerse kişide kurumu ile özdeşleşme davranışı gelişmesine neden olmaktadır. Kişi süreç içerisinde şartları sürekli gözden geçirerek kuruma karşı bağlılık durumunu belirler (85).

Tutumsal bağlılıkla ilgili araştırmacılar farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık çeşitli şekillerde ortaya çıkarak farklı unsurlara sahip olabilmektedir. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Buchanan, Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Porter-Mowday-Steers, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı; çalışanların güçlerini, sadakatlerini ve performansını, örgütün amaçlarının yanı sıra kendi amaçlarına da ulaşabilmek için isteklerini, gereksinimlerini sağlamlaştıracak sosyal ilişkilerle de kişiliklerini bütünleştirmeleri olarak tanımlamıştır (86). Kanter'in örgütsel bağlılığı, bağlılık devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç grupta toplanmıştır (83).

- Devama yönelik bağlılık; çalışanların, örgüt için fedakarlık yaparak örgüte önemli miktarlarda yatırım yaptığı öngörülmektedir. Çalışanın örgütte kalma istekleri ve ihtimalleri yüksek olursa bağlılık oluşmaktadır.
- Kenetlenme bağlılığı; çalışanların iş arkadaşlarına ve örgütte oluşan informal grupların oluşturduğu sosyal ilişkilere bağlılıktır. Bu bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde, örgüte yönelik tehdit ve tehlikelere karşı güçlü bir savunma olduğu görülmektedir.

- Kontrol bağıllık; çalışanın, kendisinden beklenen davranışlara ve kurallara ahlaki yönden doğru bulması ve uyum göstermesidir. Örgüt içinde kontrol bağıllığının ortaya çıkması için, çalışanların ahlaki değerleriyle örgütün ahlaki değerlerinin birbiriyle örtüşmesi gerekmektedir (83).

Örgütler, çalışanların örgüte bağıllıklarını artırabilmeleri için bu yaklaşımları kullanmaları gerekmektedir (78).

Etzioni' nin Yaklaşımı

Örgütsel bağıllığı sınıflandırma ile ilgili yapılan çalışmalardan biri de Etzioni (1975)'ye aittir. Etzioni (1975), örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi, gücü çalışanlarda bağıllığın temel nedenleri arasında olduğunu belirtmektedir. Etzioni (1975) örgütsel bağıllığı, çalışanların örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar: ahlaki (moral) açıdan yakınlaşma, çıkara dayalı (hesapçı) yakınlaşma, yabancılaştırıcı (negatif) yakınlaşma olduğu ifade edilmektedir (67).

- Ahlaki (moral) bağıllık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını özümseyerek otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Çalışanların, örgütün amaçlarının toplum için faydalı oluşunu takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağılandıkları görülmektedir.
- Çıkara dayalı (hesapçı) bağıllık: Örgütle çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisini ele almaktadır. Çalışanlar, örgüte yaptığı katkıların karşılığını tam olarak aldıklarına inandıklarını hissedersen örgüte karşı bağıllıklarının arttığı görülmektedir.
- Yabancılaştırıcı (negatif) bağıllık: Çalışanların, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Çalışanların, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymadıkları fakat çalışmaya devam ettikleri görülmektedir (87).

O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından psikolojik bir bağıllık olarak ele alınmış olup; çalışan ile örgütü arasındaki psikolojik bağın gelişmesini sağlayarak çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. O'Reilly ve Chatman (1986)

örgüte bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı boyutta inceledikleri görülmektedir (71, 83, 84).

- Uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödülleri elde etmektir. Çalışan, örgütün ödülleri elde etme, cezalarını uzaklaştırmak adına örgüte bağlılık göstermektedir. Çalışanın zorunlu olarak kendi örgütüne karşı yüzeysel olarak bağlılık duymasıdır. İstenilen temel amaç, bireysel çıkarları sağlamak ve belirli ödüllere kavuşmaktır.
- Özdeşleşme boyutunda, çalışanların örgütün bakış açılarını kabul etme ve kendilerine uyarlayarak örgüt ile arasında bağlılık sağlamaktadır. Çalışanlarla doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece çalışan örgütün üyesi olmaktan gurur duymaktadır.
- İçselleştirme boyutunda ise; çalışanların kendi değerlerini örgütün ve diğer çalışanların değerleriyle uyumlu hale getirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Bireysel değerlerle örgütsel değerlerin bütünleşmesi sonucunda oluşan bağlılıktır.

Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin (1975) örgüte katılım modeline dayandığı görülmektedir. Bu model örgütsel bağlılığı kavramlaştırma açısından uygun olsa da karmaşık olması nedeniyle literatürde ilgi çekmemiştir. Modelde iki duygusal boyut vardır: Ahlaki katılım ve yabancılaştırıcı katılımdır. Bu kavramların bağımsız mı, yoksa birbirlerine zıt mı oldukları tam olarak anlaşılmamaktadır. Etzioni (1975) Kanter (1968)'in aksine örgütlerde uyum sisteminin ve sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerli olabileceğini belirtmektedir. Örgütlerde ise farklı uyum sistemlerini ve bağlılık türlerini bir arada görmek mümkündür. Ayrıca Penley ve Gold modelin karmaşık olduğunu fakat örgütsel bağlılığın kavramlaştırılması açısından oldukça önemli olduğunu ifade etmişlerdir (65). Penley ve Gould (1988)' a göre, örgütsel bağlılığın ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere 3 temel boyutu vardır. Bunlar (83);

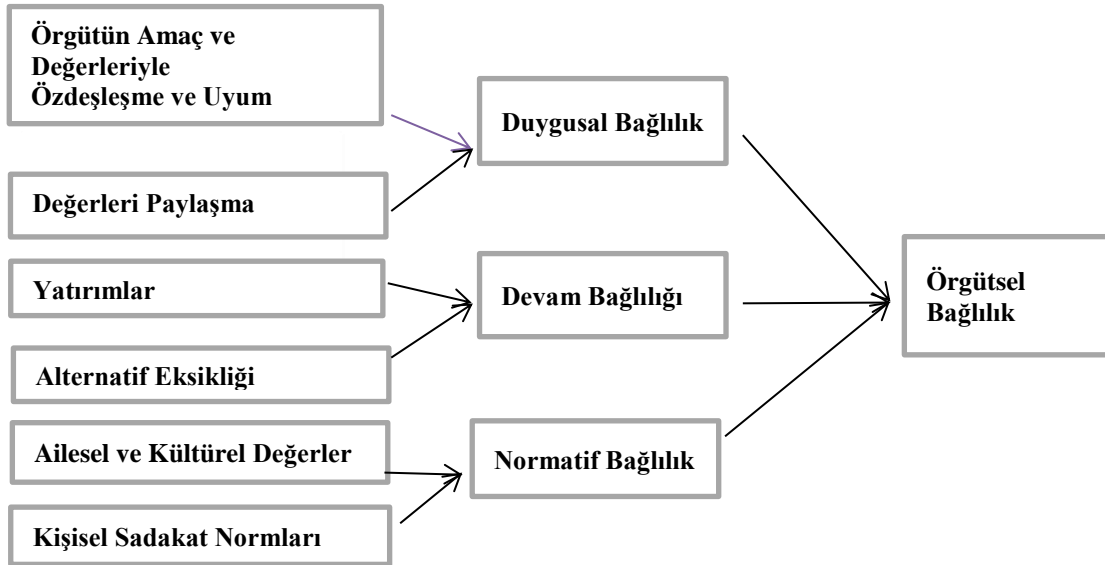
- Ahlaki bağlılık; çalışanların örgütün amaçlarını kabullenmesi olarak oluşan bir bağlılık türüdür. Çalışanın örgütün amaç ve hedeflere ulaşılmasındaki başarı ve başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

- Çıkarıcı bağlılık; birey ile örgüt arasındaki alışveriş ilişkisine dayandığı ve dolayısıyla çalışanların, örgüte yaptıkları katkının karşılığında bazı maddi ödüller elde etmeyi umdukları ifade edilmektedir.
- Yabancılaştırıcı bağlılık; çalışanlar için alternatif bir örgütün bulunmadığı ve çalışanın örgütsel koşullar üzerinde kontrolünün olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanın örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır.

Allen ve Meyer Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer (1990)'e aittir. Allen ve Meyer (1990)'e göre, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur (71). Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Meyer ve Allen (1990)'in yapmış olduğu örgütsel bağlılık sınıflandırması, tüm bağlılık türlerini de kapsayacak şekilde geliştirilerek literatüre kazandırılarak, birçok araştırmada da sık sık kullanılmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığın çeşitli yollarla kavramsallaştırıldığını ve ölçüldüğünü vurgulayan Meyer ve Allen (1990) kendi bağlılık sınıflandırmasını, literatür de tanımlanan temel kavramsallaştırmaların birleştirilmesiyle üç model; duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılıktır.

Şekil 3. Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli



Şekil 3, 85. Kaynaktan alınmıştır (85).

Bu modele göre; çalışanların kalmaya istekli olması nedeniyle duygusal bağlılığı, maliyetlerin örgütten ayrılmayla ilişkili olarak arttığını kabul etmesi nedeniyle devam bağlılığı, örgütte kalmak için zorunluluk hissetmesi nedeniyle normatif bağlılığın oluşmasına neden olduğu görülmektedir (81).

Duygusal Bağlılık

Çalışanların örgütün değer ve amaçlarına karşı geliştirmiş olduğu tutumların bütünüdür. Başka bir ifadeyle çalışanın örgütüyle özdeşleşmesi, örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyması ve örgütle arasında duygusal bir bağ kurması olarak tanımlanmaktadır (71).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendi istedikleri için örgütte kalarak örgütün çıkarları için büyük emek göstermektedir. Allen ve Meyer (1990) bu bağlılık türünün örgütlerde gerçekleşmesi ve çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler (81) . Çalışanlar örgütte kalarak ve örgütsel hedefleri gerçekleştirme konusundaki yüksek katılım ve performanslarıyla, çabalarını artırarak doğru bir şey yaptıklarını düşünmektedirler. Çalışanlar mutlu ve tatmin olmakla beraber örgütle daha fazla özdeşleşerek örgüt adına ekstra çaba harcadıkları görülmektedir (88).

Duygusal bağlılık, çalışan işe girdiğinde zamanla oluşan bir durumdur. Duygusal bağlılık Allen ve Meyer (1990)'e göre çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler (85);

- İşin güçlüğü; Örgüt içerisindeki yapılan işin mücadele, güç gerektiren ve heyecan uyandıran bir iş olması,
- Rol açıklığı: Örgütün çalışanlardan neler beklediğini açık olarak belirtmesi,
- Amacın açıklığı: Çalışanın yaptığı işi ne için yaptığını açık olarak bilmesi,
- Amacın zorluğu: Çalışanın yerine getirdiği işin özellikle aranan veya takip edilen olmaması,
- Yönetimin öneriye açıklığı: Örgütte üst yönetimdeki kişilerin, çalışanların fikirlerine değer vermesi,
- Arkadaşlılığı: Çalışanlar arasındaki ilişkilerin içten ve samimi olması,

- Örgütsel güven: Çalışanlar, örgütün söylediğini yapacağına dair güven olması ve çalışanların eşit bir şekilde hak ettiğini alması,
- Kişisel önem: Çalışanların yaptığı işin örgütün ortaya koyduğu büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularını güçlendirmesi için gerekli desteğin verilmesi,
- Geri bildirim: Performansları ile ilgili çalışanlara sürekli bilgi verilmesi,
- Kararlara dahil olma: Çalışanların kendi performans standartları ve iş ile ilgili kararlara katılımını sağlama, çalışanlara söz hakkı verme,

olarak sıralanabilir.

Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütteki olumlu tecrübeleri sonucu ortaya çıktığı için çalışanların performanslarının üzerinde de güçlü etkileri vardır. Yöneticiler duygusal bağlılığı artırmak için terfi olanaklarını, maddi kazanımlarını, işin tatminkâr olmasının yanı sıra çalışma ortamının sıcaklığı ve samimiyetine yönelik olan uygulamalara öncelik vermeleri gerekmektedir (65).

Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, Allen ve Meyer (1990)'in, Becker (1960) 'in geliştirdiği ve zorunlu bağlılık olarak da anılan bir kavramdır. Çalışanların örgütten sağladıkları maddi ve psiko-sosyal çıkarılara bağlı olarak ortaya çıkan bir bağlılıktır. Çalışanların örgütte kalmalarının sebebi olarak örgütte çalıştığı zaman boyunca yaptıkları yatırımlarla (iş arkadaşlarıyla olan yakın ilişkisi, aldığı kıdemler, emeklilik yatırımları, özel yetkiler ve kariyer) birlikte tüm faydalardan vazgeçme maliyetidir (67).

Allen ve Meyer (1991) 'e göre devamlılık bağlılığına etki eden faktörler aşağıda verilmektedir (85).

- Yetenekler: Çalışanın örgütte sahip olduğu yetenek ve tecrübelerinin başka örgüte ne kadarını yansıtabilmesidir.
- Eğitim: Çalışanların sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte faydalı olup olmaması.
- Kendine yatırım: Çalışanın zaman ve çabasını örgüte aktarması.
- Emeklilik primi: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda emeklilik primi ve hak ettiği kazanımları kaybetme korkusu.

- Alternatif iş olanakları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda iyi bir iş bulma durumu.
- Yeniden yerleşme: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda farklı bir yere taşınma düşüncesi.
- Topluluk: Çalışanın yaşadığı yerleşim yerinde ne zamandan beri ikamet ettiği.

Çalışanların örgütten ayrıldıkları zaman karşılaştıkları ve katlanmak zorunda oldukları bir takım sıkıntılar olmaktadır. Bu sıkıntıları; işten ayrıldığında tekrar başka bir örgüte uyum sağlaması ve orada yeni bir düzen oturtmak zorunda olması, başka bir şehre taşınmak durumunda kalması ya da hak edilen tazminatlar hususunda uğranılacak zararları gibi örnekler gösterilmektedir (65, 89).

Özetle devam bağlılığı, çalışanın örgütle olan bağlılıklarını duygusal olarak değil, işten ayrılmanın kendisine vereceği olumsuz durumları yaşamamak için sürdürmek istedikleri bir durum olarak değerlendirilmektedir (97) .

Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalmak için kendini mecbur hissetmesidir. Sahip olduğu mecburiyet duygusu, bireyin ahlak duygusu ve değerleri ile bağımlıdır. Penley ve Gould (1988)'un yaptığı araştırmalarda, normatif bağlılığı çalışanın kendilerini çalıştıkları kurumlarına fazlasıyla verdiklerini, kurumlarının hedeflerini kendi hedefleri gibi benimseyip daha verimli performans ortaya koyduklarını tespit etmektedirler.

Çalışanın örgütünün bugüne kadar ona kattığı eğitim, terfi, örgüt içi iyi ilişkiler gibi değerlerden dolayı kendini örgütüne karşı sorumlu hissettiği için daha verimli bir şekilde çalışmaktadır (71).

Çalışanlar, bireysel değerlere dayanarak örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmektedirler. Türkiye'de yapılan araştırmalarda da normatif bağlılığı etkileyen unsurlar sadakat, aile etkisi, eş-dost ricası ile işe alınma ve toplulukçu örgüt kültürü olmaktadır. Toplulukçu kültür de öncelik vermek, işi benimsemek, işi ciddiye almak gibi değer ve normlar bulunmaktadır (81).

Bağlılığın üç türünün ortak noktaları çalışan ile örgüt arasında gelişen ilişkilerdir. Bağlılıkla gelişen ilişkiler örgütten ayrılma niyetini azaltan, örgüt üyeliğini sürdürmesine, bağlanmasına yol açmaktadır. Üç bağlılık türünde bağlılığın niteliği göre farklılıklar bulunmaktadır. Yüksek duygusal bağlılığa sahip olanlar istedikleri için, devamlılık bağlılığı gösterenler kendi çıkarlarını düşündükleri için, normatif bağlılığına sahip olanlar ise böyle olması gerektiğine ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için örgüt üyeliğini devam ettirmektedir (88).

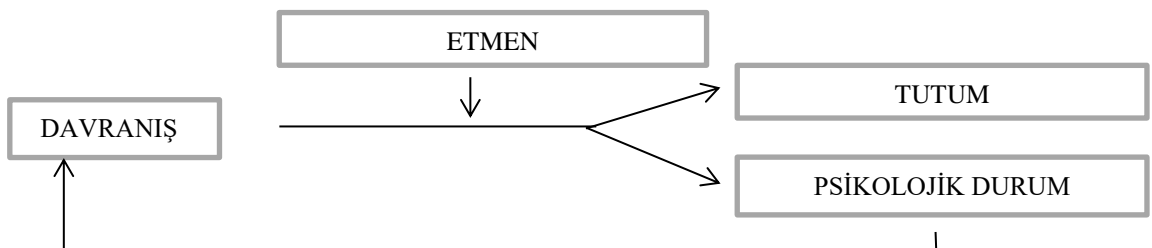
Bağlılık türünün iş davranışları üzerindeki etkilerinde de farklılık bulunmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanın rol davranışı ve performans üzerinde güçlü ve pozitif etkilere sahipken, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta ise performans üzerinde negatif etki yada nötr bir rol oynamaktadır (89).

2.3.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Sosyal psikologlar; “tutumsal bağlılık” kavramına karşılık, “davranışsal bağlılık” kavramını kullanmaktadırlar. Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışa vurumu olarak ele alınmaktadır ve kişinin geçmişte yaşadığı deneyimleri ve kazançları sonucunda örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (67). Çalışanlar kıdem, statü, emeklilik birikimi v.b. yolla örgüte bağlanmaktadır (93). Örgüte bağlanan çalışanın, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlarla örgütte kalmak istediklerini göstermektedirler (70).

Allen ve Meyer (1991) ise; davranışsal bağlılığı, çalışanların belirli örgütlerde uzun süre kalmasıyla oluşan sorunları ve bu sorunların çözümleriyle ilgilenen bir kavram olarak tanımlamışlardır (68)

Şekil 4. Davranışsal bağlılık



Şekil 4, 85. Kaynaktan alınmıştır (85).

Meyer ve Allen devam bağlılığının zamanla süreklilik kazanarak çalışanın örgüte uyumluluk geliştirdiğini, davranışını haklı gösteren tutumların gelişmesi ile bu davranışın tekrarlanma eğiliminde olduğu görüşü ileri sürmektedirler (85).

Becker'in Yan Bahis Kuramı

Becker (1960), yan bahis yaklaşımıyla örgütsel bağlılığa yeni bir tanım getirmektedir (90). Bu yaklaşıma göre; çalışan bireyin davranışından vazgeçtiğinde yatırımlarından mahrum kalacağını düşündüğünden bağlılık hissetmektedir (73). Çalışan birey örgütte elde edeceği kazanımlar, ödüller nedeniyle örgütte kalmayı istemektedir. Becker (1960)'in bu bakımdan yaklaşımı devam bağlılığı özüne dayanmaktadır. Becker (1960)'e göre, çalışanların bağlılık göstermesine neden olan; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller gibi dört tane yan bahis kaynaklarından bahsetmektedir.

- **Toplumsal beklentiler:** Bireyin toplumun beklentileri ve sosyal yaptırımları nedeniyle kendini kısıtlamaktadır. Toplumda sık sık iş değiştiren kişiye güvenilmez gözüyle bakılmaktadır. Kişi bu nedenden dolayı kendisine yapılan iş teklifinin çekici olmasına rağmen güvenilir bir insan olduğunu kanıtlamak için bu iş teklifini kabul etmemesi örnek olarak verilmektedir.
- **Bürokratik düzenlemeler:** Bireyin işten ayrılması durumunda belli kazanımlar alamaması nedeniyle kendini kısıtlamaktadır. Bireyden her ay emeklilik ayrılığı için kesilen miktarın artmaktadır. Birey işten ayrılırsa bu miktarı kaybedecek ve emekli maaşı alamayacaktır, bu durumda kendisini ve ailesini rahatsız edecektir. Bireyin ayrıldıktan sonra birçok sorunla karşılaşacağını bilerek ayrılmaması da örnek olarak verilmektedir.
- **Sosyal etkileşimler:** Birey ilişkilerini düzenlerken kendine ait özelliklerini davranışlarıyla sergilemeye çalışmaktadır. Kendisi hakkında belirli bir kanaate varmasını ister. Birey dürüst olarak anılmak istiyorsa, bu kanaatin gerçekleştirirken aykırı davranışlarda bulunmaması örnek olarak verilmektedir.
- **Sosyal roller:** Birey içinde bulunduğu sosyal rolleri uyum sağlaması nedeniyle işten ayrılınca bu rolün avantajları ve getirilerini kaybetmemek için işten ayrılmamaktadır.

olarak sıralanabilir (70, 78, 91).

Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977), örgütsel bağlılığın oluşması için tutumlar ve davranışlar arasında uyum olması gerektiğini savunmaktadır. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum çalışanlarda örgüte bağlılığı oluşmasını sağlarken, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyumsuzluk ise gerilim ve stresi meydana getirdiği görülmektedir (182).

Çalışmaktan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olan kişi örgüte karşı tutumunu değiştirir (84). Örnek olarak sevmediği işi para kazanmak mecburiyetinde olduğu için yapan kişi işi ile davranışı arasında uyumsuzluk oluşur. İşini bulunduğu koşullar nedeniyle bırakamayan kişi olumsuz düşüncelerini değiştirmeye çalışarak tutumuyla davranışının uyumlu olmasını sağlar (70).

Salancik (1977) kişilerin her davranışın aynı olmayacağını ve davranışlarının bir özelliğinin olduğunu belirtmektedir. Bu özellikler aşağıda ifade edilmektedir (70).

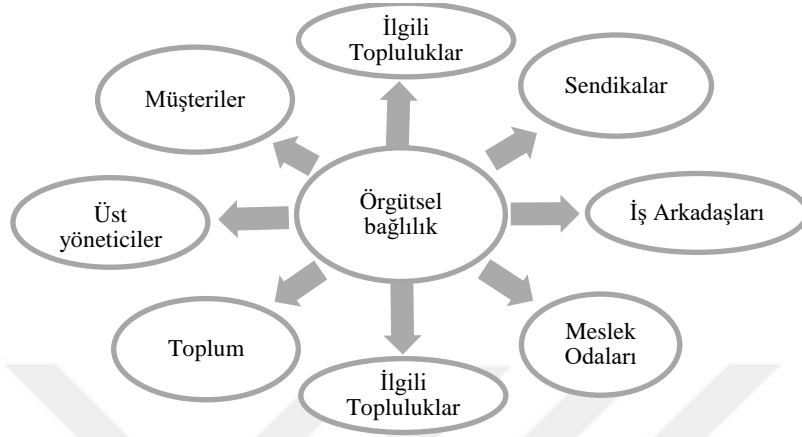
- Davranışın açık ve kesin olması; örneğin kişi işe girerken sözleşme imzalamış ve bu işte belirli süre çalışması gerektiği bildirilmişse, kişi ona göre davranış geliştirir.
- Davranışın geri dönülmez olması; örneğin kişinin işe girerken bu işi kolayca değiştiremeyeceğini bilirse ona göre davranış geliştirir.
- Davranışın başkalarının yanında gerçekleşmesi; örneğin kişinin davranışları aile veya çalışma arkadaşlarının fark etmesi durumunda birey davranışlarının sonuçlarını bilirse ona göre davranış geliştirir.
- Davranışı isteyerek yapması; örneğin kişinin kendi isteği ile bir örgütte kalmak istiyorsa kişisel sorumluluk olarak ona göre davranış geliştirir.
- Davranışı baskı altında yapıyorsa; örneğin kişi işi sadece maddi olarak veya da aile istediği için yapıyorsa davranışın sonuçlarına önem vermez ve ona göre davranış geliştirir.

2.3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers (1985) tarafından ortaya çıkan çoklu bağlılık yaklaşımına göre; bireyler arasında değişiklik gösterdiği ve bağlılığın bir çalışana göre örgütün bir özelliği etkili

iken, diğ er bir ç alışana göre ise örgütün baş ka bir özelliğ inin etkili olduğu görölmektedir (73).

Ş ekil 5: Çoklu örgütsel bağı lık



Ş ekil 5, 92. Kaynaktan alınmıştır (92).

Ç oklu bağı lık yaklaşımı; örgütsel bağı lık ile örgütü oluşturan iç ve dış unsurların bağı lıklarının birleşmesi sonucu ortaya çı kmaktadır. Kişiler, örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilerine, ç alışma arkadaşlarına, referans gruplarına ve örgütün dış çevresini oluşturan müş terilere, mesleki kuruluşlara, sendikalara ve topluma farklı bağı lık göstermektedirler (92).

2.3.4. Örgütsel Bağı lığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağı lık kavramının yapılan araştırmalarla kendisinin de birç ok faktörden etkilendiği ortaya ç ıkarak farklı şekillerde sınıflandırıldığı görölmektedir.

Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve iş deneyimi faktörleri olmak üzere üç genel baş lık altında sıralanmaktadır. Tablo1’de örgütsel bağı lığı etkileyen faktörler ve görölmektedir. Bu bölümde örgütsel bağı lığı etkileyen faktörler ve unsurlardan bahsedilmektedir.

Tablo 1: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
<ul style="list-style-type: none">• Kişisel özellikler• İş beklentileri• Psikolojik sözleşme	<ul style="list-style-type: none">• İşin niteliği ve önemi• Yönetim• Ücret• Gözetim• Kültür• Örgütsel adalet• Örgütsel ödül• Takım çalışması• Örgütün içinde bulunduğu sektörün durumu	<ul style="list-style-type: none">• Yeni iş fırsatları• Profesyonellik• İşsizlik oranı• Ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durumu• Sektörün durumu

Tablo 1, 92. Kaynaktan alınmıştır (92).

2.3.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek için yapılan birçok araştırmalar sonucunda genel olarak bireysel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişki olduğu kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda bireysel faktörleri; kişisel özellikler, iş beklentileri, psikolojik sözleşme başlıkları altında topladıkları dikkati çekmektedir (65).

Kişisel Özellikler

Kişisel özelliklerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan birçok araştırmanın sonucunda, kişisel özellikler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir (92). Çalışan bireyin örgütte uzun süre kalması ve örgütü benimsemesi açısından önemli etkenler arasındadır (73). Kişisel özellikler incelendiğinde yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi gibi değişkenler üzerinde durulmaktadır. Bu değişkenlerden en çok etkili olan aşağıda verilmiştir.

Yaş

Çalışanların yaşı örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özellikler arasında önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülürken, devam bağlılığı arasında ise anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak çalışan bireyin yaşı ilerledikçe, yeni iş

olanaklarının azalması ve örgütten ayrılmanın maliyetinin artması sebebiyle devam bağlılığını oluşturduğu dikkati çekmektedir (73). Mathieu ve Zajac (1990) yaşlı işçilerin daha fazla tatmin olduklarını ve örgüte bağlılıklarının daha fazla olduğunu belirtmişlerdir (19). Genç çalışanların yatırımlarının fazla olmaması, örgütlerine bağlılık düzeylerinin düşük olmasına ve bunun sonucu olarak iş bırakma eğilimlerinin daha yüksek olmasına neden olmaktadır (93, 94).

Salancik (1977), yaşı ilerlemiş çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır (95).

- Çalışanların hizmet süresi ne kadar uzunsa kariyer yapma imkânı, iyi görevlere getirilme olasılığı ve çalışanın beklentisinin de artmasına neden olmaktadır.
- Çalışanların yaşı ilerledikçe cazip olan işleri da riskli olarak görmektedirler.
- Çalışanların hizmet yılı arttıkça kendilerine ve tecrübelerine güvenmeleri nedeniyle daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Cinsiyet

Çalışanların cinsiyetleri, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler arasındadır. Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmaların kadınların çalışma yaşamında aktif olarak yer almaya başladığı yıllardan itibaren sayılarında artış gösterdiği dikkati çekmektedir. Yapılan araştırmalarda, kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılıkların hakkında ortak bir sonuca varılamamaktadır. Bazı çalışmalarda kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemediği, bazılarında kadın çalışanların, bazılarında ise erkek çalışanların, örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir (73, 93).

Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyleri, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler arasındadır. Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters bağlantı bulunmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça iş olanaklarının artmasıyla birlikte örgütsel bağlılıklarının azaldığı görülmektedir (95).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyleri, örgütün amaçları ve kültürü ile aynı doğrultuda olduğu müddetçe bağlılık hususunda

sıkıntı olmayacaktır. Ama örgütün yetersiz olması ve bunu fark eden eğitimli personel kendisini geriye götüren değil ileriye götüren bir örgüt arayacaktır. Bu nedenle eğitimi yüksek olan çalışanın örgütsel bağlılığı düşüktür. Eğitim düzeyi düşük olan çalışan ise, alternatif iş imkânı kısıtlı olması ve işini kaybetmemek endişesiyle işine daha fazla bağlanmaktadır. Bu nedenle eğitim düzeyi düşük çalışanın örgütsel bağlılığı oldukça yüksektir (93).

Kıdem

Çalışanların çalışma süreleri, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler arasındadır. Bir örgütte kalma süresi arttıkça, çalışanın emeklilik ve terfi gibi çalışılan örgüt içinde yatırımlarının artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık seviyesini artırdığı görülmektedir. Bu durumda devam bağlılığı ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (96).

Örgütte çalışma süresi fazla olan çalışanın işten çıkarılma maliyeti özellikle ülkemizde çalışma süresi daha az çalışan çıkarma oranla daha fazladır. Bu nedenden dolayı işten çıkarmalarda tecrübeli çalışma süresi fazla olan çalışana çıkarmak yerine tecrübesiz çalışma süresi daha az çalışan çıkarmak daha kolay olmaktadır. Ayrıca çalışan personele vermiş olduğu eğitim yatırımları onu örgütte daha fazla tutmak istemesi nedenlerinin arasındadır (95).

2.3.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanlarda bireysel faktörlerin yanında örgütsel faktörlerinde bağlılık duygusunu etkilemektedir. Alt düzey çalışanlar bireysel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst düzey çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir (73).

Örgütsel özellikleri; işin niteliği, takım çalışması, liderlik ve yönetim, ücret seviyesi, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, rol belirsizliği ve çatışması başlıkları altında inceleyeceğiz.

İşin Niteliği

Çalışanlar da işin niteliği, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler arasındadır. İşin kapsamı ve yapısı çalışanın değerleri ile uyumlu olduğu sürece örgütsel bağlılık olacaktır. Çalışan işini kendi ile özdeşleştiremediği zaman bağlılık bağlılığın azaldığı görülmektedir. Çalışanların sorumluluk alanları genişledikçe daha çok deneyimler kazanarak örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (71). Ayrıca işin önemli faktörleri arasında bulunan rotasyon ve işin zenginleştirilmesi de örgütsel bağlılığı artıran faktörler arasındadır (81).

Çalışma ortamının fiziki özellikleri, çalışılan pozisyon, yapılan görevlerin içeriği ve çalışanın yaptığı işe olan tutumu ve ilgisi de çalışanın fizyolojik ve psikolojik olarak etkilenmesine neden olmaktadır. Bu da çalışanların örgüte bağlılığını etkilemektedir (97).

Takım Çalışması

Çalışanlar arasındaki takım çalışması, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler arasındadır. Takım çalışması, işletmenin hedefine ulaşması için toplanmış iki veya daha fazla çalışanın, işletme ile ilgili sorunlarını ortadan kaldırmak adına yaptıkları çalışmalardır. Takım çalışması, çalışanlara karar verme yetkilerinin artması nedeni ile çalışanlarda ki iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını da artmasını sağlamaktadır.

Takım çalışması ayrıca çalışanlar arasındaki birlik, beraberlik, birbirine dayanma düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (72). Çalışanların örgütsel bağlılık davranışına yönelmelerinin sebebi olarak, örgütten ayrılmayla birlikte çalıştığı takım arkadaşlarından da ayrılması olarak açıklanmaktadır (100).

Liderlik ve Yönetim

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler arasında olan liderlik üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmaların sonucunda liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir (65).

Liderlik; ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere örgütün faaliyetlerini yöneten bireyin davranışları olarak tanımlanmak mümkündür (81). Liderlerde görülmek istenen

bir takım davranışlar ve özellikler vardır. Liderde bulunması gereken özellikler; değişim, gelişim ve yenilik için fırsatları araştırması, hatalardan ders çıkarması, risk alması, kendi görüşlerini paylaşma konusunda ilham verici olması, rol model olması, bireyleri yüreklendirmesi, başarıları düzenli olarak kutlaması, projelerin başarılması için bireylere katkı sağlaması olarak özetlemek mümkündür. Liderin bu davranışları örgüt içerisinde uygulaması örgütsel bağlılığı güçlü kılmasına neden olmaktadır (65) .

Günümüzde yöneticiler de lider olma özelliğinin yanında yönetim şekli olarak, çalışanların yönetime katması, yaptıkları işten zevk alması ve çalışanların en verimli şekilde çalışma gerekliliği olmuştur. Örgütte kararlar alınırken çalışanların katılımını sağlamak ve çalışanların enerjilerini çalıştığı yere sarf etmelerine imkân tanımak gibi düzenlemeler yapılarak örgütsel bağlılığın oluşması sağlanmalıdır. Çalışanların fikirlerini sormayan, onların sıkıntılarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgi seviyesi düşük olan yöneticiler çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük olmasına ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır (97).

Ücret Seviyesi

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler arasında olan ve yapılan araştırmalarda birçok çalışanın iş bırakma sebepleri arasında ücret olduğu görülmektedir.

Ücret çalışanın, bir işi yapmak için sunduğu emek karşılığında aldığı bedel olarak tanımlamak mümkündür (20). Örgüt içerisinde ücretin çalışanlara tarafsız ve eşit bir şekilde verilmesi, iş tanımı ve ücret tutarındaki uygunluk, yapılacak ödülleri ücret olarak yapılması ve en önemlisi ücretin ödeme gününde yapılması çalışanın örgüte bağlılığını arttıracak nedenler arasındadır. Çalışanların ikramiye, prim ek ödemeler veren işletmelerde çalışmak istedikleri görülmekte ve çoğu zaman dile getirilmektedir (68).

Örgütlerde çalışanların performansına göre maaş ödemesinin yapmak, performanslarını ödüllendirerek cazip hale getirmek ve teşvik etmek için ücret önemli bir rol oynamaktadır. Her alanda pozitif bir unsur olan ücret, çalışanların örgütsel bağlılığını artırma konusunda da önemli bir yer tutmaktadır (143).

Çalışanlar örgütün ücret politikasının adil ve dengeli olduğunu görmesi örgüte olan bağlılıklarını da artırmaktadır. Özellikle üst düzey çalışanlar için ücret, örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli bir unsurlar arasında olduğunu söylemek mümkündür (89).

Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılıkta etkileme potansiyeli taşıyan en önemli etmenlerden biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü; örgütün faaliyetlerini, çalışma şeklini, amaçlara ulaşmak için ortak bir zemin hazırlayan, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inanç, değer ve bireyler arasındaki etkileşimlerin tamamı olarak tanımlanmaktadır (81). Örgüt kültürü, örgütte olan bitenler hakkında bilgi vererek çalışanların örgüt içerisinde faaliyette bulunurken nasıl ve ne şekilde hareket etmeleri gerektiği konusunda rehberlik etmektedir.

Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel verimliliği artırarak takım ruhunun ve örgütsel bağlılığın güçlenmesini sağlamaktadır (86). Yapılan araştırmalarda örgüt kültürü, örgütsel bağlılık yaratma ve performansı artırma üzerinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine yenilikçi ve destekleyici olumlu etkilerinin de olduğu görülmektedir. Bürokratik örgüt kültürü örgütsel bağlılığı olumsuz yönde, demokratik ve paylaşımcı örgüt kültürü ise olumlu yönde etkilemektedir (143).

Örgütsel adalet

Örgütsel adalet; çalışanların, görev dağılımı, kişilere yetki verilmesi, ücret düzeyi gibi yönetim kararları değerlendirme aşaması olarak tanımlanmaktadır ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasındadır.

Örgüt içerisindeki tutumlar ve davranışların adaletli bir şekilde olması çalışanlar da örgüte bağlılık oluşmasına ve önceden edindikleri bilgi ve birikimleri yeni örgütle paylaşarak kendi adına yatırımlara çevirmelerine neden olmaktadır. Çalışanların bu yatırımlar sonucunda örgütlerinden belli kazanımlar elde edilmesiyle birlikte örgüte bağlılıklarının da arttığı gözlenmektedir (144).

Örgüt içinde görülen adaletsizlikler ve çalışanların bu adaletsizliklerin farkında olması örgütten ayrılmalara ve örgütsel bağlılığın düşük olmasına neden olmaktadır (97).

Örgütsel Ödüller

Ödüller başarılı performans sergileyen çalışana teşekkür etmenin en iyi yolu olup, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında bulunmaktadır. Çalışana biz sana değer veriyoruz ve senin yaptığın işi takdir ediyoruz mesajı vererek çalışan bireylerin kendisini değerli hissetmesi, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasını sağlamaktadır. Çalışanların örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algılamaları örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymalarına neden olmaktadır (142).

Örgütsel ödülleri maddi olarak; ücret, ikramiye ve maddi olmayan; kariyer imkânları, takdir, kişisel gelişim, saygı, güven, arkadaşlık olarak sınıflandırmak mümkündür. Çalışanlar ile örgüt arasındaki oluşan ilişkinin temeline bakılırsa karşılıklı çıkar ilişkisine dayandığı görülmektedir. Çalışanlar örgütlerinden alacakları ücret, kariyer ve takdir gibi örgütsel ödüller beklerken; örgütler ise çalışanlardan, örgütün amaç ve hedefleri için zihinsel ve bedensel olarak yüksek performans ve aynı zamanda örgüt içerisindeki kurallara uyum beklemektedir (143).

Örgüte bağlılığı sağlayacak güçlü ödül yönetiminin, çalışanların iş yerinde gösterdikleri performanssa göre verilmesi gerekmektedir. Çalışanların ödüle kolay ulaşması kendi başarısının sonucu değil de, örgütün verdiği ödül şeklinde algılanmaktadır (68). Performansa göre ödüllendirme sistemi olan örgütlerde çalışanların daha fazla çaba sarf ettiği ve buna karşılık örgütün de performansının arttığı görülmektedir (143).

Ödemeler, statüde ilerleme, ücret dışı yan gelirler, terfi, tanınma, bir işe başlama ya da bitirme sorumluluğu gibi ödüller çalışanlardaki örgütsel bağlılığı artırır faktörler arasında bulunmaktadır (168).

Rol Belirsizliği ve Çatışması

Çalışanın örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında kendi görevinin haricinde başka görevlerde de performans istenmesi durumunda ortaya çıkan rol belirsizliği ve çatışması çalışanın örgüte olan bağlılığını önemli ölçüde etkilemektedir (96).

Rol belirsizliği, çalışan bireye rol ile ilgili beklentilerin sınırlarının tam olarak bildirilmemesi sonucu ortaya çıktığı görülmektedir (95). Görev tanımı açıkça belirlenmiş olması ve verilen görevin başarılması çalışan bireyin iş tatmini ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (93).

Rol atışmaları çalışan bireyden kaynaklandığı, rol belirsizliği ise örgüt kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Rol atışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri bulunmaktadır. alışan üzerinde davranışsal olmaktan çok, kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi psikolojik şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumlarda rol atışması yoğun olarak yaşanması iş doyumunu ve buna paralel olarak ta örgütsel bağlılığın düşmesine neden olmaktadır (92).

2.3.4.3. Örgüt Dışı Etmenler

Çalışanlarda bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerin dışında bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, örgüt dışı etmenlerdir. Örgüt dışı etmenleri; profesyonellik, yeni iş bulma olanakları durumu başlıkları altında inceleyecek olursak;

Profesyonellik

Çalışanların yaptıkları işi kazanç sağlamak amacıyla yaparken mesleği ile özdeşleşmesi olarak tanımlanan ve mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir tamına göre ise; kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler olarak tanımlanmaktadır. Profesyonellik rgtsel bağlılığı etkileyen dış etmenler arasındadır.

Yapılan araştırmalarda profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık ve performansla ilişkisi bulunduğu görülmektedir. Profesyonellik incelendiğinde, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Profesyonellerin (hukuk, tıp, mühendislik vb.) alıştığı örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıklarının olumsuz etkilendiği, örgütsel bağlılıklarının ise olumlu yönde etkilendiği görülmektedir (92).

Mesleki ve örgütsel bağlılık arasındaki çatışmayı gidermek amacıyla meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık yükseltilebilmektedir (93).

Yeni İş Bulma Olanakları

Örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarının olmasıdır. Araştırmacılar arasında, yeni iş bulma olanaklarının azlığının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır (93).

Gelişmekte olan ve işsizlik oranlarının yüksek olduğu ülkelerde bu faktör daha da önemli olmaktadır. Alternatif iş imkânları sadece çalışanların kişisel yeteneklerini de bağlı değildir. Örgütün bağlı bulunduğu sektör, dünya çapında küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenler de alternatif iş olanaklarını önemli derecede etkilemektedir (95).

İş olanaklarının kısıtlı olması algısı örgütsel bağlılığın artmasını sağladığı görülmektedir. İş bulma imkânı az olan veya olmayan ya da başka işe girmenin sınırlı olduğu durumlarda, örgütsel bağlılık Alternatif iş olanağının olmadığını algılayan ve başka bir işe girme seçeneği bulunmayanların, örgüt bağlılığını arttırdığı belirtilmektedir (68).

2.3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Yapılan araştırmalar sonucunda, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların yeniliklere ve yaratıcılığa daha çok katkısı bulunmaktadır. Çalıştıkları örgüte yararlı olabilmek için daha çok çalıştıkları ve daha yüksek performans gösterdikleri görülmektedir (98).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarının bağlılığın derecesine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan örgütlerde, örgütün amaçlarının kabul edilmediği durumlarda örgütün dağılmasını hızlandırırken, amaçların kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın örgütten ayrılma davranışıyla düşük düzeyde

bağlantılıyken; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla daha yüksek düzeyde bağlantılı olmaktadır (87, 99).

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağıllık ile bağıllık düzeyleri ile bu düzeylerin kişiye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelenmiş ve ortaya düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağıllık kavramları çıkmıştır (145). Bu bölümde bağıllık düzeyleri ve etkileri açıklanmaktadır.

2.3.5.1. Düşük Örgütsel Bağıllık

Çalışanların örgüte olan tutumlarının olumsuz olması ve örgütsel bağıllıkların düşük olması durumunda ortaya çıkan bağıllık derecesidir. Düşük düzeyde örgütsel bağıllıkta çalışan birey kendini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmaktadır. Bu durumda çalışanın yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkar. Örgüt insan kaynaklarını daha etkili bir şekilde kullanarak kendisine pahalıya mal olabilecek sorunlar çözmesi mümkün olacaktır (75).

Düşük örgütsel bağıllık derecesindeki çalışanlar ilk fırsatta başka bir örgüte geçmeyi istemektedirler. Bu durum çalışanlarda ya örgütten ayrılma ya da devamsızlık yapma gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (80). Böyle bir sorunu çözmek ve örgütün varlığının korunmak amacıyla, insan kaynaklarının bir takım çalışma yapmaları gerekmektedir. Çalışanların örgütten ayrılma sebepleri araştırılarak, gerekli önlemler alınarak ve gerekli düzenlemeler yapılarak örgütün varlığını korumak mümkün olacaktır (78).

Duygusuz çalışanlar olarak tanımlan ve düşük örgütsel bağıllık gösteren çalışanlar; sürekli alternatif iş olanaklarını gözden geçirirler ve yaptıkları işle ilgisizdirler ve verimlilikleri oldukça düşük olduğu görülmektedir. Düşük düzeyde bağıllık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz etkiler bırakabilmektedir (73) .

2.3.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın tam olmadığı durumlarda ortaya çıkan bağlılık derecesidir. Çalışanlar bu bağlılık düzeyinde örgütün değerlerinin tamamı yerine bazılarını kabul etmektedir. Kararsızlık örgütün işleyişinde aksamalara ve olumsuz sonuçlara da neden olmaktadır. Ayrıca bu düzeyde bağlılığa sahip olan çalışanlarda, örgütün gereksinimlerini karşılarken aynı zamanda bütünlüğü ve kişisel değerlerini devam ettirmektedirler (81).

Çalışanın, örgütün amaç, hedef ve politikalarını kabul eder ancak kendini örgüte ait hissetmez. Çalışanın tecrübesi fazla olmasına rağmen örgütle özdeşleşme düzeyi oldukça düşüktür. Topluma karşı hissettiği sorumluluk ve örgüte hissettiği şükran duygusu nedeniyle örgütten ayrılmazlar (73).

2.3.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

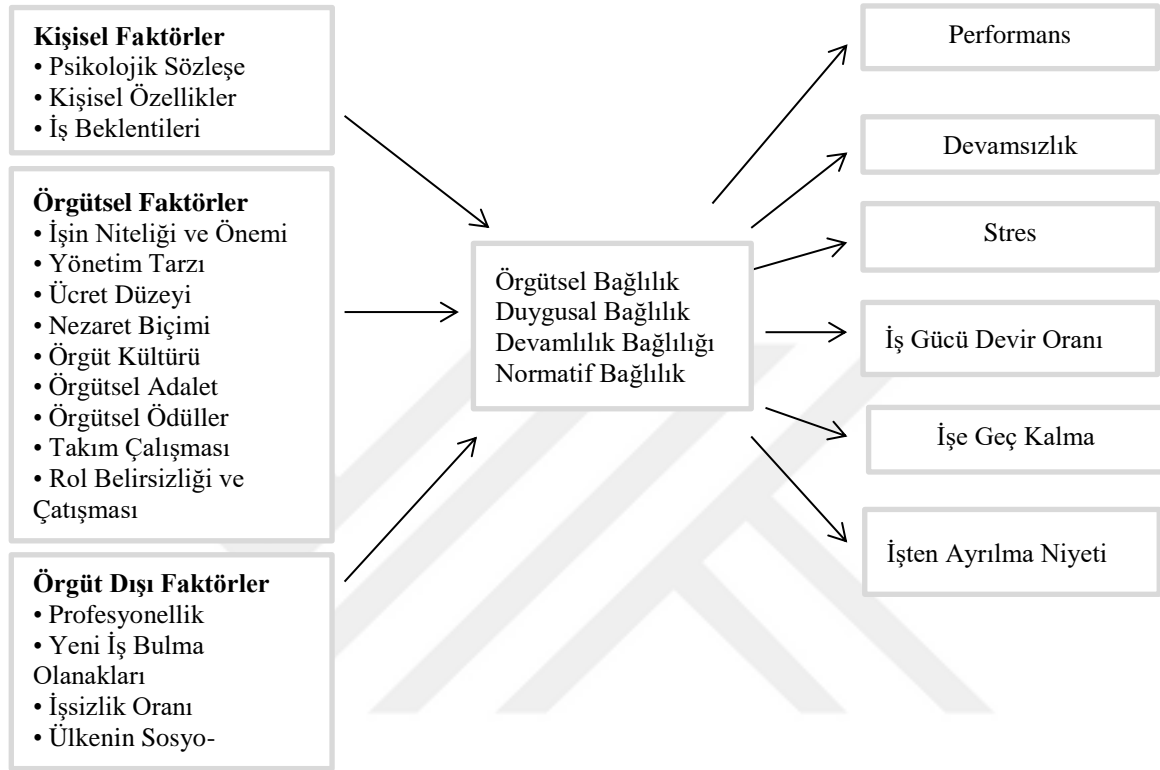
Örgütsel bağlılığın tam olduğu durumunda ortaya çıkan bağlılık derecesidir. Çalışanlar, çalıştığı örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık göstermektedirler. Yüksek örgütsel bağlılığı olan çalışanların işten ayrılmamaları ve örgütün kurallarını ihmal etmemeleri kurum açısından çok önemlidir ve bu çalışanlar örgütün en kıymetli elemanları arasındadır. Bu çalışanlar, hayal kırıklığına uğradıklarında, örgütün amaç ve kültürü değiştiğinde, işten doyumсузluk hissettiklerinde ancak örgütten ayrılabilirler. Genel olarak bu çalışanlar sağlık sebepleri dışında devamsızlık yapmazlar (99).

Yüksek örgütsel bağlılığı olan çalışana, meslekte başarılarının desteklenmesi, dolgun bir ücret verilmesi, örgüte olan sadakatine karşılık ona yetki verilmesi, onu üst pozisyonlarda göreve getirilmesi gibi ödüllerle ödüllendirilmesi gerekmektedir.

Yüksek bağlılık düzeyinde bağlılığın avantajları bireyler kariyerlerinde daha hızlı yükselebilmekte ve örgütün üretim ihtiyaçları daha kolay karşılanabilmektedir. Buna rağmen, kişisel, ailevi, sosyal ve iş ile ilgili sorunlar nedeniyle bireyler zarar görmektedir. Ayrıca, firma esnekliğini kaybedebilmekte, kendini aşırı hırslı çalışanlar

tarafından sarılmış bulabilmekte ve etik olmayan ve yasa dışı bir takım davranışlara maruz kalabilmektedir.

Şekil 6. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları



Şekil 6, 92. Kaynaktan alınmıştır (92).

Şekil 6’da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında olan kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda çalışanların performansların arttığı, devamsızlığın, işe geç gelme, işten ayrılmanın azaldığı görülmektedir (101).

2.3. İş Tatmini

Çalışmamızın bu bölümünde iş tatmini kavramı, iş tatmininin önemi, iş tatmini ile ilgili teoriler, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmininin sonuçları incelenmektedir.

2.4.1. İş Tatmin Kavramı

İş tatmini/memnuniyeti kavramı İngilizce’ de “job satisfaction”; iş gören memnuniyeti kavramı ise “employee satisfaction” olarak ifade edilmektedir. Türkçe sözlükte; iş doyumunu, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum ya da çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisi olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt psikolojisi, insan ilişkileri ve çalışanların işyerindeki tutumların önemine vurgu yaparak çok önemli bir rolü üstlenmiş olan iş tatmini ile ilgili literatürde çok sayıda tanımlamalara rastlanmak mümkündür (102).

İş tatmini; çalışanın iş tecrübelerini değerlendirerek sonuçları hakkındaki olumlu ya da olumsuz duygusal ifadesi olarak tanımlanırken genel kabul görmüş ve en eski Hoppock (1935) tarafından yapıldığı görülmektedir. Hoppock (1935) iş tatmini, “çalışanların işlerine karşı sergilediği duygusal bir tepki biçiminde ifade etmektedir” şeklinde tanımlamaktadır (103, 170).

Çalışan bireyin işinden tatmin olmasını sağlayan birçok unsurun olması nedeniyle iş tatmininin tanımlamalarında farklı şekillerde olmasını sağlamaktadır. İş tatmininin en yaygın kullanılan tanımı Locke (1976) tarafından geliştirilmiştir. Locke (1976) iş tatminini; kişinin işini veya işle ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan memnun edici olumlu duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (104, 105, 106).

Literatürde yapılan araştırmalarda iş tatmininin birçok tanımı olduğu görülmektedir. Bu tanımlar aşağıda verilmektedir (71,108, 170, 183).

- Mullins (2005) iş tatminini, bir tutum ve içsel bir durum olarak,
- Vroom (1964); bireylerin buldukları iş rollerine duygusal yönelimleri olarak,
- Statt (2004); çalışanın aldığı ödüller ile ne kadar memnun kaldığı olarak,
- Fisher (2001); bir bireyin işinin özelliklerinin kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ve doldurması halinde ortaya çıkan bir doyum olarak,

- George ve Jones (2008); kişilerin yapmış oldukları iş hakkındaki duyguları ve inançlarının toplamı olarak,
- Schermerhorn, Hunt ve Osborn (1994); kişilerin işleri hakkında olumlu ya da olumsuz duygularının derecesi olarak,
- Spector (1997); kişinin yapmış olduğu işe karşı hissettiği olumlu duygular olarak,
- Barutçugil (2004); bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak,
- Hackman ve Oldham (1975); çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyet olarak,

ifade etmektedir.

İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak ta tanımlamak mümkündür. Çalışanlar çoğu kez yaptıkları işi anlamlı olarak görmedikleri için düşük iş tatmini ile çalışmaktadırlar. Düşük iş tatmini ile çalışan bireylerden yüksek verimliliğin beklenmesi son derece güçtür (109).

İş tatminine genel olarak bakıldığında kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutum olduğu görülmektedir (110). Çalışan kişinin işe karşı olumlu ruh hali iş tatminini, olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İş tatmininin, çalışanlardaki motivasyon, performansları, işe devamsızlık, çalışan devri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile aralarında anlamlı ilişkinin olması örgütlerin ve akademisyenlerin bu kavrama olan ilgilerini de artırmaktadır (103, 111) .

İş tatmininin organizasyon ve kişiler arasındaki uyum ve denge algılamalarından doğduğu görülmektedir. Yüksek düzeyde tatmin olmuş bir çalışan olumlu davranışlar gösterirken, tatmin seviyesi düşük çalışanın işine karşı davranışlarının olumsuz olduğu görülmektedir. Aslında işe girerken çalışan işvereni ile yazılı olmayan bir psikolojik anlaşmaya girmektedirler. İşveren psikolojik anlaşmaya önem vermezse, çalışanın işe olan ilgisini kaybetmesine sebep olacağını bilmesi gerekmektedir (112).

2.4.2. İş Tatmininin Önemi

Çalışan bireyler ve işletmeler açısından iş tatmini büyük bir öneme sahiptir. Çalışma hayatında bireyler vakitlerinin büyük bölümü iş ortamında geçirmeleri nedeniyle işe karşı hissettikleri duygular ve düşünceler, onların hem fiziksel hem de ruh sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışma ortamında yaşadıkları duyguları özel hayatlarına da yansıta bilmektedir. İş tatmini yüksek olan bireylerin fiziksel ve ruhsal olarak kendilerini daha iyi hissettikleri daha uzlaşmacı ve olumlu bir tutum içerisinde oldukları görülmektedir (113).

İş tatmini çalışan bireyler açısından önemli olduğu kadar, örgütsel açıdan da çok önemli bir konudur. Başarılı bir örgütün arkasında iş tatmini yüksek çalışanların yer aldığı görülmektedir. Bir örgütün en değerli kaynağı olan çalışanların iş tatmini ne kadar yüksekse örgüt o kadar başarılıdır. Çünkü çalışanlardaki verimliliğin artması örgüt verimliliğini artırmaktadır (110). Bu konuda yapılan araştırmalarda, iş tatmininin, mutlu çalışanların, örgütsel performansı yükselttiği yönünde sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalara kuramsal bölümlerde yer verilmiştir. İş tatmininin yüksek olması örgüte bağlılığı artırmakta, performansı olumlu yönde etkilemekte, işe devamsızlıkları ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (102).

İş tatmininin bireyler ve işletmeler için önemini aşağıda özetlenmektedir (103, 113)

- İş tatmini bireylerde psikolojik olgunluk sağlamasına,
- İş tatmini olmayan bireylerde hayal kırıklığına,
- İş hayatındaki olumsuzluklar bireyin hayatının tüm alanlarını olumsuz etkilenmesine,
- İş tatmini düzeyinin düşük olması verimliliğinde düşük olmasına,
- Yüksek seviyede iş tatmini, örgüte bağlılık, performans gibi olumlu çıktılara,
- İş tatminsizliği örgüt içerisinde devamsızlık iş gücü devir hızında artış gibi problemlere,
- İş tatmini olmayan çalışan mümkün olduğunca işten ayrılmanın ve başka bir işe girmenin yollarını aramaktadır.

2.4.3. İş Tatmini İle İlgili Teoriler

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini ile ilgi teorileri; kapsam ve süreç teorileri olarak incelenmektedir. Kapsam teorilerini; Maslow (1943) 'un İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg (1959)'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer (1969)'i ERG Teorisi, McClelland (1989)'in Başarma İhtiyacı Teorisi olarak, Süreç teorilerini Vroom (1964) Bekleyiş Teorisi, Adams (1965)'ın Hakkaniyet(Eşitlik) Teorisi, Lawler ve Porter (1968)'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Locke (1968)' ın Amaç Teorisi başlıkları altında incelenmektedir.

2.4.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerini Maslow (1943)'un İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg (1959)'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer (1969)'i ERG Teorisi, McClelland (1989)'in Başarma İhtiyacı Teorisi olarak inceleyeceğiz.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak bilinen bu teori, bireylerin güdülerinin çeşitliliği ve karmaşıklığına kısmen netlik kazandırmaktadır. Maslow (1943) bu teori ile insan gelişiminde ihtiyaçların insan davranışlarını yönlendiren en önemli etken olduğunu savunmaktadır (102).

Maslow (1943)'un gereksinimler hiyerarşisi 1954'te insanların çeşitli kişisel ihtiyaçlarını gözlemleyerek hiyerarşik bir liste geliştirdi. Bir kişinin hiyerarşide bir sonraki daha yüksek ihtiyacı fark edemediğini teorik olarak belirtmektedir. Maslow' un ihtiyaçlardaki hiyerarşiyi geniş tabanlı bir hayatta kalma ihtiyacı olan bir piramit olarak göstermektedir (114).

Maslow (1943), ihtiyaçların belirlediği sıraya uygun biçimde alttan üste doğru bir gereksinim giderilmedikçe, bir üsttekine geçilmediğini iddia etmektedir. Maslow'un teorisini eleştiren, ihtiyaç basamaklarının her zaman hiyerarşik sırada olmayacağı bireysel özellik ve kişilik yapısına göre bu sıralamanın değişebileceği de savunulmaktadır. Örneğin, bir birey için saygınlık ihtiyacı, sosyal ihtiyaçtan önce

gelebilir. Ancak bu eleştiriye rağmen, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaç önceliklerinin büyük ölçüde insan doğasına uygun olduğu düşünülmektedir (102).

Şekil 7. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi



Şekil 7, kaynağı <http://www.guncelpsikoloji.net>

Maslow (1943) ihtiyaç seviyeleri türü ve örnekleri aşağıda açıklanmaktadır (107, 114).

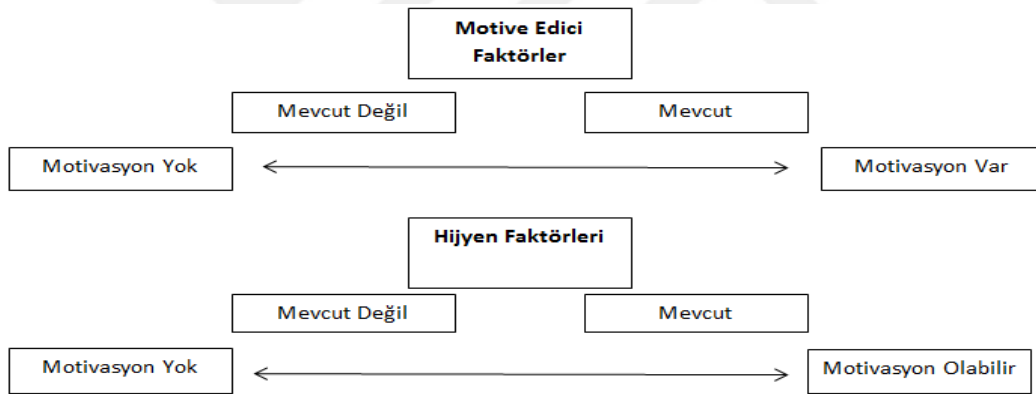
- Fizyolojik İhtiyaçlar: İnsanların doğuştan sahip oldukları ve hayatlarını sürdürmek için gerekli olan ihtiyaçlardır. Bunlar: yemek yeme, su içme, uyku, vb. gibi ihtiyaçları kapsar.
- Güvenlik İhtiyacı: Bireyler gerek fiziksel güvenliğinin sağlanmasını, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını istemektedir. Bunlar; can ve iş güvenliği, tehlikeden korunma, sosyal sigortalardan yararlanma, vb.. gibi ihtiyaçları kapsar.
- Ait olma ve sevgi ihtiyacı: Bireyler günlük yaşamında birçok kişiyle ilişki kurmaktadır. Bunlar: kişinin kendine sosyal çevre oluşturma, bir gruba ait olma, başkalarıyla sosyal ilişkiler geliştirme, sevme ve sevilme, vb. gibi ihtiyaçları kapsar.
- Saygı İhtiyacı: Bireyler yaptıklarının başkaları tarafından olumlu karşılanmasını istemektedirler. Tanınma, prestij sahibi olma, statü kazanma, kendine güven kazanma ihtiyacı gibi ihtiyaçları kapsar.
- Kendini gerçekleştirme İhtiyacı: En üst basamakta olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer dört ihtiyacın doyurulması sonrasında ortaya çıkan ihtiyaçtır.

Kendini gerçekleştirme basamağında bireylerin ulaşabilmesi konusunda tam bir netlik söz konusu değildir. Her bireyde görülebilecek bir ihtiyaç türü değildir. Bu ihtiyacın kendini göstermesi, istediği ortama ve işe kavuşmuş olması gerekmektedir.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg (1959), insanların tutumlarını etkileyen faktörlerin iki boyutlu olarak incelemektedir (114). Herzberg (1959) iki boyutlu bu faktörleri hijyen faktörler ve motivasyonel faktörler olarak isimlendirmektedir. Herzberg (1959)'in hijyen faktörleri Maslow (1943)'un fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları ile; motivasyonel faktörleri ise Maslow (1943)'un sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile paralel olarak görülmektedir (102).

Şekil 8: Herzberg' in İkili Faktör Teorisi



Şekil 8, 152. Kaynaktan alınmıştır (152).

Herzberg (1959) iş tatminini sağlayan faktörlerin iş tatminsizliğine yol açan faktörlerden farklı olduğunu ifade etmektedir. Bir yönetici iş tatminsizliğine sebep olan faktörleri ortadan kaldırarak işyerinde huzurlu bir çalışma ortamı oluşturabilir, fakat çalışanların işe motivasyonunu sağlayamayabilir (157). Örneğin, yönetim politikaları, kişilerarası ilişkiler ve ücret gibi faktörler çalışanlar için uygun ve tatminsizliği ortadan kaldırmasına rağmen tatmini doğrudan sağlamadığı konusuna dikkat çekmektedir. Çalışanları işe motive etmek için; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme gibi faktörlerin sağlanması gerektiğini savunmaktadır (114).

Motive edici faktörler; doğrudan doğruya işe, işin içeriğine ve özüne yönelik olup bireylere sorumluluk, tanınma, başarı ve kendisini geliştirmesine imkân vermektedir (115). Bireye başarılı olduğunu hissetmesini sağlayacak fırsatlar sunulduğu, ilerlemesi sağlandığı ve belli sorumluluk verildiği zaman, güdülenme ve olumlu iş tutumlarının ortaya çıkacağı görülmektedir. Bu faktörlerin eksik olması doyumsuzlukla sonuçlanmaz, sadece doyum yokluğunu meydana getirmektedir (115). Bu faktörlerin yeterince yerine getirilmemiş olması iş doyumunu etkileyerek memnuniyetsizliğe neden olmaktadır (120). İş memnuniyetinin belirleyicileri olan faktörler: başarı, tanıma, işin kendisiyken sorumluluk ve ilerleme de işte uzun vadeli tatmin edici olumlu etkilerle ilişkilendirilmektedir (114).

Hijyen faktörleri, genel itibariyle işin çevresi ile ilgilenmektedir. Hijyen faktörleri yokluğunda doyumsuzluk olurken, varlığında ise doyumu sağlayan güdüleyici faktörler ön plana çıkmaktadır. Hijyen faktörlerinin varlığı motivasyon için gerekli olmasına rağmen tek başına yeterli değildir (115). Hijyen faktörleriyle çalışanlar motive olamaz, ancak hijyen faktörleri yoksa çalışanların memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. Bireylerin motivasyonun olması için hem hijyen faktörlerin hem de motive edici faktörlerin mevcut olması gerekmektedir (115).

Herzberg (1959), yaptığı araştırmayla yöneticilerin iş motivasyonuna olan bakış açılarının da değiştiğini ifade etmektedir. Yöneticiler; ücret artırma, yan ödemeler, teşvik primleri ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi çevresel faktörlerin çalışanların motivasyonunu artırmada etkili olmadığını ileri sürmektedirler. Herzberg paranın hijyen faktörü olarak önemli olduğuna inanmasına rağmen yine de bireyleri motive edeceğine inanmamaktadır (116).

Hijyen faktörleri eksikliği çalışanlarda doyumsuzluk yaratmaktadır. Bunun nedeni, çalışanların haksız muamele gördüklerini hissetmeleridir. Haksızlığa uğrama hissi, hijyen faktörlerinin yokluğu ile hoşnutsuzluk arasındaki ilişkiyi açıklayan çok önemli bir bulgu olarak nitelendirilmektedir (116).

Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer (1969), Maslow (1943)' un ihtiyaçlar hiyerarşisini, yaptığı çalışmalarla daha sade hale getirerek bu teoriyi geliştirdiği görülmektedir (102). Alderfer (1969) ,Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinin eksik taraflarını geliştirerek üç aşamalı bir teori

oluşturmaktadır. Bu aşamalar; var olma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı, gelişme ihtiyacı olarak adlandırılmaktadır. Bu teorinin Maslow (1943)' un teorisinden farkı aşamaların sayısı ve aşamaların arasında hiyerarşiye bağlı kalmadan geçiş yapmasıdır(185). Teoriye göre, bir ihtiyaç tatmin edildikten sonra, bir sonraki aşamadaki ihtiyacın karşılanması gerekliliğinin önemli olmadığını nedeni açıklanmaktadır. Alderfer (1969), bazı mesleklerde bir sonraki aşamaya geçmenin mümkün olamamasının nedenini; örgüt politikasından ve yapılan işin doğasından kaynaklandığını ifade etmektedir. Bu durumda çalışanın, içinde bulunduğu aşamaya daha çok önem vermektedir (117).

Bireylerin ihtiyaçları karşılanırken, doyum ve istek kavramları ortaya çıkmaktadır. Doyum, bireyin çevresiyle olan ilişkisi sonucunda elde ettiği ve bireyde yarattığı içsel bir durum olarak ifade edilirken, istek ise dışsal bir durumla ilgili olmadığından daha özneldir. Gereksinim ise bireyin hem isteğini, hem doyumunu aynı zamanda da hayal kırıklığını da içermektedir. ERG kuramına göre gereksinimler karşılanmadığında hayal kırıklığı-çekilme meydana gelmektedir. Bunun nedeni, bireyin daha somut amaçlara yönelme eğilimi olmasıdır (112).

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Harvard Üniversitesi psikologlarından olan Mc Clelland (1989) tarafından geliştirilen bu teori, bireyin fizyolojik güdülerini değil, sonrada öğrendiği güdülerini inceleyerek geliştirdiği görülmektedir. Mc Clelland (1989) insanlardaki başarı ihtiyacını ölçebilmek adına bir kişilik testi olan T.A.T'yı (Thematic Apperception Test) uygulayarak kişiliğin iç dinamiklerini ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Bu teoriye göre insanlar dört grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstermektedir. Bu davranışlar; ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı, başarıma ihtiyacı ve uzmanlık ihtiyacından oluşmaktadır (107, 185). İhtiyaçlar ve davranışlar aşağıda açıklanmaktadır.

- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Kişi vaktinin büyük bir kısmını nasıl güçlü olacağını ve diğer insanları nasıl kontrol altına alabileceğini düşünerek geçiriyorsa bu davranışla birey başkaları üzerinde güç sahibi olmak istediğini göstermektedir. Güç kazanma ihtiyacı bireyin güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını göstermeye itmektedir.

- İlişki Kurma İhtiyacı: Birey yaşamını yalnız başına sürdüremeyeceği için, diğer birey ve gruplarla ilişki içinde bulunması gerekmektedir. McClelland (1989)'ın bu ihtiyaca vurgu yapmasına rağmen üzerinde fazla durmamaktadır.
- Başarma İhtiyacı: Bireyin amaçladığı zor hedefe ulaşması için gereken bilgi ve yeteneği elde edip kullanması olarak ifade edilmektedir.
- Uzmanlık İhtiyacı: Bireylerin işteki insancıl faktörleri görmeyecek kadar işlerin teknik yönü ile ilgilendikleri ve kaliteli iş yapmaya özen göstermektedirler.

Bu teoriye göre, insanın en büyük ihtiyaçları arasında olan başarı ile çalışanları da motive etmek mümkündür. Mc Clelland (1989) başarılı olma isteği yüksek olanların bireylerin sahip olduğu özellikleri aşağıdaki şekilde belirlemiştir: (102).

- Sorumluluk alırlar,
- Şanstan çok kendi güçlerine inanırlar,
- Sonuç hakkında somut bilgi isterler,
- Zor sorunları kendileri çözmek isterler,
- Risk alırlar.

Bir iş yerinde bu teori doğrultusunda personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Personelin ihtiyaçları göz önüne alınarak uygun bir işe yerleştirildikleri zaman performanslarının da arttığı görülmektedir (118).

2.4.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorilerini Vroom (1964) Bekleyiş Teorisi, Adams (1963)'ın Hakkaniyet(Eşitlik) Teorisi, Lawler ve Porter (1968)'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Locke' ın Amaç Teorisi

Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom (1964) tarafından geliştirilen bu teoriye göre, bir çaba harcayarak gösterilen performansla belli kazançlar elde etmektir (121). Vroom (1964)'un beklenti kuramını bir adım ileri taşıdığı görülmektedir. İnsanların sadece ödül, ceza ve güdü ile hareket etmediği, farklı kişisel özelliklere sahip olduğu ve bu özelliklere uygun şekilde motive edilmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Kişisel özellikler motivasyonun temelini

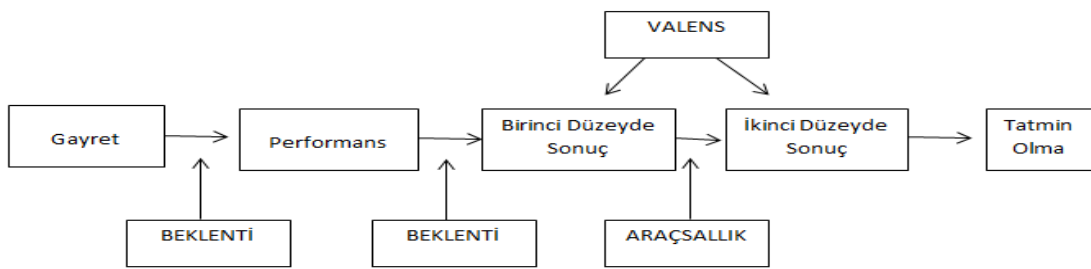
oluştur ve kişiden kişiye göre değişmektedir. Bireysel algılama ve kişisel özellikler kişiden kişiye farklı olduğundan bir motivasyon aracı da herkese uygun olmamaktadır (123).

Vroom (1964), bireylere önem vererek, çalışanın işinde ve örgütte yüksek performans gösterirken istekli davranmasına etki eden öğeleri araştırıp, davranış-sonuç ilişkisini ortaya koyduğu görülmektedir (112). Beklenti teorisi ile bir görevi yerine getirmek için yüksek motivasyona neden olan üç şartı belirtmektedir (165);

- Beklentinin ya da çabanın daha fazla olmasının performansı artıracığına olan inanç,
- Çalışanlara performans ve performansa dayalı ödüller sunmak,
- Değerlik veya bireylerin belirli ödüller alması olarak belirtilmektedir.

Bu teoriye göre, herhangi bir şeyi arzulama derecesi ve bekleme süresi ile motivasyon olurken, bireyin sonucunu tercih ettiği bir şey onun arzulama derecesi ile birleştiğinde motivasyona dönüşebilmektedir (107). Bekleyiş teorisinin gelişmesini sağladığı eşitliklerle ilgili bazı problemlerle karşılaşılmasına olmasına rağmen beklenti teorisi hala çalışan davranışlarını önceden gerekli görmek için kullanılan en faydalı araçtır (117).

Şekil 9: Vroom Bekleyiş Teorisi



Şekil 9, 152. Kaynaktan uyarlanmıştır (152).

Adams'ın Hakkaniyet (Eşitlik) Teorisi

Adams (1965) yaptığı araştırma ve deneylerde, ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bireyler kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırmaktadır. Bireyler kendilerine uygun gördükleri ödüllerin benzer başarıyı gösteren kişilere ne

oranda sunulduğunu saptamaya çalışmaktadır. Bu karşılaştırmada ile birey kendinin örgüte sunduğu emeği, zekâsı, bilgisi, tecrübe ve yeteneğine bağlı olarak ortaya koyduğu başarısını göstererek, örgütle bir beklenti içerisine girmektedir. Bireyin almayı beklediği ödülleri şu şekilde sıralamamız mümkündür; ücret, statü artışları, primler, ikramiyeler, benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve iş güvenliği, işyeri koşullarını iyileştirir (107).

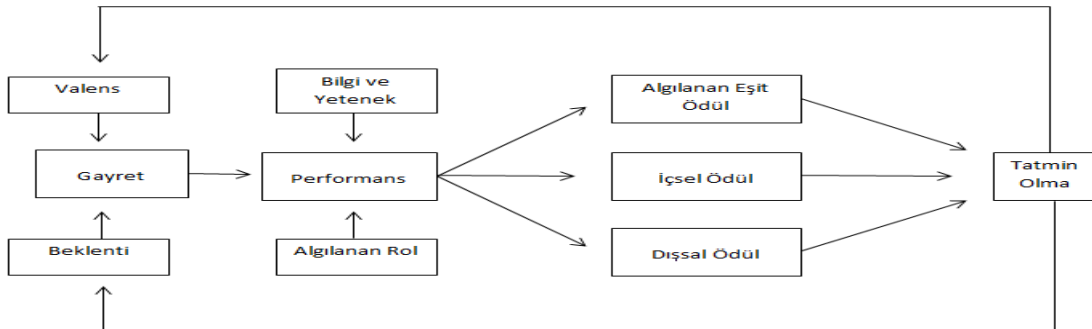
Adams (1965); çalışan bireyin eşitsizlik durumunda rahatsız olacağını ve bu rahatsızlığını farklı bir şekilde göstermektedir. Çalışan tepki olarak; çabasını azaltabilir, ücret artışı talebinde bulunabilir, diğer çalışanları etkileyerek çalışanların girdilerini azaltmaya çalışabilir, eşitsizliğin geçici olduğunu düşünüp savunma mekanizmaları geliştirebilir, başka biriyle kıyaslama yaparak kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirebilir, işi bırakma veya devamsızlık yaparak eşitsizlik durumundan uzaklaşabilir (122).

Adams (1965)'in Eşitlik teorisini özetleyecek olursak; aynı işi yapan bireyler arasında ücret, terfi vb. unsurların eşit olması bireyde iş doyumunu yapacağı aksi durumda da iş doyumsuzluğu doğuracağı temeline dayanmaktadır (113).

Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Beklenti Teorisine göre, yapılacak iş için yeter düzeyde ve bu iş için olanaklar da elverişliyse, çalışmalarda yüksek düzeyde performans elde edilmektedir. Bunun aksi bir durumda ise birey ne kadar istekli olursa olsun, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı olamamaktadır (107).

Şekil 10: Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi



Şekil 10, 152. Kaynaktan elde edilmiştir.

Lawler ve Porter (1968), Vroom (1964)'un teorisine ek olarak bireyin çabasını, bilgisini, yeteneğini ve algılamalarını rol değişikliğine bağlı olarak performanslarını ödüllendirmektedir. Çalışan bireyin yaptığı işten tatmin olması, elde edilmesi gereken çıktı ile gerçekten elde edilen çıktı arasında yapılan karşılaştırmadır. Bu karşılaştırma sonucu çalışan birey (102),

- Elde etmesi gerektiğine inandığı çıktılardan daha az bir çıktı elde ederse doyumsuzluk algılamaktadır,
- Elde etmesi gerektiğine inandığı çıktıları elde ederse tatmin olmaktadır,
- Elde etmesi gerektiğine inandığı çıktıdan fazla bir sonuç elde ederse suçluluk hissine kapılarak rahatsız olmaktadır.

Locke'in Amaç Teorisi

1968 yılında Edwin Lock tarafından geliştirilen amaç teorisine göre: çalışanların kendi amaçlarına, arzu ve isteklerine uygun bir işte çalıştıklarında başarı ve yüksek doyum sağladıkları görülmektedir. Kendine yüksek amaçlar belirleyen kişilerin düşük amaç belirleyen kişilere göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu savunulmaktadır. Lock amaçların insanları eyleme geçirmede önemli bir etken olduğunu; çalışanların kendilerine uygun amaçlar belirlemekten ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba harcamaktan mutluluk duyduklarını ifade etmektedir (123).

Birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi amaç belirlemede her zaman rasyonel davranmamaktadır. Her bireyin kendine has yargı ve duygularının olması nedeniyle seçecekleri amaçlarda her birinden farklı olmaktadır. Bu nedenle, bireysel amaçları tek tek belirlemek ve buna uygun yönetsel davranış ve politikaları belirlemek de oldukça zor olmaktadır. Ancak bu teori örgütlerde bireyleri değerlemek, bireysel amaçları bağdaştırmak açısından oldukça yararlı olmaktadır (112).

2.4.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmininin, çok boyutlu olması ve pek çok değişkeni içermesi nedeniyle kapsamlı olarak ele alınmıştır. İş tatminini etkilediği düşünülen değişkenler bireysel faktörler ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenmektedir (107).

2.4.4.1. Bireysel Faktörler

Çalışanın ihtiyaç ve beklentileri iş tatminlerini etkilemektedir. Eğer çalışan yüksek statülü bir pozisyon arzusu içinde ise ve bu arzusuna ulaşırsa iş tatmininde arttığı görülmektedir. Bireyin işle ilgili çıkarları da etkilemektedir. Örneğin; bir öğrenci okul masraflarını çıkartmak amacıyla çalışıyorsa bu amacın gerçekleştirdiği ölçüde tatmin olacaktır. Ancak, okulunu bitirip bu işte devamlı olarak çalışmak zorunda olduğunda ise tatmin düzeyi azalabilecektir (124).

Çalışanlardaki iş tatmini kişiden kişiye göre farklılık göstermektedir. Çalışanların sahip oldukları kişisel özellikleri, iş ve iş çevresinden beklentileri iş tatminlerini tamamen etkilemektedir. Çalışanların beklentileri eğitim, yaş, cinsiyet gibi bireysel özelliklerine göre şekillenmektedir. Çalışanın beklentilerinin bireysel özellikleri ile doğru orantılı olduğu görülmektedir (125).

Bu çalışmada iş tatminini etkileyen faktörler arasında bulunan bireysel faktörleri; yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim düzeyi, medeni durum, statü, kişilik, sosyal çevre zekâ ve yetenek başlıkları altında incelenmektedir.

Kişilik Özellikleri

Kişilik, bireyin yaşam süreci içerisinde yavaş yavaş gelişen davranışlarının bütünüdür. Yapılan araştırmalara göre iş tatmini ve kişilik arasındaki ilişkinin çok yüksek olduğu görülmektedir. Kişi örgüte geldiğinde şekillenmiş olan kişiliği ile gelmektedir. Çalışan bireyin yaptığı işi ile kişiliği arasında uyum varsa ve kişi işinin gerektirdiği yetkinlikleri taşıyorsa işinde başarılı olmaktadır. İşinde başarılı olan çalışanın iş tatminin yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanın yaptığı iş ile uyumu düşük ise iş tatmini düşük olduğu görülmektedir. Örneğin; çok fazla sosyallik gerektiren bir işte çalışan birey, içine kapanık ise bu iş bireyin fazla stres yaşamasına neden olmaktadır. Yoğun stres altına çalışan bireyin başarısının ve iş tatmini de düşük olması kaçınılmazdır (73).

İşin özelliği bir çalışana tatmin ederken başka bir çalışan için sıkıcı olmaktadır. İşe yeni başlayan birey için tekdüze bir iş tatminsizlik meydana getirmezken, tecrübeli

bir çalışan için tekdüze bir iş tatminsizliğin kaynağını oluşturmaktadır. İş tatminini sağlayan etkenler kişiden kişiye değişmektedir (126).

Yaş

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında bulunan yaş ile yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar bulunduğu görülmektedir (132). Yapılan araştırmalarda genel olarak yüksek yaş grubundaki çalışanların daha yüksek pozisyonlarda oldukları ve nitelikli işlerde çalışmaktadır. Bu sebepten dolayı da yaş ile iş tatmini seviyesinin birbiriyle uyumlu artış gösterdiği görülmektedir. Yaşla birlikte çalışanlarda deneyimlerle birlikte beceride artmaktadır. Bunun neticesinde daha nitelikli iş ortaya çıkarılabilmekte ve bu durum iş tatmininin üzerinde etkisini göstermektedir

(64, 131).

İş tatmini ile yaş arasındaki ilişki emeklilik öncesi yıllarına olumlu bir ilişki olmasına rağmen bu yıldan sonra düşüş olduğu görülmektedir. Çalışanlardaki yaş arttıkça, değişen ve sürekli yenilenen teknolojiye ayak uydurma konusunda sıkıntı yaşamalarına neden olmaktadır. Bu sebeple de iş tatminlerinde düşüş meydana gelmektedir (125).

Çalışanlarda yaşın ilerlemesiyle birlikte terfi olanakları, deneyimleri, alınan ödüllerin çeşitlenmesi ve daha çok maddi kaynaklara sahip olunmaktadır. Bu durumda yaşlı ilerlemiş çalışanların genç çalışanlara göre işlerinden daha fazla tatmin sağlamalarına neden olmaktadır (79). Teknolojinin gelişmesiyle birlikte bilgisayar kullanımının artması sonucunda yetenek gerektiren işlerin azalması sonucunda iş tatminsizliğine de neden olmaktadır (129).

Yaş ve tatmin arasında U şeklinde bir ilişki olduğunu savunan Herzberg (1959) ve arkadaşlarına göre; 25 yaş öncesi ile 45 yaş sonrasında çalışanların iş tatmin düzeyleri yükselmektedir. İşe ilk girildiğinde tatminin yüksek olduğu ancak zaman geçtikçe tatminin düştüğü ve yaşla beraber kariyerde ilerledikçe iş tatmini de artmaktadır (75).

Cinsiyet

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında bulunan cinsiyet faktörü ile yapılan araştırmalarda, cinsiyet faktörünün iş tatmininde bir etken olmasına rağmen sonuçların tutarsız olduğu görülmektedir. Bazı araştırmalar kadınlar daha az iş tatminine sahip derken bazı çalışmalarda bunun tam tersi erkeklerin iş tatmininin daha az olduğu ve bazı çalışmalarda ise erkek-kadın tatmin düzeyleri eşit olduğunu göstermektedir (128) .

Geçen yüzyılın ortalarından itibaren kadınların katılımıyla birlikte iş yaşamının önemli ölçüde değiştiği görülmektedir. Günümüzde ise oransal bakımdan erkek çalışanların payı hala yüksek olsa da kadın çalışanın küçümsenmeyecek bir oranda olduğu ve ikisinin de iş tatmini sağlamalarında çok ciddi farklılıkların olmadığı görülmektedir (79).

Kadın ve erkek bireylerin sosyal görevlerinde farklılıkların olması işle alakalı beklentileri de farklılaştırmaktadır. Bu sebeple beklentileri farklı olan kadın ve erkeğin işlerinden duydukları tatmin de farklı olabilmektedir. Kadınların işlerinden daha fazla tatmin olmalarının nedenlerini arasında kadınlar ve erkekler arasındaki niteliklerin farklı olması söylenmektedir. Nitelikleri farklı olan kadın ve erkeklerin yaptıkları işlerin de farklı olması iş tatminlerini etkilemektedir (79). Kadınların iş yaşamına katılmasıyla birlikte rollerinin de artması ve bu süreçte üstlendikleri sorumluluklarının fazla olması nedeniyle kadınların işten tatmin olma düzeylerini de olumsuz yönde etkilenmektedir(129).

Ayrıca bütün toplumlarda erkekler kadın meslektaşlarıyla kıyaslandığında daha fazla ücret istedikleri görülmektedir. Erkekler de ücret iş tatmini artırırken, kadınlarda ise; iş yerindeki sosyal ortam ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurması daha çok tatmin sağlamaktadır (130, 131).

Çalışma Süresi

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında bulunan çalışma süresi ile yapılan araştırmaların bazılarında çalışma süresi arttıkça tatmin düzeyi artarken bazılarında tatmin düzeyi düşmekte, bazı araştırmalarda iki değişken arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir (133).

Çalışma hayatına yeni başlamış bir birey, çalışma koşullarının en üst düzeyini hayal ederek büyük bir beklenti içerisine girmektedir. Ancak zamanla iş hayatını tanıyan ve kavrayan kişi beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini anlamaktadır. Bu durumu anladıktan sonra yaşadığı hayal kırıklığı ile birlikte iş tatmin düzeyinde ciddi bir düşüş yaşamaktadır (131). Aslında çalışanın tatminsizlik duygusunun nedeni, çalışanın gerçekçi olmayan beklentilerinden kaynaklandığı görülmektedir. Çalışan gerçekçi olmayan beklentilerini zamanla daha gerçekçi esaslara dayandırarak değişmektedir. Bireyin iş hayatını tanınması ve tecrübelerinin artması sonucunda beklentileri de iş hayatının gerçek akışına göre olur ve böylece iş tatminin de çalışma süreci ile birlikte arttığı görülmektedir (107) .

Çalışan bireylerin çalışma süreci arttıkça sorunların genelde çözüme kavuştuğu görülmektedir. Ayrıca bu bireylerde gelecek kaygısının da azalması iş tatmininin artmasına neden olmaktadır. Çalışan bireylerin yaşı ile birlikte çalışma süreleri de artmaktadır. Bu iki değişken birbirini etkilemektedir ve birbirine bağımlı olduğu görülmektedir (55).

Eğitim Düzeyi

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında bulunan eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin değişiklik gösterdiği görülmektedir. Eğitim düzeyi çalışan bireylerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimleriyle birlikte de bireyin beklenti düzeyini de değiştirmektedir. Bazen çalışan bireylerin yüksek eğitim düzeyine sahip olmasına rağmen tatminsizlikleri düşük düzeyde olurken, bazen de örgütsel ödüllere ulaşmaları bakımından yüksek seviyede iş tatmini sağlandığı görülmektedir (55).

Çalışanların eğitimle iş tatmini arasındaki ilişkinin tek yönlü olarak olumlu ya da olumsuz olmadığı görülmektedir. Bu ilişkinin bazı koşullarda olumlu bazı koşullarda olumsuz bir ilişki niteliğinde olmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların iyi koşullarda iş bulmaları durumunda yaptıkları işin daha doyurucu olduğu ve yaptıkları işten daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Bu durumda iş tatmininde eğitimin dolaylı ve olumlu bir etkisi olmaktadır. Çalışanlarının eğitim düzeyi arttıkça beklentileri de artmaktadır ve çalışanlar yaptıkları işin karşılığında aldıklarından daha fazla

beklentiye sahip olurlar bu da eğitimin iş tatminine olumsuz etkisini ortaya çıkarmaktadır (128).

Çalışanlarda eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanın beklentileri ve çalışma yaşamına yüklediği anlamlar eğitim düzeyi düşük kişilere göre çok farklı olmaktadır. Bireyin eğitime yaptığı yatırım ve harcadığı zamanın bir karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma şartlarındaki taleplerinin de yükselmesine neden olmaktadır. Çalışma hayatına çok küçük yaşta başlayan bireyler ise nitelikli iş gücünü kullanarak çalışma hayatında yer almaktadırlar. Özetle eğitim, çalışan bireyin beklentilerini karşılıyorsa yüksek iş tatmini, beklentilerini karşılamıyor ise düşük iş tatminini oluşturmaktadır (128).

Medeni Durum

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında bulunan medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde genelde evli çalışanların bekâr çalışanlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (73).

Evli çalışanların aile yaşamındaki doyumun işe yansıtması ve işle alakalı beklentilerini değiştirmesi nedeniyle iş doyumların daha yüksek olmaktadır. Başka bir ifadeyle evliliğin, kişilerin yaşamını düzene koyması nedeniyle çalışan işinden daha fazla tatmin olduğu görülmektedir (79). Evli çalışanların sahip oldukları sorumluluklarının artması, maddi ödüllere daha fazla önem vermesine neden olmaktadır. Bu nedenden dolayı da evli çalışanlarda iş tatmini yüksek olmaktadır. Bekâr çalışanların tatmin düzeyinin evlendikleri zaman olumlu düzeyde farklılık gösterirken, eşinden ayrı yaşayan, boşanmış ve dul çalışanların tatmin düzeyi de evli çalışanlardan daha düşük olduğu görülmektedir (126).

2.4.4.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler arasında ücret, terfi, yönetim, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, işin niteliği, örgütsel iletişim başlığı altında incelenmektedir.

Ücret

Bir hizmet veya çalışmanın karşılığı olarak çalışan kişiye düzenli aralıklarla verilen sabit para olarak tanımlanan ücret; günümüz işletmelerinin ekonomik ve sosyal politikalarının belirlenmesinde etkili olduğu kadar personel bakımından da önemli konuların başında gelmektedir. Ekonomik, politik ve sosyal yaşamı etkileyen faktörler arasında ilk sırada yer alan ve çalışma hayatının olmazsa olmazları arasında olan ücret, iş tatminini etkileyen en önemli unsurlar arasında bulunmaktadır (127).

Çalışanlar, emeğinin karşılığını az ya da çok almak isterken, aldığı ücretin eğitim düzeyine ve yeteneklerine göre adil olmasını istemektedirler. Çalışan aldığı ücretin yeterli ve adil olduğunu düşündüğünde ise iş tatmin düzeyinin arttığı görülmektedir. Çalışılan kurumda ücret adaletsizliği olduğuna inanan çalışanın performansında ve iş tatmininde azalma görülmektedir (73). Ücretin iş tatmini artırması ve iş verimliliğini çoğaltması için, çalışanın beklentisine, performansına ve piyasadaki ücret sistemine göre adil olması gerekmektedir (75).

Ücretin birey için önemi, kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılama konusunda ortaya çıkmaktadır (126). Birey, günlük ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşamını devam ettirebilmek için, asgari yaşam standardına karşılık gelen bir gelire ihtiyaç duymaktadır. Ücret, bireyin her türlü gereksinimi karşılaması için sahip olduğu ekonomik gücü ve toplum içindeki statülerini de belirlemektedir. Gerek ekonomik güce sahip olma, gerekse toplumda iyi bir yere sahip olma açısından ücret önemli bir rol oynamaktadır. Çalışan bireyin aldığı ücret, beklentisini ve ihtiyaçlarını karşılaması iş tatminini de önemli bir derecede etkilemektedir (79).

Terfi

Pozisyon, rütbe, itibar ve statü artışını ifade etmekte olan terfi; çalışanın örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanması olarak ta tanımlamak mümkündür. Çalışanlar için gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatı sağlamaktadır. Aynı zaman da bireyin sosyal statüsünü de artıran terfi; çalışanın motivasyon artışı ile birlikte tatmin olma duygusunu artırmaktadır (127).

Çalışanların ilerleme ve yükselme imkânlarının bulunması ve örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik hareketler noktasında terfi önemli bir araçtır. Çalışanlarda yükselme

imkânının olması işteki tatmin düzeyini arttırmaktadır. Çalışanlar iş yaşamında yükselme imkânının olmayacağı, ücret ve statü anlamında taleplerinin karşılanmayacağına inanmaları işe karşı olumsuz bir tavır takınmalarına neden olmaktadır. Bunun sonucunda da tatminsizlik oluşmaktadır (64).

Çalışan birey deneyim kazandıkça sahip olduğu yetki ve sorumluluğun yetersiz olduğunu düşünmektedir. Bu düşünceye sahip olan çalışan daha yüksek yetki ve sorumluluk istemektedir. Yükselme yolu tıkanan bireyin işe çalışma azmi ve heyecanı giderek azalmakta ve iş tatmininde de düşmeye neden olmaktadır. Sahip olduğu iş ve konumda kalmayı kabullenmiş çalışanın, terfi bekleyen ve bunu alacağını düşünen çalışana oranla işlerinden daha fazla tatmin olduğu görülmektedir (125).

Belirli bir süre çalışan bireyler için terfi ihtiyaç haline gelmektedir. Terfiler çalışanlara; örgüt içerisinde beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanma ve ilerleme fırsatı vermesine, bireylerin kapasitelerini ve başarılarını daha fazla iyileştirmeleri için bir dürtü olmasına ve aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü ya da karşılığı olarak da işlev görmesine neden olmaktadır (127).

Yönetim

Yapılan araştırmalarda yönetim tarzının iyi olması, çalışanların iş tatminini artırıcı etkisinin olduğu görülmektedir. Çalışanın yöneticiye güven duyması için yöneticinin tavırlarının tutarlı olması gerekmektedir. Yöneticinin, çalışanlarına karşı ilgi göstermesi, onların sorunlarıyla ilgilenmesi, başarılarını takdir etmesi, adil bir yönetim uygulaması, çalışanlarda olumlu tutumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu ortam, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını ve iş tatminlerinin de yükselmesini sağlamaktadır (55).

Örgüt yönetimi, çalışanların kendilerinin yaptığı işlerde söz sahibi olma isteğini dikkate alması gerekmektedir. Çalışan bireyin isteğin gerçekleştirilmesi örgütle kaynaşmasını sağlayarak iş tatminini artırmaktadır (128).

Örgütün yeterli ve açık bir iletişim sistemine sahip olması gerekmektedir. Yeterli iletişim sağlanamaması çalışanlar arasında söylenti ve dedikoduların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Böyle bir çalışma ortamı, çalışanların verimliliği ve iş tatminleri de düşmesine neden olmaktadır. Yeterli ve açık iletişim ortamı oluşturulduğu takdirde,

yöneticilerle çalışanlar daima etkileşim halinde ve çalışanların daha mutlu oldukları görülmektedir (75).

Yüksek derecede katılıma ve paylaşıma dayanmakta olan bilgi yönetimi uygulaması, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bilgi yönetimi sürecin her aşamasında çalışanlar kritik rollere sahip olması nedeniyle çalışanlar bu süreçte etkin rol almak istemektedirler. Bilgi yönetiminde etkin rol alan çalışanların, iş tatminini olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir (55).

Çalışma Koşulları

Yapılan araştırmalarda çalışma koşullarının iyi olması, çalışanların iş tatminini artırıcı etkisinin olduğu görülmektedir. Çalışma koşulları, çalışanların işe bağlanmalarına veya ayrılmalarında önemli bir etken olduğu görülmektedir. Çalışma ortamında ücretler, çalışma saatleri, çalışanların özerkliği gibi farklı faktörler, iş tatminini etkilemektedir (134).

Yapılan çalışmalarda, çalışma koşullarının iyileştirilmesi şikâyetleri ve devamsızlıkları azalttığı ve verimliliği artırmaktadır. Çalışanların iş yerinin çevresi, çalışma koşulları ve konforları verimliliklerini önemli bir ölçüde etkiledikleri görülmektedir (136). Çalışma koşulları, çalışanları mutsuzluğa itecek fizyolojik ve psikolojik etmenlerden arındırarak iş tatminlerini yükseltmek mümkün olmaktadır (135).

Çalışma koşullarının önemli bir boyutunu da çalışma saatleri oluşturmaktadır. Çalışanlardaki iş tatminini yükseltmektedir. Çalışanlarına esnek çalışma saatleri sunan kurumlarda, çalışanların iş yükü fazla olsa dahi, iş değiştirme eğilimlerinin azaldığı görülmektedir (55, 132). Uzun çalışma saatleri ve gece vardiyaları çalışanları toplumsal yaşamdan soyutlanmasına ve bireyin yaşam kalitesini düşürmesi nedeniyle esnek çalışma saatleri ve yarım zamanlı işler çalışanlara daha cazip gelmektedir (135).

Çalışanların, sosyal güvenliklerinden emin olması, işte ve iş yoluyla sosyal ilişkiler geliştirmesi, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamına sahip olmaları, iş tatminini olumlu yönde etkilerken, fiziksel ve sosyal çalışma koşullarının yetersiz olması çalışan bireylerin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir (134).

Çalışanların, fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları, hem verimliliklerinin artmasına hem de iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma koşullarında bulunan olumsuzluklar çalışanlarda, kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumları ve ruhsal sorunlara neden olmaktadır. Çalışanın iş dışında kendisine, ailesine ve arkadaşlarına ayırdığı zamanın yeterli olması ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanın kendisine değer verildiğini algılamasına ve iş tatmininin olumlu yönde etkilenmesine neden olduğu görülmektedir.

Yapılan çalışmalarda ücretin çalışanların beklentisini ve ihtiyaçlarını karşılaması açısından önemli bir nokta olduğunu ancak, çalışma koşulların bireysel ücretlerin belirlenmesinde çok az bir rolü olduğu görülmektedir (137).

Çalışma Arkadaşları

Çalışan bireyler, çalışırken para ve somut başarıların dışında iş arkadaşlarıyla, amirleriyle ve hatta yöneticileriyle etkileşim halinde olmayı isterler. Kişinin çalışma ortamındaki çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler ve sosyal ilişkilerin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı da etkilediği görülmektedir. Yöneticilerin örgüt içi (kahve ve çay molalarının tüm çalışma arkadaşlarının bir arada bulunabilecekleri şekilde verilmesi) ve örgüt dışı (akşam yemeği, piknik, gezi vb.) faaliyetlere ağırlık verilmesi iş tatmini açısından yararlı olduğu düşünülmektedir (125).

Çalışma arkadaşları ile kişinin farklı tutum ve değerlere sahip olması bireyin kendisini yalnızlığa itmesine, moralini bozmasına, işini sevmemesine ve iş tatminin azalmasına neden olurken, çalışma arkadaşları ile kişinin aynı tutum ve değerlere sahip olmaları iş tatminini artmasına neden olmaktadır (134).

İnsanın doğal bir özelliği olan yardımlaşma, çalışan bireyin zorlukların üstesinden kolaylıkla gelebilmesini daha mutlu ve daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Yardımlaşma bir örgütün başarısını ve iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (55).

İşin Niteliği

İş tatminini etkileyen başlıca faktörler arasında çalışanın işinin yapısal özelliği bulunmaktadır. Yapılan işin özelliği, çalışma esnasındaki serbestlik, bireysel karar alabilme ve inisiyatif kullanabilme, birbirini tekrar eden bir iş olmaması, yapılan işin çalışana bir statü sağlaması, geri bildirimlerdeki pozitif yorumlar ve değerlendirmeler

çalışanlardaki motivasyonu artırarak tatmin düzeylerinin de yükselmesine neden olmaktadır (64).

Ayrıca çalışan birey açısından işin taşıdığı anlam, çalışanın yaptığı işi beğenmesi, çalışana sunulan fırsatlar, çalışanın sorumluluk almaya teşvik edilmesi, çalışanın kendi yeteneklerini kullanması için alan açılması, çalışanın gelişmesine ve öğrenmesine olanak sağlanması, yapılan işin eğlenceli olması gibi unsurların da çalışanın tatmin seviyesinin yükselmesine olanak sağladığı görülmektedir (135). Çalışan bireylerin organizasyonda yüksek statülü bir pozisyon beklenti içinde ise ve bu beklenti karşılanırsa iş tatminlerinde artış görülmektedir (124). Çalışan bireyin işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutum sergileyerek örgüte olan bağlılığı da artmaktadır (154).

Bireysel nitelikler ile örgütsel niteliklerin örtüşmemesi, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek gibi niteliklerin işin gerektirdiklerinden fazla ve ya az olması, yapılan işin sürekli tekrarlanarak aynı tempoda yapılması çalışan bireyi fizyolojik ve psikolojik olarak olumsuz etkilemektedir. Ayrıca işin yapıldığı alanın olumsuz fiziki özellikleri arasında olan yetersiz aydınlatma, yetersiz havalandırma ve kötü ısınma gibi olumsuzlukların sonunda çalışanda oluşacak olan bıkkınlık ve yorgunluk hissini iş tatmin düzeylerini de azalmasına neden olmaktadır (135).

Örgütsel İletişim

İş tatminini etkileyen başlıca faktörler arasında örgütsel iletişim bulunmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların sözlü, sözsüz ve yazılı kanallar aracılığıyla mesajı doğrudan ya da ofis içerisinde iletişimi kolaylaştıran telefon, bilgisayar vb. aracılığıyla dolaylı olarak iletilmesi ve bu mesajın alınma süreci olan örgütsel iletişim çalışanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışları üzerinde direkt olarak etkili olmaktadır. Çalışanlar arasında olan ortak iletişim sistemi, belirsizlik ve gerginlik gibi iş ortamındaki negatif etkenleri ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar birbirleri ile ne kadar çok iletişim halinde olurlarsa o kadar işlerinden memnun olmaktadır (112).

Örgütün hedefine ulaşması için hangi işlevlerin yapılması gerektiğine ve bunları yapacak birimlerin beraber düzenli ve uyumlu bir şekilde çalışacak biçimde oluşturulması gerekmektedir. Bu çalışma ortamı sağlanması ancak örgütlerdeki etkili bir iletişim sisteminin oluşturulmasıyla mümkündür. Örgütlerde etkili bir iletişim sisteminin

oluşturulmasıyla da hem örgütün kendi içindeki hem de örgütün dış çevresiyle uyum ve koordinasyon sağlanmasına zemin hazırlamış olur. Örgütün iletişime önem vermesi, örgütteki farklı kademelerin arasındaki bilgi akışının güçlenmesini ve çalışanların örgütlerle bütünleşmelerini sağlamaktadır (129).

Örgüt içerisinde açık iletişim yöntemleri kullanılması ve verilmek istenen mesajların daha açık ve net olmasıyla, çalışanlar kendilerini daha iyi ifade etmekte ve görevlerinde daha başarılı olmaktadır. Açık iletişim örgütsel problemin çözmede ön adımdır. Açık iletişimle örgütte oluşan problemler erken tanımlanmakta ve erken çözümlenmektedir. Çalışanlar arasındaki problemlerin uzamaması ve erken çözümlenmesi iş ortamının daha huzurlu olmasını sağlamaktadır. Huzurlu çalışma ortamında çalışan bireylerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir (169).

2.4.5. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatminin düşük olması hem birey üzerine hem de örgüt üzerine bazı olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu çalışmada birey üzerindeki olumsuz sonuçları; stres, psikolojik bozukluklar ve performansta görülen değişiklikler olarak, örgüt üzerinde görülen olumsuz sonuçları; devamsızlık, işe geç gelme ve işten ayrılma niyeti, hizmet kalitesi sağlık harcamaları, yıkıcı davranışlar olarak incelenmektedir.

2.4.5.1. İş Tatmininin Birey Üzerindeki Sonuçları

İş tatminsizliği birey üzerindeki sonuçları stres, psikolojik bozukluklar ve çalışanın performans üzerindeki etkilerini inceleyecek olursak;

Stres

İş tatminsizliğinin sonuçları arasında olan stres üzerine ve özellikle iş stresiyle mesleki memnuniyet ve performans gibi diğer değişkenler arasındaki ilişkiler üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Stres, özellikle bir kişinin başarısız olduğu yoğun gerilme ve basıncı belirtmek için kullanılmış bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeye göre; işyeri ortamında algılanan durum veya olayların bir sonucu olarak kişisel

işlev bozukluğunun farkındalığı veya hissi olarak kabul edilir ve bireyin psikolojik ve fizyolojik reaksiyonlar olarak ta tanımlamak mümkündür. Bir örgütte içerisinde bulunan rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı iş yükü stresi oluşturan unsurlar arasında sayılabilmektedir. Aynı zamanda stres, kişilerin yetenekleri ve sorunları arasındaki yetersiz uyum anlamına gelmektedir (138).

Çalışma ortamında bulunan her olumsuz bir durum mesela; iş yerinde uzun süre ek bir ücret almadan çalışmak vb. gibi istenmeyen durumlar strese neden olmaktadır. Ancak stresle yol açan bir işin tamamlanması çalışanlarda büyük bir rahatlama ve başarıma duygusunu da beraberinde getirmektedir (125).

Psikolojik Bozukluklar

Çalışma ortamındaki mutsuzluk ve iş tatminsizlikleri çalışan bireylerde birçok çeşitli fiziksel, psikolojik ve duygusal bozukluğa neden olmaktadır. Yapılan araştırmalarda yorgunluk, nefes darlığı, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık, bulantı hissi gibi birçok rahatsızlıkların psikosomatik olduğu ve kalp hastalıkları, mide hastalıklarının da psikolojik kökenli olduğu görülmektedir.

İş tatminsizliği çalışanları fiziksel olduğu kadar psikolojik açıdan da olumsuz etkilemektedir. Psikolojik açıdan çalışanları yaşadıkları yoğun kaygının sürekli olması, çalışanın ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Ruh sağlığı olumsuz etkilenen çalışanlar da hayal kırıklığı, bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülmektedir (141). Bu ortamda bulunan örgüt çalışanları arasında iç çatışma, gerginlik ve diğer çalışanlarda iş tatminsizliklere de neden olmaktadır (140).

Son yıllarda iş tatminsizliğinden kaynaklanan diğer bir sonuçta tükenmişlik sendromu olduğu görülmektedir. Tükenmişlik sendromunu, çalışan birey duygusal açıdan kendilerini tüketmiş hissetmeleri, icra ettikleri işleri gereği karşılaştıkları kişilere duyarsızlaşmaları ve başarıma enerjilerinin tükenişi olarak tanımlamak mümkündür. Tükenmişlik sendromunda bireyler ya duygusal tükenmişlik hissederler ya duyarsızlaşma çevresini, işini kontrol edemediğini düşünen bireyin olumsuz bir olayla karşılaştığında kendini çaresiz hissetmesi ve bu durumda başa çıkabilmek için makine gibi davranmaya başlaması ya da kişisel başarı noksanlığı ise çalışanlar takdir edilmediklerini hissettiklerinde ortaya çıktığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda iş

tatmini ile tükenmişlik sendromu arasında negatif bir ilişkinin olduğu yani iş tatmini azalınca tükenmişliğin arttığı görülmektedir (125).

Performans

Çalışanların görevin gereği olarak, önceden belirlenen kriterleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi derecesi olarak ifade edilen performansla iş tatmini arasında yapılan çalışmalarda güçlü bir bağın olmadığı görülmektedir.

Çalışan her birey sahip olduğu nitel özelliklerini ve yeteneklerini sergileyebileceği ve kendisini gösterebileceği bir örgütte çalışmak istemektedir. Böyle bir örgütte çalışan bireyin sahip olabildiğinde var olan tüm performansını ve enerjisini o örgütün başarısı için sarf etmektedir. En üst düzeyde performans ve çıktı elde eden çalışanın iş tatmini de yükselmektedir.

Bireysel performansın düşüklüğü ya da yüksekliği kurumların verimliliğini etkilemesi yönetimlerin en çok üzerinde çalıştıkları konu haline getirmesine neden olmaktadır. Başarıya ulaşmak için bireysel performansın artırılması örgütler için kaçınılmaz bir unsurdur ve başarı da görünür yöntemlerle ödüllendirilir ve özendirilirse iş tatmini artmasını sağlamaktadır. Çalışan bireyin ortaya koyacağı yüksek performansın eğer bir yolla ödüllendirileceğini bilirse, başarı elde etmek için çaba harcar, harcadığı çabanın sonucunda alacağı ödülle iş tatminini artırmaktadır (86).

2.4.5.2. İş Tatmininin Örgüt Üzerindeki Sonuçları

Bu çalışmada iş tatmininin örgüt üzerindeki sonuçlarını devamsızlık, işe geç gelme ve işten ayrılma, hizmet kalitesi, sağlık harcamaları ve yıkıcı davranışlar olarak incelenmektedir.

Devamsızlık, İşe Geç Gelme ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütlerde çalışan bireylerin mutlu olarak çalışması işteki başarısını artırırken mutsuz ve iş tatmini düşük bireylerin işlerinde başarısız olduğu ve sık devamsızlık yaptıkları görülmektedir. Sürekli yapılan devamsızlıklar hem çalışma arkadaşlarını zor

durumda bırakmasına hem de ülke ekonomisini olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır.

İş tatmini düşük çalışanların iş yerinde geçirilen zamanı kendi özel işleri için kullanmaktadır. Bunu yanı sıra bu çalışanların uzun molalar verdikleri, iş yapıyormuş gibi görünmeleri, yapılacak işi geciktirmeleri, kurallara uymamaları ve her şeye itiraz etmeleri kuralları kasıtlı, çalışma arkadaşlarına ve amirlerine karşı sert, saldırgan, misilleme yapma gibi olumsuz davranışlar sergilemektedir. Bu olumsuz davranışlar diğer çalışan iş arkadaşlarının da olumsuz yönde etkilenmesine ve onlarında iş tatminsizliklerine neden olmaktadır (135).

Yapılan araştırmalarda iş tatmini düşük olan çalışanların işe devamsızlık, geç gelme oranlarının yüksek olduğu, işten ayrılmaya ve yeni iş aramaya eğilimli olduklarını göstermektedir (13).

Çalışanlarda görülen devamsızlık aslında bir işe yönelme tepkisidir. Belli nedenlerle çalışmak istemeyenler bireyler o ortamdan kurtulmak ve ayrılmak için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda çalışanların işi aksatma, mazeretle yaptığı devamsızlık gibi sorunların asıl nedeninin bireyin işi sevmemesi, iş ortamına uyum sağlayamaması, sosyalleşememesi olduğu görülmektedir. Bu durumdaki bireylerin daha iyi bir iş imkânı bulduğunda işi tamamen bırakarak farklı işi ya da farklı bir örgütü tercih etmektedirler (75).

Çalışan Devir Hızı

İş tatminsizliğinin en önemli sonuçlarından birisi nitelikli, yetenekli ve bilgili insanların işten ayrılıp başka bir işletmede çalışmaya başlaması olarak bilinmektedir. Bir örgütte belirli zaman süresi içinde işten ayrılan personel sayısının toplam personel sayısına oranı çalışan devrini göstermektedir (139).

Çalışanlar örgüte sundukları hizmete karşılık, örgütten beklediklerinin karşılandığını görmek isterler. Beklentilerine cevap bulamayan ve işini sevmeyen bir kişinin işten uzaklaşmayı istemesi kaçınılmazdır. İşten ayrılmaların rutin çalışmaları aksattığı, geride kalan çalışanların motivasyonunu azalttığı görülmektedir. Ayrıca işten ayrılmaların örgütte de yeni çalışan bulunması, eğitimlerinin verilmesi gibi maddi ve manevi sorunları oluşturmaktadır (79).

Yapılan araştırmalarda iş tatminsizliği arttıka çalışan devir hızının da arttığı görülmektedir. Farklı bir ifadeyle bir örgütte işgücü devir hızı çok yüksek düzeyde ise bu örgütte çalışanların tatmin düzeylerinin düşük olduğunu söylemek mümkündür. Ancak bununla birlikte işten ayrılmalar üzerinde pazar koşulları, alternatif iş imkânları, görev sresinin uzunluğu ve de bireylerin için işten ayrılma kararı, gibi faktörler de etkili olmaktadır (13).

2.4.6. İş Tatmininin alışanlara Ve rgte Faydaları

Çalışanlarda doyuma ulaşma duygusu olarak tanımlana iş tatmininin yüksek olduğu zaman çalışan bireylere ve örgüte de birçok faydası olduğu görülmektedir. İş tatmin düzeyi arttıka örgüte olan güven ve bağlılığın da artması nedeniyle örgüt amaçlarına ve hedeflerine ulaşması daha kolay olacaktır. İş tatminini diğer sonuçlarına genel olarak bakacak olursak;

- İşe Devam Etme İsteği: Yapılan araştırmalarda iş tatmin düzeyleri yüksek olan çalışanların ile çalışanların işe devam etme isteklerinin doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir.
- Çalışanların Fiziksel ve Ruhsal Sağlık Durumları: iş tatmin düzeyleri yüksek olan çalışanların fiziksel ve ruhsal olarak daha sağlıklı olduğu görülmektedir.
- Örgüt alışanları Arasında Güven: iş tatmin düzeyleri yüksek olan çalışanlar arasında güven olduğu ve çatışmaların olmadığı görülmektedir.
- Örgüt İçi Gruplaşmalar ve çatışmalar: Örgüt içinde çatışmaların az olması çalışanlar arasında uyum ve birliktelik, bir amaç etrafında toplanmanın daha kolay olduğu görülmektedir.
- Çalışanların Birbirleriyle Olan İletişimi: kişiler arası iletişimin iyi olduğu kurumlarda çalışanların hem çalışma hem de özel hayatını önemli bir Şekilde etkilediği görülmektedir.
- Örgütün Kaynaklarını Verimli Kullanma: İş tatmininin yüksek ve işlerinden memnun olan çalışanları bulunan örgütlerin daha başarılı olur kaynaklarını da daha verimli kullandığı görülmektedir.

Sonuç olarak; bir örgütün başarıya ulaşması için iş tatminine önem verilmesi gerekmektedir. İş tatminine önem veren bir örgütün; çalışanlarının uzman olduğu alanda çalıştırılması, işlerin rasyonel ölçütlere göre bölümlere ayrılması, çalışanların buna uygun organize edilmesi ve bölümlerin hiyerarşik bir yapı oluşturması, görev, yetki ve sorumlulukların derecesine göre en tepe yöneticiden en aşağıdaki kademeye kadar düzenlenmesi gerekmektedir. Kurumun amaçlarını bir birlik içinde gerçekleştirmesi emir, komuta zinciri kurulması ve aralarda uygun koordinasyon sağlanarak yapılması gerekmektedir. Bunu yaparken, aynı zamanda o işi rahatça yerine getirebilmesi için yetki de verilmesi ve verilen yetki ve sorumlulukları, organizasyondaki resmi ilişkiler net bir şekilde yazılı olarak açıklanmalı, üstlerin ve astların kendilerinden ne beklendiğini kesin bir şekilde anlamaları sağlanmalıdır (113).

2.4.7. Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Kalite İle İlişkisi

Sağlık hizmetlerinde yapılan bir hata veya ihmal insan hayatına mal olmasını engellemek için, kalite düzeylerini yüksek tutulması mecburidir. Toplam kalite yönetimi ile sağlık kurumları tüm birimlerinde sürekli iyileştirme çalışmaları yaparak, hatayı yapmadan önleme ya da hasta bakımındaki aksaklıkları ortaya çıkarmayı sağlamaktadır.

Örgütsel adalet sağlık kurumlarında uygulandığında, çalışanların yaptıklarını benimsedikleri, daha iyi çalıştıkları, huzurlu hissettikleri, motivasyonlarının ve performanslarının arttığı görülmektedir. Çalışanlar çalıştıkları sağlık kurumunun adil olduğunu hissettiklerinde kuruma bağlılıklarının, performanslarının, verimliliklerinin, iş tatminlerinin, kuruma olan güvenlerinin arttığı görülmektedir (201).

Sağlık hizmetinin kalitesini artırmak için çalışanların mesleki ve bireysel gelişimi sağlanmalı, performans değerlendirilmesinin adil yapılması, çalışanların motivasyonunun artırılması gerekmektedir. Motivasyonun ön plana alındığı durumlar ve ortamlarda; verimliliğin, örgütsel bağlılığın, iş tatmininin arttığı, motivasyonun önemsenmediği kurumlarda ise, çalışanların yetenekleri ne olursa olsun verimliliğin, örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin düşük olduğu bilinmektedir. Sağlık çalışanlarının moralini yüksek tutarak verilen hizmetlerin kalitesini artırmak mümkündür. Sağlık çalışanlarının; fiziksel koşulları, kullanılan teknoloji, yürütülen hizmet içi eğitim programları, alınan ücret ve primler de yapılacak iyileştirmelerin çalışanlar da iş

tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarını artırarak hem verimliliğin hem de ve kalitenin artması sağlanmaktadır (203).

Yapılan araştırmaların sonucunda çalışanlardaki örgütsel bağlılığın sonucunda çalışanların devamlılığının, iş performansının, işte kalma arzusunun, iş tatmininin arttığı ya da azaldığı görülmektedir. Devamlılık bağlılığın sosyo-ekonomik faktörlerden etkilendiği ve sonucunda örgütte kalma ve ayrılma isteği ortaya çıkmaktadır. Devamlılık bağlılığı yüksek çalışanlar işlerini koruma düşüncesiyle hareket etmektedir. Normatif bağlılık bireyin örgüt kurallarına itaat duygusundan etkilendiği ve sonucunda örgüte uyum derecesini olarak ortaya çıkar. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların iş tatminlerini de artırdığı ve işten ayrılma eğiliminin azaldığı görülmektedir. Duygusal bağlılık ise, iş tatminini, performansta artış sağlarken, iyi örgütsel vatandaşlık davranışları yaygınlaşır, işten ayrılma oranı düşürmektedir. Sağlık sektöründe yapılan bütün bu çalışmalar işten ayrılma eğiliminin örgütsel bağlılığın en temel sonuçlarından biri olduğunu gözlemlenmektedir (180).

Son yıllarda sağlık kurumlarında uygulanan toplam kalite yönetimi ile hataları olmadan önlemeyi amaçlanmaktadır. Sağlık kurumlarında hizmetin önceden planlanması, uygulanması, uygulamaların kontrol edilmesi ve her hangi bir olumsuzluk oluşmadan hataların önlenmesi oldukça önemli bir konudur. Tabi bu uygulamaların başarılı olması için gerekli en önemli insan unsuruna da dikkat edilmesi gerekmektedir. Bütün aşamalarda çalışanların motivasyonu, performansı verimliliğinin yüksek olması için gerekli çalışma ortamının sağlanması önemli bir unsurdur. Bu ortam ancak çalışanın memnuniyetini artırmakla mümkündür. Çalışanların benimsediği, güven duyduğu, bağlılıklarını olduğu kurumlarda başarılı olmaktadır. Sağlık kurumlarında başarıyı yakalamak için, yöneticilerin kendilerini sürekli geliştirmesi, çalışanlara adaletli bir şekilde davranması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırmak için gerekli ortam oluşturması gerekmektedir. Böyle bir ortam oluşturulduğunda ile hem çalışanın memnuniyetini kazanmış hem de çalışanın performansını artırarak kaliteli bir hizmet sunması için gerekli ortam sağlanmış olacağı düşünülmektedir.

2.4.8. Literatüre Kısa Bir Bakış

Sarker vd. (2003), 232 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada iş tatmini ile örgütsel adalet arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuşlardır. Özellikle prosedür ve etkileşim adaletinin iş tatmininde önemli olduğunu, dağıtım adaletinin ise daha az etkili olduğunu savunmuşlardır (133).

Söyük (2007), özel hastanelerde çalışan hemşireler ile yaptığı çalışmasında adalet boyutlarından etkileşim adalet algısının, prosedür ve dağıtım adalet algısından daha yüksek olduğunu bulmuştur (135).

Yürür (2008), Yalova'da kimya sektöründe faaliyet gösteren bir sanayi işletmesinde 414 kişi ile yaptığı çalışmasında örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve örgütsel adalet türleri bazında ele alındığında ise prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algısının iş tatmini üzerinde etkili olmasına karşın, dağıtım adaleti algısı açısından bu etkinin olmadığını tespit etmiştir (28).

Taşkıran (2010), İstanbul'da beş yıldızlı otellerde çalışan 602 kişi ile yaptığı araştırmada, liderlik tarzının hem örgütsel adalet ve alt boyutları ile hem de örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur (172).

Uğurlu (2009), Hatay ilinde görev yapan 953 öğretmen ile yaptığı araştırmada, elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin etik liderlik davranışları, örgütsel adalet algılarını etkileyerek öğretmenlerin çalıştığı kuruma olan bağlılığı üzerinde bir etkili olduğu kararına varmıştır. Öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarının temelinde, yöneticilerin etik liderlik davranışlarını uyguladığı esnada örgütte adaleti sağlamaları yer aldığını vurgulamaktadır (84).

Polat ve Ceep (2008), Türkiye'deki yedi coğrafi bölgenin her birinden tesadüfen ikişer il seçilerek; seçilen 14 ildeki 1683 ortaöğretim okullarındaki 42697 öğretmen ile yapılan araştırmada, örgütsel adaletin üç alt boyutunun üçünde de düzeyi yüksek düzeyde algılandığı görülmüştür. Fakat öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısının, işlemsel ve dağıtımsal adalet algılarına göre daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Öğretmenlerin gerek kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem, brans, son çalıştığı okuldaki hizmet süresi) gerekse okulun özellikleri (okul türü, okuldaki öğretmen sayısı),

öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarında yer alan davranışlara ilişkin algılamalarında anlamlı fark yaratmamıştır (38).

Yıldırım (2007), Adana’ da tekstil sektöründe 280 çalışan için adalet algıları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir; örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğunu ve anlamlı bir yordayıcı olduğunu savunmuştur (54).

Arı vd. (2017), İzmir ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde 433 sağlık çalışanı arasında örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık davranışının arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur (146).

Durrani vd. (2015), Pakistan bankacılık sektöründe algılanan örgütsel adaletin çalışanların memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek için yaptığı araştırmada; prosedürel adaletin ve dağıtıcı adaletin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile anlamlı bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur (158).

Chen vd. (2015), Tayvan’daki bir eğitim hastanesinde kayıtlı 392 hemşire ile, örgütsel adalet, güven ve kimlik ve örgütsel bağlılık üzerindeki yaptığı araştırmada; hemşireler tarafından algılanan örgütsel adaletin, örgütsel güveni anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini bulmuştur (149).

Tutar (2007), Erzurum’da devlet ve özel hastanelerde çalışan 309 sağlık personelinin örgütsel işlem adaleti algılarını ve bunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda; örgütsel işlem adaletinin iş tatmini, iş tatmininin ise, örgütsel bağlılık arasında doğru yönlü bir ilişkinin olduğunu bulmuştur (174).

İşcan ve Sayın (2010), EAE Grup Şirketleri çalışanları arasında 250 kişi için örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki incelemiştir. Sonuç olarak; örgütsel adalet, iş tatmini ve güven arasında pozitif bir ilişki olduğunu, demografik faktörlere ilişkin olarak da kadın çalışanların iş tatmininin, erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu, öğrenim seviyesi arttıkça, iş tatmininin ve güven duygusunun arttığını, boşanmış ve bekar çalışanların iş tatmininin evli çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu, ve işletmenin yönetiminde yer alan kişilerin, teknik personele kıyasla

daha yüksek düzeyde iş tatmini ve örgütsel güven algısına sahip olduğunu belirlemiştir (127).

Meriçöz (2015), İstanbul'da faaliyet gösteren 29 kamu ve özel sektörde çalışan 714 kişiye yaptığı çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminine ve iş performansına olan etkisini incelemiştir. Sonuç olarak; çalışanların dağıtımsal adalet algısı ve prosedürel adalet algısının iş tatminini pozitif yönde etkilediğini bulmuştur (125).

Vandenberg ve Lance (1992), uluslararası bilgi yönetim sistemleri arasında yer alan şirketlerde çalışan 455 kişi arasında yapılan araştırmada örgütsel bağlılığın iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (175).

Tsai (2014), Tayvan'daki bir tıp merkezinde 200 çalışan hemşire üzerine yaptığı çalışmada, öğrenen organizasyon, iç pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (173).

Eğilmezkol (2011), 338 adet çalışan üzerine yaptığı araştırmada, tüm örgütsel bağlılık alt unsurları (duygusal, devam ve normatif) ile yaş, kurumdaki pozisyon ve çalışma süresi değişkenleri arasında, tüm örgütsel adalet alt unsurları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) ile kurumdaki pozisyon ve çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı ilişki olduğunu bulmuştur (41).

Sarı (2015), 229 kişi üzerine yaptığı çalışmada; yaşın adalet ve alt sınıflandırmaları arasında ilişkiye yönelik anlamlı farklılıklara ulaşamadığını, yaş değişkeninin iş tatmini algısı üzerinde ise etkili olduğunu, örgütsel bağlılığa etkisi incelendiğinde iş tatminine paralel bir şekilde anlamlı sonuçlar bulmuştur. Medeni durum ile etkileşimsel adalet anlamında bir farklılık olduğu, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta anlamlı farklılıkların olmadığını bulmuştur. Eğitim seviyeleri ile adalet, tatmin ve bağlılık algıları arasında anlamlı ilişki içerisinde olmadığını bulmuştur. Çalışma süreleri ile adalet, tatmin ve bağlılığa yönelik algılarda sonuçları etkileyen önemli bir değişken sonucuna ulaşılmıştır (64).

Türk (2016), 400 kişiye yaptığı çalışmada; örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (75).

Bereketli (2016), yaptığı çalışmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta çalışanların kişisel özelliklerden cinsiyet faktörü, yaş faktörü, medeni durum, öğrenim durumu, gelir durumu anlamlı farklar olmadığını bulmuştur (79).

Uçar (2016), 191 kişi üzerine yaptığı çalışmada; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini, fakat dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin devam bağlılığını anlamlı ve negatif yönde etkilediğini ve örgütsel adalet ve bağlılık boyutları medeni duruma, eğitim durumuna, unvana ve çalışma süresine göre farklılık gösterdiğini bulmuştur (65).

Mokaya vd. (2013), 170 çalışan üzerine yaptığı çalışmada; çalışma koşulları, ücretlendirme ve terfi ile iş doyumunu pozitif yönde etkilediğini bulmuştur (136).

Sharm ve Bajpai (2011), kamu ve özel sektörden 250 kişiye yaptığı maaş memnuniyeti ve iş tatmini üzerine yaptığı araştırmada; maaş memnuniyetinin iş doyumunu pozitif yönde etkilediğini bulmuştur (130).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini teorilerinden yararlanılarak planlanan araştırmanın amacı, bu amaca yönelik yapılacak istatistiki analizler için gerekli olan veri, veri toplama yöntemleri ve analiz süreçlerine yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma ile sağlık çalışanlarının önemli bir kısmını oluşturan hemşirelerde, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bu değişkenleri etkileyen faktörlerin ortaya konması amaçlanmıştır. Ayrıca hemşirelerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatmini üzerinde anlamlı etkilerinin olup olmadığının belirlenmesi ve eğer örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir etkisi söz konusu ise örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde aracılık etkisi yaratıp yaratmadığının belirlenmesi de amaçlanmaktadır. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini konuları literatürde genellikle farklı meslek gruplarında ve korelasyonel ilişkiler bazında ele alınmıştır. Bu çalışmada, ilişkilerin sağlık çalışanlarını temsilen hemşirelerde incelenmesi, ilişkilerin incelenmesine ek olarak bu ilişkileri etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve ayrıca değişkenlerin modellenmesi ile aracılık etkisinin de irdelenmesi nedeniyle çalışmayı önemli kılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H₁: Hemşirelerin algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini toplam puanları ile alt boyut puanları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H₂: Hemşirelerin algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini toplam puanları ile alt boyut puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

H₃: Hemşirelerin iş tatmini toplam puanı örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H₄: Hemşirelerin algılanan örgütsel adalet puanları, iş tatmini puanlarının yordayıcısıdır.

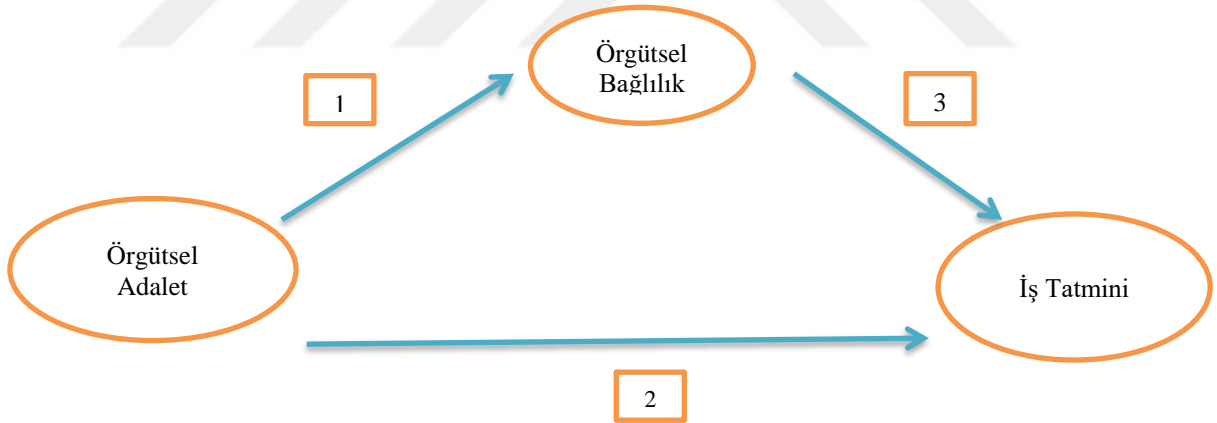
H₅: Hemşirelerin örgütsel bağlılık puanları iş tatmini puanlarının yordayıcısıdır.

Bu hipotezler doğrulanır ise; örgütsel bağlılığın, algılanan örgütsel adalet ile iş tatmini arasında aracı (mediator) değişken olup olmadığı belirlenecektir. Böylelikle aracılık rolü incelenecek ve etkinin kısmi etki mi yoksa doğrudan etki mi olduğu belirlenebilecektir.

3.3. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma ilişkisel tarama modeli olarak tasarlanmıştır. Aracılık etkisinin incelenmesi için de regresyon analizleri yardımıyla modelleme sürecine yer verilmiştir. Araştırmanın modeli Şekil. 11’de ki gibi özetlenebilir.

Şekil 11. Araştırmanın modeli



3.4. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Araştırmada kalite yönetimi konusunda oldukça önemli olan performansı etkilediği düşünülen örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkileri incelenmesi amaçlandığından, sağlık çalışanlarını temsilen hemşireler çalışma grubu olarak belirlenmiştir. Çalışma üniversite hastanesi örneği olarak planlandığından, İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi hastanesinde görev yapmakta olan hemşireler

anakütle olarak belirlenmiş ve hemşireler anakütlesini temsil etmek adına kümeleme örnekleme yöntemiyle hemşire örnekleme elde edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın geneline bakıldığında, elde edilecek sonuçlar için kısaca şu sınırlılıklardan bahsetmek mümkündür. Bu araştırma kişisel bilgi formu ile birlikte kullanılan ölçeklerden elde edilen ölçüm sonuçları ve araştırmada kullanılan örneklem çerçevesinde İstanbul ilindeki bir üniversite hastanesi çalışanlarından olan katılımcılarla, bu katılımcıların veri toplama araçları kapsamındaki soru ve ölçeklere verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

Çalışmanın varsayımları da araştırmanın sınırlılıklarına istinaden; örneklemin anakütleyi temsil ettiği, araştırmada katılımcıların kişisel bilgilerini elde etmek için hazırlanan kişisel bilgi formunun içeriğinin yeterli ve amacına uygun olduğu, araştırmada kullanılacak ölçme araçlarının ölçmek istenilen özellikleri ölçtüğü, geçerli ve güvenilir oldukları ve katılımcıların veri toplama araçlarındaki sorulara samimi ve doğru olarak cevap verdikleri olarak sıralanabilir.

3. 6. Veri ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak doğrudan veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Doğrudan veri toplama yöntemi araçlarından biri olan anket tekniği ise veri aracı olarak belirlenmiştir. Anket formunda, kişisel bilgi formu ve ölçekler olmak üzere iki bölüm bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini hemşireler oluşturduğundan söz konusu hastanede çalışan hemşirelerden 200 çalışan hemşire örnekleme dahil edilmiştir. Bu sayının belirlenmesinde, İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesinde halen çalışmakta olan yaklaşık 887 hemşireler arasında %5 hata payı, %95 güven olasılığı ile istatistiksel olarak kabul edilebilir, ulaşılabilir olması açısından ve aynı zamanda Cohen vd. (150) tarafından hazırlanan minimum örnek hacmi belirleme tablosu ile aşağıda yer alan anakütle ortalamasının tahmini için geçerli olan örnek hacmi belirleme formülü kullanılmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot \sigma^2}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot \sigma^2}$$

Formülde; N anakütle sayısını, t sembolü t dağılımı kritik değerini, σ sembolü Anakütle standart sapmasını, d örnekleme hatası değerini ifade etmektedir. Örnek hacmi hesaplamada bu formül için t değeri 1,96 (normal dağılım) d değeri 0,5 alınmış, hastanede çalışan hemşire sayısı yaklaşık 887 olduğundan bu değer anakütle sayısı kabul edilmiş ve anakütlenin standart sapması için daha önceki çalışmalardan yararlanılmıştır. Formül sonucunda elde edilen gözlem sayısı yaklaşık 192 olmasına rağmen kayıp-eksik gözlemler için 250 kişilik anket dağıtımı yapılmış, ancak 200 anket toplanarak araştırma başlatılmıştır.

Anket formunda, kişisel bilgi formu ve ölçekler olmak üzere iki bölüm bulunmaktadır. Ölçekler bölümünde Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır.

3.6.1. Kişisel Bilgi Formu

Çalışmada kullanılan kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Formun hazırlanmasında teori ve uygulama literatüründen faydalanılarak, söz konusu değişkenleri etkileyeceği düşünülen demografik değişkenler alınmıştır. Bu değişkenler; yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, çalışılan bölüm, meslek seçimi, mesleği kendine uygun bulup bulmama, meslek deneyimi ve gelir gibi sorulardan elde edilmiştir.

3.6.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışanların örgütsel adalet algılama düzeylerini ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (2006) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan bu ölçek toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, örgütsel adaleti üç farklı boyut üzerinden ölçmektedir. Bunlardan ilki, ölçeğin ilk 5 maddesinden oluşan dağıtım adaleti (distributive justice), ikincisi 6 maddeden (6.-11. maddeler) oluşan işlem adaleti (formal procedures) ve 9 maddeden (12.-20.maddeler) oluşan etkileşim adaleti

(interactional justice) alt boyutlarıdır. Örgütsel adalet algılamaları ile ilgili ankette yer alan ifadelerde 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Ne Katılıyorum ne Katılmıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Kesinlikle Katılıyorum (5)” şeklindeki seçeneklerden oluşmaktadır. Örgütsel adalet ölçeğinde yer alan beşinci madde ile on beşinci madde ters olarak kodlanmaktadır. Ölçek ve alt boyutları toplam puan üzerinden hesaplanmaktadır. Ölçek alt boyutlarından alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar; dağıtım adaleti için 5-25, işlem adaleti için 6-30 ve etkileşim adaleti için 9- 45'tir. Puanlar arttıkça, örgütsel adalet algısı yükselmektedir.

Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutlarının Türkçe formunda Cronbach Alfa katsayıları, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti için sırasıyla; 0,81, 0,89 ve 0,95'tir. Ölçeğin orijinal formu için Cronbach Alfa katsayıları ise aynı sırayla 0,74, 0,85 ve 0,92 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin test-tekrar test güvenilirlik katsayıları da şu şekildedir: Dağıtım adaleti alt boyutu için 0,44, işlem adaleti için 0,65 ve etkileşim adaleti için 0,73'tür. Geçerlik çalışması için Minnesota Doyum Ölçeği yardımıyla, iş doyumuyla örgütsel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde, ölçeğin alt boyutlarına ilişkin korelasyon katsayıları ise aynı sıra ile 0,38, 0,62 ve 0,68 olarak elde edilmiştir (190).

3.6.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Meyer ve Allen (85) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından geçerliliği ile güvenilirliği test edilmiş olan bu ölçekte toplam 18 madde yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutta ölçülmektedir. 1-6. maddeler duygusal bağlılığı, 7-12. maddeler normatif bağlılığı ve 13-18. maddeler devam bağlılığını ölçmektedir. Ölçek, 5'li likert tipi bir ölçektir. Seçenekler “Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5)” değerlerinden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan maddelerden; 2., 4. ve 7. maddeler ters olarak kodlanmaktadır.

Wasti (2000) tarafından 351 kamu ve 916 özel sektör çalışanı üzerinde ölçeğin Türk çalışanlarına uygunluğu sınanmıştır. Söz konusu çalışmada kamu çalışanlarında Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı duygusal bağlılık için 0,79, normatif bağlılık için

0,75 ve devam bağıllığı için ise 0,58 olarak bulunmuştur. Özel sektör çalışanlarında Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı duygusal bağıllık için 0,78, normatif bağıllık için 0,80 ve devam bağıllığı için 0,60 bulunmuştur (191).

3.6.5. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Minnesota İş Tatmini Ölçeği, Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe versiyonu için güvenilirlik ve geçerlilik çalışması Baycan (1985) tarafından yapılmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği; 1 ile 5 arasında puanlanan 5'li likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, “Hiç memnun değilim” seçeneği 1 puan, “Memnun değilim” seçeneği 2 puan, “Kararsızım” seçeneği 3 puan, “Memnunum” seçeneği 4 puan ve “Çok memnunum” seçeneği 5 puan olarak ele alınmaktadır. Elde edilen sonuç değerleri ne kadar yüksek ise iş tatmininin o kadar yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Minnesota İş Doyum Ölçeği; içsel, dışsal doyum olmak üzere iki alt boyut puanı olarak da değerlendirilmektedir. Genel doyum düzeyinin belirlenmesi için 20 maddeden toplam puan elde edilmektedir. Ölçekteki; 1., 2., 3., 4., 7., 8., 9., 10., 11., 15., 16. ve 20. maddeler, içsel tatmini, diğer maddeler dışsal tatmini ve tüm maddelerden elde edilen puan ise genel tatmini ifade etmektedir. Ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır. Ölçeğin orijinalinin güvenilirlik katsayısı 0,83 olarak hesaplanmıştır (192). Türkçe uyarlamasında ise test-tekrar test güvenilirlik katsayısı 0,76 ve iç tutarlılık katsayısı 0,90 olarak bulunmuştur (193). Ölçekten alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar 20-100'dür.

3.7. Kullanılan İstatistik Yöntemler

Çalışmada, ölçeklerden elde edilecek veriler yardımıyla öncelikle ölçek toplam puanları ve alt boyut puanları hesaplanmış ve elde edilen bu puanların çalışma için önemli olan demografik değişkenlere göre istatistiki olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için gerekli testler kullanılmıştır.

Analizlerin ilk aşamasında ölçekler ve alt boyutları toplam puanlarının normal dağılım varsayımı test edilmiştir. Yapılan Kolmogorov-Smirnov normallik testi ve eğiklik-basıklık değerlerinin standart hatalara bölünmesi sonucu elde edilen $\pm 1,96$ değerleri sonucunda dağılımların normal dağılım varsayımını sağladığı görülmüştür. Demografik değişkenlerin kişi ve yüzde dağılımı frekans tablosu ile ölçek ve alt boyut

toplam puanlarının ortalama, standart sapma, en küçük ve en büyük değerleri betimleyici istatistik tablosu ile verilmiştir. Kullanılan ölçek ve alt boyutlarının geçerliği bu çalışma için de incelenmiştir.

Ölçek ve alt boyut toplam puanlarının normal dağılması sonucunda parametrik testler kullanılmıştır. Elde edilen puanlar iki kategorili bir değişkene göre farklılaşıyor mu diye incelenecekse, normal dağılım koşuluyla Bağımsız Örnek t Testi, ikiden fazla kategorisi olan değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesinde, normal dağılım koşuluyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), farklılık elde edildiğinde ise farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının belirlenmesi için Tukey (Post Hoc) çoklu karşılaştırma yöntemi kullanılmıştır. Puanlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesinde ise Korelasyon Analizi tercih edilmiştir.

Araştırmanın temel hipotezi olan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık aracılığı ile iş tatminine etkisi ise yapılan bir dizi seri doğrusal regresyon modelleri ile sınanmıştır. Bu amaç doğrultusunda örgütsel adaletin örgütsel bağımlılığı yordadığı, örgütsel adaletin iş tatminini yordadığı ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılıkla birlikte iş tatminini yordadığı üç regresyon modeli kurulmuştur. Aracılık etkisini ne ölçüde anlamlı olduğu ise Sobel testi ile sınanmıştır.

Verilerin analizinde SPSS (Statistical Package Programme For Social Sciences) 23.0 versiyonu kullanılmış ve çalışma boyunca anlamlılık seviyesi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

3.8. Etik ve İzin

Çalışmaya katılan hemşirelere, çalışmanın amacı açıklanarak, eğer kabul ederlerse ne kadar süre harcayacakları, verilerin bilimsel bir araştırma için toplandığı, bilgilerin kimse ile paylaşılmayacağı, bireysel anlamda bir değerlendirme olmayıp örneklem hakkında genel bilgiler elde edileceği söylenmiş ve gönüllülük esasına dayalı olarak veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. İstekli olmayan ve çalışmaya katılmayı istemeyen çalışanlara teşekkür edilerek başka çalışanlara form dağıtımı devam etmiştir. Araştırmanın yürütülebilmesi için Okan Üniversitesi Etik Kurul Kararı (EK 2) ile etik kurul izni ve izne istinaden İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi'nden gerekli yazılı izinler alınmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmadan elde edilen istatistiki sonuçlara yer verilecektir. Bu sonuçlar; araştırmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerinin frekans dağılımları ve yüzdeleri, sosyo-demografik değişkenlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini toplam puanlarında ve alt boyut puanlarında değişime sebep olup olmadığı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini toplam puanları ile alt boyut puanları arasında ilişki olup olmadığını gösteren sonuçlar olarak sunulmuştur.

Tablo 2. Demografik değişkenlerin sayı ve yüzde dağılımı

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	187	93,5
	Erkek	13	6,5
Yaş	30 yaş ve altı	72	36,0
	31-40 yaş arası	74	37,0
	41 yaş ve üstü	54	27,0
Medeni durum	Evli	126	63,0
	Bekar/boşanmış	74	37,0
Eğitim durumu	Lisans altı	27	13,5
	Lisans	138	69,0
	Lisans üzeri	35	17,5
Gelir durumu	Kötü	37	18,5
	Orta	155	77,5
	İyi	8	4,0
Çocuğunuz var mı?	Evet	109	54,5
	Hayır	91	45,5
Çocuk sayısı	Tek çocuk	46	23,0
	Birden fazla	63	31,5
Mesleğinizi kendiniz mi seçtiniz?	Evet	119	59,5
	Hayır	27	13,5
	Kısmen	54	27,0
Hemşirelik size uygun mu?	Evet	118	59,0
	Hayır	30	15,0
	Kısmen	52	26,0
Mevcut iş yerinde çalışma süresi	1-6 ay	69	34,5
	7-12 ay	63	31,5
	1 yıldan fazla	68	34,0
Meslekte çalışma süresi	1-6 ay	54	27,0
	7-12 ay	49	24,5
	1 yıldan fazla	97	48,5
Çalışma şekli	Sadece gündüz	107	53,5
	Nöbet usulü	93	46,5
Çalışılan bölüm	Dahili	57	28,5
	Cerrahi	101	50,5
	Ameliyathane	42	21,0
Toplam		200	100,0

Çalışmaya 187'si (%93,5) kadın ve 13'ü (%6,5) erkek olmak üzere 200 kişi katılmıştır. Katılımcılar içinde 30 yaş ve altı olan 72 kişi (%36,0), 31-40 yaş arasında 74 kişi (%37,0) ve 41 yaş ve üstü olan 54 kişi (%27,0) bulunmaktadır. 200 kişinin 126'sı (%63,0) evli ve 74'ü (%37,0) bekar/boşanmıştır. Eğitim durumu için 27 kişi (%13,5) lisans altı, 138 kişi (%69,0) lisans ve 35 kişi (%17,5) lisans üzeri eğitim seviyesindedir. 37 kişinin (%18,5) gelir durumu kötü, 155 kişinin (%77,5) orta ve 8 kişinin (%4,0) iyidir.

Katılımcılardan 109'unun (%54,5) çocuğu varken 91'inin (%45,5) yoktur. 46 kişinin (%23,0) tek çocuğu ve 63 kişinin (%31,5) birden fazla çocuğu vardır. Meslek seçimi sorusu için 119 kişi (%59,5) evet, 27 kişi (%13,5) hayır ve 54 kişi (%27,0) kısmen yanıtını vermiştir. Hemşireliğin kişi için uyumluluğu sorusu için 118 kişi (%59,0) evet, 30 kişi (%15,0) ve 52 kişi (%26,0) kısmen yanıtını vermiştir.

Hemşirelerin 69'u (%34,5) 1-6 yıldır mevcut işyerinde, 63'ü (%31,5) 7-12 yıldır işyerinde ve 68'i (%34,0) 12 yıldan fazla süredir işyerinde çalışmaktadır. 54 kişi (%27,0) 1-6 yıldır meslekte, 49 kişi (%24,5) 7-12 yıldır meslekte ve 97 kişi 12 yıldan fazla süredir meslektedir. 107 kişi (%53,5) sadece gündüz çalışırken 93 kişi (%46,5) nöbet usulü çalışmaktadır. 57 kişi (%) dahili bölümünde, 101 kişi (%50,5) cerrahi bölümünde ve 42 kişi 21,0) ameliyathane bölümünde çalışmaktadır.

Demografik özelliklerin frekans dağılımının ardından ölçeklerden elde edilen toplam puan ve alt boyut puanlarının elde edilmesi için bu çalışma için de ölçeklerin geçerlikleri incelenmiş ve her ölçek ile ölçeğin alt boyutlarının sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel adalet ölçeği için geçerlik analizi sonuçları

	Ölçek Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Ölçek Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Ölçek Silindiğinde Ölçek Alfa Katsayısı
madde1	54,52	146,824	0,396	0,901
madde2	55,84	152,862	0,286	0,902
madde3	55,68	150,018	0,386	0,900
madde4	55,73	150,228	0,410	0,899
madde5	55,05	151,364	0,279	0,903
madde6	55,22	146,474	0,496	0,897
madde7	55,54	145,235	0,540	0,896

madde8	55,27	144,610	0,594	0,895
madde9	55,02	143,844	0,613	0,894
madde10	54,76	156,749	0,076	0,909
madde11	54,95	144,279	0,564	0,895
madde12	54,37	140,777	0,741	0,891
madde13	54,40	141,044	0,702	0,892
madde14	54,48	140,221	0,693	0,892
madde15	54,40	145,275	0,511	0,897
madde16	54,47	141,818	0,678	0,892
madde17	54,52	142,271	0,638	0,893
madde18	54,46	141,697	0,666	0,893
madde19	54,51	140,422	0,680	0,892
madde20	54,58	140,386	0,695	0,892

Yapılan geçerlik analizi sonucunda örgütsel adalet ölçeği için Cronbach Alfa katsayısı 0,90 değerinde bulunmuştur.

Tablo 4. Dağıtım adaleti alt boyutu için geçerlik analizi sonuçları

	Ölçek Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Ölçek Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Ölçek Silindiğinde Ölçek Alfa Katsayısı
madde1	8,81	8,047	0,266	0,696
madde2	10,13	7,808	0,542	0,561
madde3	9,97	6,994	0,675	0,492
madde4	10,02	7,658	0,585	0,543
madde5	9,34	9,140	0,159	0,730

Yapılan geçerlik analizi sonucunda dağıtım adaleti alt boyutu için 0,66 değerinde Cronbach Alfa katsayısı bulunmuştur.

Tablo 5. İşlem adaleti alt boyutu için geçerlik analizi sonuçları

	Ölçek Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Ölçek Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Ölçek Silindiğinde Ölçek Alfa Katsayısı
madde6	13,35	13,193	0,555	0,709
madde7	13,67	12,787	0,607	0,695
madde8	13,40	12,633	0,672	0,679
madde9	13,15	12,969	0,599	0,698
madde10	12,89	16,323	0,100	0,827
madde11	13,08	13,019	0,552	0,709

Yapılan geçerlik analizi sonucunda işlem adaleti alt boyutu için Cronbach Alfa katsayısı 0,76 değerinde bulunmuştur.

Tablo 6. Etkileşim adaleti alt boyutu için geçerlik analizi sonuçları

	Ölçek Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Ölçek Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Ölçek Silindiğinde Ölçek Alfa Katsayısı
madde12	26,40	48,945	0,766	0,914
madde13	26,43	48,829	0,745	0,915
madde14	26,51	47,980	0,757	0,914
madde15	26,43	50,899	0,573	0,926
madde16	26,50	49,045	0,737	0,916
madde17	26,55	49,415	0,685	0,919
madde18	26,49	48,492	0,758	0,914
madde19	26,54	47,355	0,795	0,912
madde20	26,61	48,351	0,740	0,915

Yapılan geçerlik analizi sonucunda etkileşim adaleti alt boyutu için 0,92 değerinde Cronbach Alfa katsayısı bulunmuştur.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Geçerlik Analizi Sonuçları

	Ölçek Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Ölçek Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Ölçek Silindiğinde Ölçek Alfa Katsayısı
madde1	47,77	97,411	0,499	0,810
madde2	47,55	98,704	0,442	0,813
madde3	47,44	99,046	0,433	0,814
madde4	47,45	97,219	0,516	0,809
madde5	47,60	96,271	0,587	0,805
madde6	47,53	95,351	0,616	0,804
madde7	47,45	97,552	0,501	0,810
madde8	47,25	101,240	0,363	0,818
madde9	47,80	95,636	0,601	0,804
madde10	47,59	96,000	0,582	0,806
madde11	47,52	93,705	0,643	0,801
madde12	47,75	97,580	0,541	0,808
madde13	46,85	120,155	-0,430	0,857
madde14	47,34	101,378	0,335	0,819
madde15	47,64	101,271	0,314	0,821
madde16	47,66	100,083	0,364	0,818
madde17	47,86	102,414	0,290	0,822
madde18	47,47	101,927	0,305	0,821

Yapılan geçerlik analizi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeği için 0,82 değerinde Cronbach Alfa katsayısı bulunmuştur.

Tablo 8. Duygusal bağıllık alt boyutu için geçerlik analizi sonuçları

	Ölçek Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Ölçek Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Ölçek Silindiğinde Ölçek Alfa Katsayısı
madde1	14,06	19,434	0,546	0,817
madde2	13,84	19,532	0,536	0,819
madde3	13,73	19,447	0,553	0,816
madde4	13,74	18,907	0,616	0,803
madde5	13,89	18,621	0,685	0,789
madde6	13,82	18,349	0,698	0,786

Yapılan geçerlik analizi sonucunda duygusal bağıllık alt boyutu için 0,83 değerinde Cronbach Alfa katsayısı bulunmuştur.

Tablo 9. Normatif bağıllık alt boyutu için geçerlik analizi sonuçları

	Ölçek Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Ölçek Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Ölçek Silindiğinde Ölçek Alfa Katsayısı
madde7	13,71	18,125	0,447	0,794
madde8	13,51	18,988	0,389	0,805
madde9	14,06	16,562	0,646	0,748
madde10	13,85	16,832	0,610	0,757
madde11	13,78	15,544	0,712	0,730
madde12	14,02	17,772	0,538	0,773

Yapılan geçerlik analizi sonucunda normatif bağıllık alt boyutu için 0,80 değerinde Cronbach Alfa katsayısı bulunmuştur.

Tablo 5 Devam bağıllığı alt boyutu için geçerlik analizi sonuçları

	Ölçek Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Ölçek Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Ölçek Silindiğinde Ölçek Alfa Katsayısı
madde13	13,68	15,376	0,012	0,677
madde14	14,16	12,929	0,310	0,567
madde15	14,47	11,054	0,529	0,469
madde16	14,49	10,603	0,594	0,437
madde17	14,68	12,512	0,366	0,544
madde18	14,29	13,292	0,254	0,590

Yapılan geçerlik analizi sonucunda devam bağıllığı alt boyutu için Cronbach Alfa katsayısı 0,60 olarak elde edilmiştir.

Tablo 11. İş tatmini ölçeği için geçerlik analizi sonuçları

	Ölçek Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Ölçek Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Ölçek Silindiğinde Ölçek Alfa Katsayısı
madde1	58,76	126,133	0,328	0,866
madde2	59,03	123,763	0,422	0,863
madde3	58,98	123,839	0,412	0,863
madde4	59,00	118,563	0,647	0,854
madde5	58,94	119,856	0,572	0,857
madde6	58,88	121,246	0,492	0,860
madde7	58,71	125,938	0,330	0,866
madde8	58,30	124,511	0,460	0,862
madde9	58,22	126,333	0,356	0,865
madde10	58,72	123,250	0,459	0,861
madde11	58,52	123,829	0,453	0,862
madde12	58,88	122,408	0,472	0,861
madde13	59,79	127,081	0,281	0,868
madde14	59,81	122,838	0,508	0,860
madde15	59,28	119,338	0,609	0,856
madde16	58,94	120,981	0,532	0,859
madde17	59,20	122,429	0,425	0,863
madde18	58,59	123,681	0,444	0,862
madde19	59,28	120,713	0,555	0,858
madde20	58,59	122,595	0,479	0,861

Yapılan geçerlik analizi sonucunda iş tatmini ölçeği için Cronbach Alfa değeri 0,88 olarak elde edilmiştir.

Tablo 12. İçsel tatmin alt boyutu için geçerlik analizi sonuçları

	Ölçek Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Ölçek Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Ölçek Silindiğinde Ölçek Alfa Katsayısı
madde1	35,95	47,224	0,393	0,805
madde2	36,22	46,662	0,425	0,802
madde3	36,17	47,187	0,381	0,806
madde4	36,19	44,798	0,559	0,790
madde7	35,90	47,421	0,372	0,807
madde8	35,49	46,432	0,528	0,794
madde9	35,41	47,017	0,457	0,799
madde10	35,91	45,554	0,523	0,793
madde11	35,71	46,167	0,502	0,795
madde15	36,47	45,416	0,510	0,794
madde16	36,13	45,822	0,475	0,797
madde20	35,78	46,826	0,421	0,802

Yapılan geçerlik analizi sonucunda içsel tatmin alt boyutu için 0,81 değerinde Cronbach Alfa katsayısı bulunmuştur.

Tablo 13. Dışsal tatmin alt boyutu için geçerlik analizi sonuçları

	Ölçek Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Ölçek Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Ölçek Silindiğinde Ölçek Alfa Katsayısı
madde5	19,73	23,173	0,612	0,730
madde6	19,67	24,274	0,475	0,754
madde12	19,67	25,489	0,389	0,768
madde13	20,58	25,561	0,388	0,768
madde14	20,60	24,241	0,585	0,737
madde17	19,99	24,829	0,399	0,768
madde18	19,38	25,934	0,374	0,769
madde19	20,07	23,177	0,637	0,726

Yapılan geçerlik analizi sonucunda dışsal tatmin alt boyutu için Cronbach Alfa katsayısı 0,78 olarak bulunmuştur.

Ölçeklerin geçerlik sonuçlarının ardından uygun testlerin yapılması için öncelikle betimleyici istatistikler elde edilmiş ve yorumlanmıştır (Tablo 14).

Tablo 14. Araştırma bağımlı değişkenleri için betimleyici istatistiksel tablo

Toplam puanlar	Min.	Max.	\bar{x}	ss
Yaş	21	65	35,35	8,85
Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Puanları	20	89	57,78	12,66
Dağılım adaleti boyutu toplam puanları	5	21	12,07	3,38
İşlem adaleti boyutu toplam puanları	6	27	15,91	4,30
Etkileşim adaleti boyutu toplam puanları	9	45	29,81	7,82
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanları	22	86	50,34	10,49
Duygusal bağlılık boyutu toplam puanları	6	30	16,62	5,15
Normatif bağlılık boyutu toplam puanları	6	30	16,58	4,89
Devam bağlılığı boyutu toplam puanları	7	30	17,15	4,10
İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanları	20	100	62,02	11,63
İçsel tatmin boyutu toplam puanları	12	60	39,21	7,37
Dışsal tatmin boyutu toplam puanları	8	40	22,81	5,58

Araştırmada yer alan yaş, ölçekler ve alt boyutlarının en küçük, en büyük değerleri, ortalama ve standart sapmalarının belirlenmesi için betimleyici istatistik tablosu yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda yaş 21-65 yaş aralığında ($\bar{x}=35,35\pm 8,85$

yıl) bulunmuştur. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde örgütsel adalet, dağıtımsal adalet vd. olarak ifade edilenler alt boyut puanlarını göstermektedir.

Örgütsel adalet ölçeği 20-89 puan aralığında ($\bar{x}=57,78\pm 12,66$ puan), dağılım adaleti boyutu 5-21 puan aralığında ($\bar{x}=12,07\pm 3,38$ puan), işlem adaleti boyutu 6-27 puan aralığında ($\bar{x}=15,91\pm 4,30$ puan), etkileşim adaleti boyutu 9-45 puan aralığında ($\bar{x}=29,81\pm 7,82$ puan) olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ölçeği 22-86 puan aralığında ($\bar{x}=50,34\pm 10,49$ puan), duygusal bağlılık boyutu 6-30 puan aralığında ($\bar{x}=16,62\pm 5,15$ puan), normatif bağlılık boyutu 6-30 puan aralığında ($\bar{x}=16,58\pm 4,89$ puan), devam bağlılığı boyutu 7-30 puan ($\bar{x}=17,15\pm 4,10$ puan) aralığındadır.

İş tatmini ölçeği 20-100 puan aralığında ($\bar{x}=62,02\pm 11,63$ puan), içsel tatmin boyutu 12-60 puan aralığında ($\bar{x}=39,21\pm 7,37$ puan), dışsal tatmin boyutu 8-40 puan aralığında ($\bar{x}=22,81\pm 5,58$ puan) bulunmuştur.

Çalışmanın hipotezlerinden biri olan ölçeklerden elde edilen toplam puanlar ile birlikte alt boyut puanları arasında ilişki olup olmadığının incelenmesi için yapılan Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15. Araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutları için korelasyon analizi sonuçları

Puanlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Örgütsel Adalet	1									
2. Dağılım Adaleti	0,64**									
3. İşlem Adaleti	0,80**	0,44**								
4. Etkileşim Adaleti	0,90**	0,37**	0,55**							
5. Örgütsel Bağlılık	0,41**	0,33**	0,38**	0,31**						
6. Duygusal Bağlılık	0,42**	0,35**	0,39**	0,32**	0,80**					
7. Normatif Bağlılık	0,42**	0,33**	0,39**	0,32**	0,87**	0,64**				
8. Devam Bağlılığı	0,01	0,01	0,02	0,00	0,51**	0,04	0,22**			
9. Genel Tatmin	0,41**	0,41**	0,23**	0,36**	0,55**	0,43**	0,60**	0,16*		
10. İçsel Tatmin	0,30**	0,29**	0,15*	0,28**	0,45**	0,34**	0,49**	0,14*	0,93**	
11. Dışsal Tatmin	0,46**	0,47**	0,28**	0,39**	0,55**	0,45**	0,59**	0,13	0,86**	0,61**

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Ölçeklerden elde edilen toplam puanlar ile ölçek alt boyutlarının toplam puanları arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi için Korelasyon Analizleri yapılmış ve

sonuçlar aşağıda özetlenmiŐtir. Araştırma amacı doğrultusunda örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçek ve alt boyutları arasındaki ilişki açıklanacaktır.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet ($r=0,41$; $p<0,01$), dağılım adaleti ($r=0,33$; $p<0,01$), işlem adaleti ($r=0,38$; $p<0,01$) ve etkileşim adaleti ($r=0,31$; $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılık puanı arttıkça örgütsel adalet, dağılım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti puanı da artacak veya örgütsel bağlılık puanı azaldıkça örgütsel adalet, dağılım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti puanı da azalacaktır.

Duygusal bağlılık ile örgütsel adalet ($r=0,42$; $p<0,01$), dağılım adaleti ($r=0,35$; $p<0,01$), işlem adaleti ($r=0,39$; $p<0,01$) ve etkileşim adaleti ($r=0,32$; $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Duygusal bağlılık puanı arttıkça örgütsel adalet, dağılım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti puanı da artacak veya duygusal bağlılık puanı azaldıkça örgütsel adalet, dağılım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti puanı da azalacaktır.

Normatif bağlılık ile örgütsel adalet ($r=0,42$; $p<0,01$), dağılım adaleti ($r=0,33$; $p<0,01$), işlem adaleti ($r=0,39$; $p<0,01$) ve etkileşim adaleti ($r=0,32$; $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Duygusal bağlılık puanı arttıkça örgütsel adalet, dağılım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti puanı da artacak veya duygusal bağlılık puanı azaldıkça örgütsel adalet, dağılım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti puanı da azalacaktır.

Devam bağlılığı ile örgütsel adalet ($r=0,01$; $p>0,05$), dağılım adaleti ($r=0,01$; $p>0,05$), işlem adaleti ($r=0,02$; $p>0,05$) ve etkileşim adaleti ($r=0,00$; $p>0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Genel tatmin ile örgütsel adalet ($r=0,41$; $p<0,01$), dağılım adaleti ($r=0,41$; $p<0,01$), etkileşim adaleti ($r=0,36$; $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,55$; $p<0,01$), duygusal bağlılık ($r=0,43$; $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=0,60$; $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Genel tatmin ile işlem adaleti ($r=0,23$; $p<0,01$) ve devam bağlılığı ($r=0,16$; $p<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Genel tatmin puanı arttıkça örgütsel adalet, dağılım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı puanı da artacak veya genel

tatmin puanı azaldıkça örgütsel adalet, dağılım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı puanı azalacaktır.

İçsel tatmin ile örgütsel adalet ($r=0,30$; $p<0,01$), dağılım adaleti ($r=0,29$; $p<0,01$), işlem adaleti ($r=0,15$; $p<0,05$), etkileşim adaleti ($r=0,28$; $p<0,01$), devam bağlılığı ($r=0,14$; $p<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. İçsel tatmin ile örgütsel bağlılık ($r=0,45$; $p<0,01$), duygusal bağlılık ($r=0,34$; $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=0,49$; $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. İçsel tatmin puanı arttıkça örgütsel adalet, dağılım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı puanı da artacak veya içsel tatmin puanı azaldıkça örgütsel adalet, dağılım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı puanı azalacaktır.

Dışsal tatmin ile örgütsel adalet ($r=0,46$; $p<0,01$), dağılım adaleti ($r=0,47$; $p<0,01$), etkileşim adaleti ($r=0,39$; $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,55$; $p<0,01$), duygusal bağlılık ($r=0,45$; $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=0,59$; $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Dışsal tatmin ile işlem adaleti ($r=0,28$; $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki bulunurken devam bağlılığı ($r=0,14$; $p<0,05$) ile pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Dışsal tatmin puanı arttıkça örgütsel adalet, dağılım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı puanı da artacak veya dışsal tatmin puanı azaldıkça örgütsel adalet, dağılım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı puanı azalacaktır.

Çalışmanın puanlar arası anlamlı ilişkiler olduğunu ifade eden hipotezinin yanı sıra bir diğer bir hipotezi elde edilen toplam puanlar ile alt boyut puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık göstereceği idi. Bu bölümde demografik değişkenlere göre farklılıklar incelenmiş ve sonuçlarına yer verilmiştir. İlk farklılık testi cinsiyet değişkeni için uygulanmış ve Tablo 16'da sonuçları verilmiştir.

Tablo 16. Cinsiyet değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi

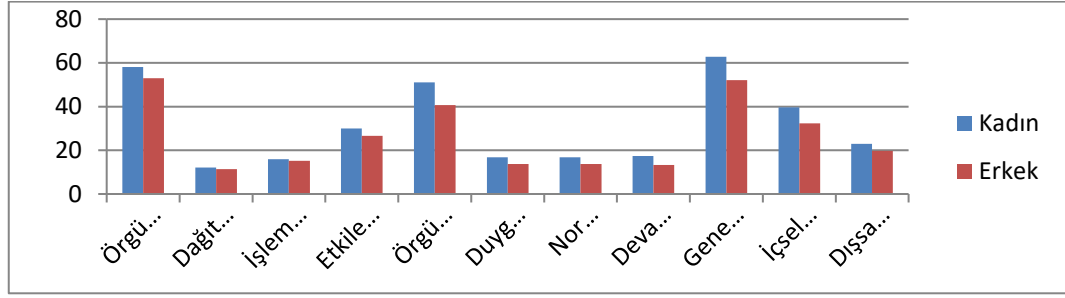
Değişkenler		Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	t	s.d	p
Örgütsel Adalet Ölçeği Puanları	Örgütsel Adalet	Kadın	187	58,11	12,83	1,410	198	0,160
		Erkek	13	53,00	8,86			
	Dağıtım Adaleti	Kadın	187	12,12	3,41	0,835	198	0,405
		Erkek	13	11,31	2,87			
	İşlem Adaleti	Kadın	187	15,96	4,34	0,650	198	0,517
		Erkek	13	15,15	3,83			
Etkileşim Adaleti	Kadın	187	30,03	7,81	1,563	198	0,120	
	Erkek	13	26,54	7,59				
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları	Örgütsel Bağlılık	Kadın	187	51,01	10,34	3,527	198	0,001**
		Erkek	13	40,69	7,73			
	Duygusal Bağlılık	Kadın	187	16,81	5,17	2,077	198	0,039*
		Erkek	13	13,77	4,15			
	Normatif Bağlılık	Kadın	187	16,78	4,89	2,222	198	0,027*
		Erkek	13	13,69	3,92			
	Devam Bağlılığı	Kadın	187	17,42	4,02	3,671	198	0,000**
		Erkek	13	13,23	3,30			
Minnesota İş Tatmini Ölçeği Puanları	Genel Tatmin	Kadın	187	62,71	11,47	3,237	198	0,001**
		Erkek	13	52,15	9,54			
	İçsel Tatmin	Kadın	187	39,68	7,16	3,554	198	0,000**
		Erkek	13	32,38	7,21			
	Dışsal Tatmin	Kadın	187	23,02	5,62	2,049	198	0,042*
		Erkek	13	19,77	4,02			

*p<0,05; **p<0,01

Cinsiyetin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyut puan ortalamalarında farklılığa neden olup olmadığı bağımsız örnek t testi ile incelenmiştir.

Kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık (t(198)=3,527; p<0,01), duygusal bağlılık (t(198)=2,077; p<0,05), normatif bağlılık (t(198)=2,222; p<0,05), devam bağlılığı (t(198)=3,671; p<0,01), genel tatmin (t(198)=3,237; p<0,01), içsel tatmin (t(198)=3,554; p<0,01) ve dışsal tatmin (t(198)=2,049; p<0,05) toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadınların örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı, genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin toplam puan ortalaması erkeklerden yüksektir.

Şekil 3. Cinsiyet değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi



Kadın ve erkeklerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arasındaki fark Şekil 12’de verilmiştir.

Tablo 17. Medeni durum değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi

Değişkenler	Medeni Durum	n	\bar{x}	ss	t	s.d	p	
Örgütsel Adalet Ölçeği Puanları	Örgütsel Adalet	Evli	126	56,75	12,10	-1,493	198	0,137
		Bekar/Boşanmış	74	59,51	11,74			
	Dağıtım Adaleti	Evli	126	11,87	3,45	-1,048	198	0,296
		Bekar/Boşanmış	74	12,39	3,26			
	İşlem Adaleti	Evli	126	15,64	4,58	-1,183	198	0,239
		Bekar/Boşanmış	74	16,35	3,77			
Etkileşim Adaleti	Evli	126	29,24	7,84	-1,340	198	0,182	
	Bekar/Boşanmış	74	30,77	7,75				
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları	Örgütsel Bağlılık	Evli	126	49,66	9,97	-1,200	198	0,232
		Bekar/Boşanmış	74	51,50	11,30			
	Duygusal Bağlılık	Evli	126	16,43	5,19	-0,667	198	0,506
		Bekar/Boşanmış	74	16,93	5,11			
	Normatif Bağlılık	Evli	126	16,17	4,81	-1,548	198	0,123
		Bekar/Boşanmış	74	17,27	4,96			
Devam Bağlılığı	Evli	126	17,06	4,00	-0,388	198	0,689	
	Bekar/Boşanmış	74	17,30	4,30				
Minnesota İş Tatmini Ölçeği Puanları	Genel Tatmin	Evli	126	61,59	12,41	-0,686	198	0,494
		Bekar/Boşanmış	74	62,76	10,22			
	İçsel Tatmin	Evli	126	39,01	8,05	-0,543	198	0,588
		Bekar/Boşanmış	74	39,55	6,06			
	Dışsal Tatmin	Evli	126	22,58	5,70	-0,762	198	0,447
		Bekar/Boşanmış	74	23,20	5,39			

Medeni durumun örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyut puan ortalamalarında farklılığa neden olup olmadığı bağımsız örnek t testi ile incelenmiştir. Evli ve bekâr/boşanmış bireylerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş

tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 18. Çocuk varlığı değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi

Değişkenler		Çocuğuz var mı?	n	\bar{x}	ss	t	s.d	p
Örgütsel Adalet Ölçeği Puanları	Örgütsel Adalet	Evet	109	56,56	12,52	-	198	0,138
		Hayır	91	59,23	12,74	1,491		
	Dağıtım Adaleti	Evet	109	11,87	3,37	-	198	0,377
		Hayır	91	12,30	3,40	0,885		
	İşlem Adaleti	Evet	109	15,45	4,45	-	198	0,102
		Hayır	91	16,45	4,08	1,645		
	Etkileşim Adaleti	Evet	109	29,24	7,47	-	198	0,263
		Hayır	91	30,48	8,22	1,121		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları	Örgütsel Bağlılık	Evet	109	49,21	9,99	-	198	0,096
		Hayır	91	51,69	10,96	1,674		
	Duygusal Bağlılık	Evet	109	16,39	5,31	-	198	0,509
		Hayır	91	16,88	4,97	0,662		
	Normatif Bağlılık	Evet	109	15,83	4,66	-	198	0,019*
		Hayır	91	17,46	5,02	2,372		
	Devam Bağlılığı	Evet	109	16,98	4,10	-	198	0,527
		Hayır	91	17,35	4,12	0,634		
Minnesota İş Tatmini Ölçeği Puanları	Genel Tatmin	Evet	109	61,58	12,03	-	198	0,558
		Hayır	91	62,55	11,18	0,587		
	İçsel Tatmin	Evet	109	39,17	7,78	-	198	0,940
		Hayır	91	39,25	6,89	0,075		
	Dışsal Tatmin	Evet	109	22,40	5,62	-	198	0,261
		Hayır	91	23,30	5,52	1,128		

* $p<0,05$

Çocuk sahibi olmanın örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyut puan ortalamalarında farklılığa neden olup olmadığı bağımsız örnek t testi ile incelenmiştir. Çocuk sahibi olan ve olmayan bireylerin normatif bağlılık toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $t(198)=-2,372$; $p<0,05$. Çocuk sahibi olmayan bireylerin normatif bağlılık toplam puan ortalaması en yüksektir.

Tablo 19. Çocuk sayısı değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi

Değişkenler		Çocuk sayısı	n	\bar{x}	ss	t	s.d	p
Örgütsel Adalet Ölçeği Puanları	Örgütsel Adalet	Tek çocuk	46	54,50	12,60	-1,428	198	0,156
		Birden fazla	63	57,94	12,27			
	Dağıtım Adaleti	Tek çocuk	46	11,61	3,10	-0,645	198	0,520
		Birden fazla	63	12,03	3,57			
	İşlem Adaleti	Tek çocuk	46	15,04	4,26	-0,705	198	0,482
		Birden fazla	63	15,65	4,57			
Etkileşim Adaleti	Tek çocuk	46	27,85	7,73	-1,675	198	0,097	
	Birden fazla	63	30,25	7,17				
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları	Örgütsel Bağlılık	Tek çocuk	46	46,43	10,26	-2,541	198	0,013*
		Birden fazla	63	51,24	9,36			
	Duygusal Bağlılık	Tek çocuk	46	15,50	5,53	-1,581	198	0,117
		Birden fazla	63	17,11	5,04			
	Normatif Bağlılık	Tek çocuk	46	14,67	4,11	-2,275	198	0,025*
		Birden fazla	63	16,70	4,91			
Devam Bağlılığı	Tek çocuk	46	16,26	4,51	-1,492	198	0,139	
	Birden fazla	63	17,43	3,65				
Minnesota İş Tatmini Ölçeği Puanları	Genel Tatmin	Tek çocuk	46	61,33	11,30	-0,295	198	0,769
		Birden fazla	63	62,02	12,58			
	İçsel Tatmin	Tek çocuk	46	39,80	7,43	0,598	198	0,551
		Birden fazla	63	38,90	7,98			
	Dışsal Tatmin	Tek çocuk	46	21,52	5,82	-1,463	198	0,146
		Birden fazla	63	23,11	5,43			

* p<0,05

Çocuk sayısının örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyut puan ortalamalarında farklılığa neden olup olmadığı bağımsız örnek t testi ile incelenmiştir. Tek çocuğu ve birden fazla çocuğu olan bireylerin örgütsel bağlılık ($t(198)=-2,541$; $p<0,05$) ve normatif bağlılık ($t(198)=-2,275$; $p<0,05$) toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Birden fazla çocuğu olan bireylerin örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık toplam puan ortalaması en yüksektir.

Tablo 20. Çalışma şekli değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi

Değişkenler		Çalışma şekli	n	\bar{x}	ss	t	s.d	p
Örgütsel Adalet Ölçeği Puanları	Örgütsel Adalet	Sadece gündüz	107	57,09	11,57	-	198	0,415
		Nöbet usulü	93	58,56	13,82	0,816		
	Dağıtım Adaleti	Sadece gündüz	107	12,34	2,97	1,199	198	0,232
		Nöbet usulü	93	11,75	3,79			
	İşlem Adaleti	Sadece gündüz	107	15,78	4,14	-	198	0,650
		Nöbet usulü	93	16,05	4,51			
Etkileşim Adaleti	Sadece gündüz	107	28,98	7,35	-	198	0,110	
	Nöbet usulü	93	30,75	8,27				1,603
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları	Örgütsel Bağlılık	Sadece gündüz	107	50,66	9,64	0,467	198	0,641
		Nöbet usulü	93	49,97	11,42			
	Duygusal Bağlılık	Sadece gündüz	107	16,82	4,86	0,610	198	0,543
		Nöbet usulü	93	16,38	5,48			
	Normatif Bağlılık	Sadece gündüz	107	16,65	4,60	0,245	198	0,806
		Nöbet usulü	93	16,48	5,22			
Devam Bağlılığı	Sadece gündüz	107	17,19	3,90	0,136	198	0,892	
	Nöbet usulü	93	17,11	4,35				
Minnesota İş Tatmini Ölçeği Puanları	Genel Tatmin	Sadece gündüz	107	62,87	11,85	1,108	198	0,269
		Nöbet usulü	93	61,04	11,36			
	İçsel Tatmin	Sadece gündüz	107	39,84	7,23	1,302	198	0,194
		Nöbet usulü	93	38,48	7,49			
	Dışsal Tatmin	Sadece gündüz	107	23,03	5,74	0,592	198	0,555
		Nöbet usulü	93	22,56	5,41			

Çalışma şeklinin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyut puan ortalamalarında farklılığa neden olup olmadığı bağımsız örnek t testi ile incelenmiştir. Sadece gündüz ve nöbet usulü çalışanların örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 21. Yaş şekli değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi

Değişkenler		Yaş	n	\bar{x}	ss	F	s.d	p
Örgütsel Adalet Ölçeği Puanları	Örgütsel Adalet	30 yaş ve altı	72	59,01	12,39	1,146	2/197	0,320
		31-40 yaş arası	74	56,03	13,47			
		41 yaş ve üstü	54	58,52	11,78			
	Dağıtım Adaleti	30 yaş ve altı	72	12,21	3,59	0,367	2/197	0,693
		31-40 yaş arası	74	11,80	3,53			
		41 yaş ve üstü	54	12,24	2,89			
	İşlem Adaleti	30 yaş ve altı	72	16,25	3,96	0,439	2/197	0,646
		31-40 yaş arası	74	15,58	4,89			
		41 yaş ve üstü	54	15,89	3,90			
	Etkileşim Adaleti	30 yaş ve altı	72	30,56	7,53	1,294	2/197	0,277
		31-40 yaş arası	74	28,65	8,38			
		41 yaş ve üstü	54	30,39	7,37			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları	Örgütsel Bağlılık	30 yaş ve altı	72	50,07	11,36	0,039	2/197	0,962
		31-40 yaş arası	74	50,54	11,12			
		41 yaş ve üstü	54	50,43	8,34			
	Duygusal Bağlılık	30 yaş ve altı	72	16,24	4,98	0,629	2/197	0,534
		31-40 yaş arası	74	16,51	5,52			
		41 yaş ve üstü	54	17,26	4,88			
	Normatif Bağlılık	30 yaş ve altı	72	16,53	5,25	0,065	2/197	0,937
		31-40 yaş arası	74	16,73	5,11			
		41 yaş ve üstü	54	16,43	4,09			
	Devam Bağlılığı	30 yaş ve altı	72	17,31	4,30	0,366	2/197	0,694
		31-40 yaş arası	74	17,30	4,19			
		41 yaş ve üstü	54	16,74	3,74			
Minnesota İş Tatmini Ölçeği Puanları	Genel Tatmin	30 yaş ve altı	72	60,57	11,89	0,913	2/197	0,403
		31-40 yaş arası	74	63,08	11,97			
		41 yaş ve üstü	54	62,50	10,79			
	İçsel Tatmin	30 yaş ve altı	72	37,83	7,65	2,209	2/197	0,113
		31-40 yaş arası	74	40,35	7,37			
		41 yaş ve üstü	54	39,48	6,79			
	Dışsal Tatmin	30 yaş ve altı	72	22,74	5,56	0,051	2/197	0,950
		31-40 yaş arası	74	22,73	6,03			
		41 yaş ve üstü	54	23,02	5,03			

Yaşın örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyut puan ortalamalarında farklılığa neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Yaş değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 22. Mesleği seçme değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi

Değişkenler		Mesleği Kendiniz mi Seçtiniz?	n	\bar{x}	ss	F	sd	p
Örgütsel Adalet Ölçeği Puanı	Örgütsel Adalet	Evet	119	59,49	12,34	3,607	2/197	0,029*
		Hayır	27	52,70	13,28			
		Kısmen	54	56,54	12,43			
	Dağıtım Adaleti	Evet	119	12,61	3,52	6,549	2/197	0,002**
		Hayır	27	10,11	2,99			
		Kısmen	54	11,83	2,87			
	İşlem Adaleti	Evet	119	16,12	4,62	0,790	2/197	0,455
		Hayır	27	14,96	4,26			
		Kısmen	54	15,91	3,55			
	Etkileşim Adaleti	Evet	119	30,76	7,27	2,406	2/197	0,093
		Hayır	27	27,63	8,63			
		Kısmen	54	28,80	8,38			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı	Örgütsel Bağlılık	Evet	119	51,24	10,65	1,989	2/197	0,140
		Hayır	27	46,81	12,20			
		Kısmen	54	50,13	8,91			
	Duygusal Bağlılık	Evet	119	17,39	5,15	4,130	2/197	0,017*
		Hayır	27	14,56	5,62			
		Kısmen	54	15,93	4,60			
	Normatif Bağlılık	Evet	119	17,08	5,07	2,835	2/197	0,061
		Hayır	27	14,63	5,36			
		Kısmen	54	16,44	3,99			
	Devam Bağlılığı	Evet	119	16,76	3,98	1,308	2/197	0,273
		Hayır	27	17,63	5,05			
		Kısmen	54	17,76	3,81			
Minesota İş Tatmini Ölçeği Puanı	Genel Tatmin	Evet	119	63,73	11,98	5,928	2/197	0,003**
		Hayır	27	55,44	12,40			
		Kısmen	54	61,54	9,17			
	İçsel Tatmin	Evet	119	39,79	7,46	1,950	2/197	0,145
		Hayır	27	36,70	8,65			
		Kısmen	54	39,19	6,25			
	Dışsal Tatmin	Evet	119	23,94	5,50	10,776	2/197	0,000**
		Hayır	27	18,74	5,91			
		Kısmen	54	22,35	4,56			

*p<0,05; **p<0,01

Mesleği seçme durumunun örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyut puan ortalamalarında farklılığa neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Mesleğini seçme değişkeni için hemşirelerin örgütsel adaleti toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=3,607$; $p<0,05$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre mesleğini kendi seçen bireyleri ile kendi seçmeyen bireyler kendi aralarında farklılaşmaktadır. Mesleğini kendi seçen bireylerin örgütsel adaleti toplam puan ortalaması en yüksekken mesleğini kendi seçmeyen bireylerin örgütsel adaleti toplam puan ortalaması en düşüktür.

Mesleğini seçme değişkeni için hemşirelerin dağıtım adaleti toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=6,549$; $p<0,01$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre mesleğini kendi seçmeyen bireyler diğer kategoriler ile farklılaşmaktadır. Mesleğini kendi seçen bireylerin dağıtım adaleti toplam puan ortalaması en yüksekken mesleğini kendi seçmeyen bireylerin dağıtım adaleti toplam puan ortalaması en düşüktür.

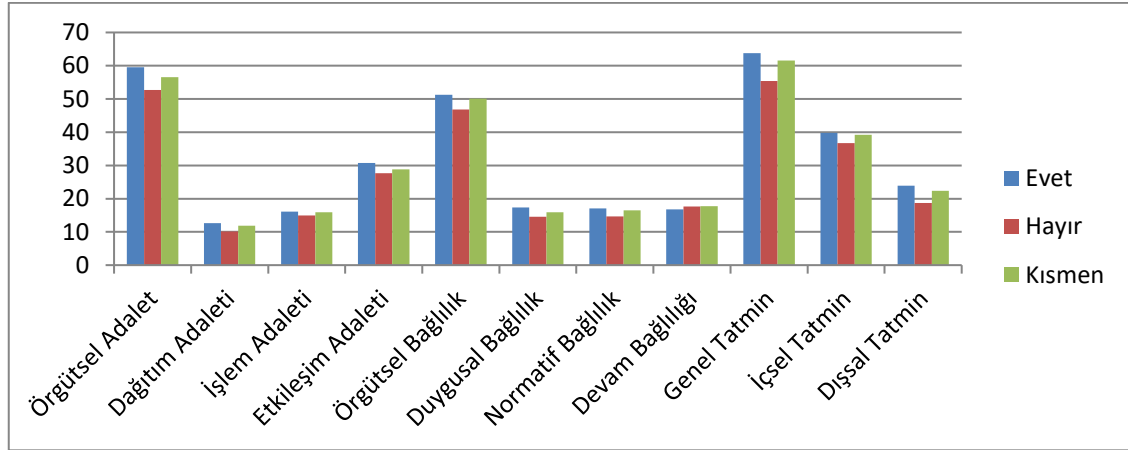
Mesleğini seçme değişkeni için hemşirelerin duygusal bağlılık toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=4,130$; $p<0,05$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre tüm kategoriler kendi aralarında farklılaşmaktadır. Mesleğini kendi seçen bireylerin duygusal bağlılık puan ortalaması en yüksekken mesleğini kendi seçmeyen bireylerin duygusal bağlılık toplam puan ortalaması en düşüktür.

Mesleğini seçme değişkeni için hemşirelerin genel tatmin toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=5,928$; $p<0,01$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre mesleğini kendi seçmeyen bireyler diğer kategoriler ile farklılaşmaktadır. Mesleğini kendi seçen bireylerin dağıtım genel tatmin puan ortalaması en yüksekken mesleğini kendi seçmeyen bireylerin genel tatmin toplam puan ortalaması en düşüktür.

Mesleğini seçme değişkeni için hemşirelerin dışsal tatmin toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=10,776$; $p<0,01$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için

yapılan Tukey (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre mesleğini kendi seçmeyen bireyler diğer kategoriler ile farklılaşmaktadır. Mesleğini kendi seçen bireylerin dışsal tatmin puan ortalaması en yüksekken mesleğini kendi seçmeyen bireylerin dışsal tatmin toplam puan ortalaması en düşüktür.

Şekil 13. Mesleği seçme değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi



Hemşirelerin mesleği seçme durumlarına göre örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası fark şekil 13'de verilmiştir.

Tablo 23. Mesleki Uygunluk Değişkenine Göre Hemşirelerin Örgütsel Adalet- Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçekleri ve Alt Boyutları Toplam Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi

Değişkenler		Hemşirelik Size Uygun Mu?	n	\bar{x}	ss	F	s.d	p
Örgütsel Adalet Ölçeği Puanları	Örgütsel Adalet	Evet	118	58,36	12,48	0,339	2/197	0,713
		Hayır	30	56,43	13,61			
		Kısmen	52	57,23	12,67			
	Dağıtım Adaleti	Evet	118	12,44	3,61	1,844	2/197	0,161
		Hayır	30	11,37	3,23			
		Kısmen	52	11,62	2,82			
	İşlem Adaleti	Evet	118	15,91	4,21	0,200	2/197	0,819
		Hayır	30	16,30	4,79			
		Kısmen	52	15,67	4,31			
	Etkileşim Adaleti	Evet	118	30,01	7,33	0,310	2/197	0,734
		Hayır	30	28,77	8,96			
		Kısmen	52	29,94	8,32			

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları	Örgütsel Bağlılık	Evet	118	51,97	10,33	4,159	2/197	0,017*
		Hayır	30	49,57	12,40			
		Kısmen	52	47,08	8,94			
	Duygusal Bağlılık	Evet	118	17,57	4,86	5,747	2/197	0,003**
		Hayır	30	16,10	6,48			
		Kısmen	52	14,75	4,44			
	Normatif Bağlılık	Evet	118	17,27	4,88	2,989	2/197	0,053
		Hayır	30	15,67	5,62			
		Kısmen	52	15,52	4,22			
	Devam Bağlılığı	Evet	118	17,14	3,69	0,555	2/197	0,575
		Hayır	30	17,80	5,03			
		Kısmen	52	16,81	4,43			
Minnesota İş Tatmini Ölçeği Puanları	Genel Tatmin	Evet	118	64,64	10,93	8,442	2/197	0,000**
		Hayır	30	56,50	12,88			
		Kısmen	52	59,25	10,86			
	İçsel Tatmin	Evet	118	41,00	6,53	10,535	2/197	0,000**
		Hayır	30	35,03	8,56			
		Kısmen	52	37,56	7,19			
	Dışsal Tatmin	Evet	118	23,64	5,78	3,307	2/197	0,039*
		Hayır	30	21,47	5,61			
		Kısmen	52	21,69	4,80			

*p<0,05; **p<0,01

Mesleği uygunluk durumunun örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyut puan ortalamalarında farklılığa neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Mesleki uygunluk değişkeni için hemşirelerin örgütsel bağlılık toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=4,159$; $p<0,05$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan LSD (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre mesleğini kendi seçenler ve mesleğini kısmen kendi seçenlerin puan ortalamaları farklılaşmaktadır. Mesleğini kendi seçen bireylerin örgütsel bağlılık toplam puan ortalaması en yüksekken mesleğini kısmen kendi seçen bireylerin örgütsel bağlılık toplam puan ortalaması en düşüktür.

Mesleki uygunluk değişkeni için hemşirelerin duygusal bağlılık toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=5,747$; $p<0,01$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tamhane (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre mesleğini kendi seçenler ve mesleğini kısmen kendi seçenlerin puan ortalamaları farklılaşmaktadır. Mesleğini kendi seçen bireylerin duygusal bağlılık toplam puan ortalaması en

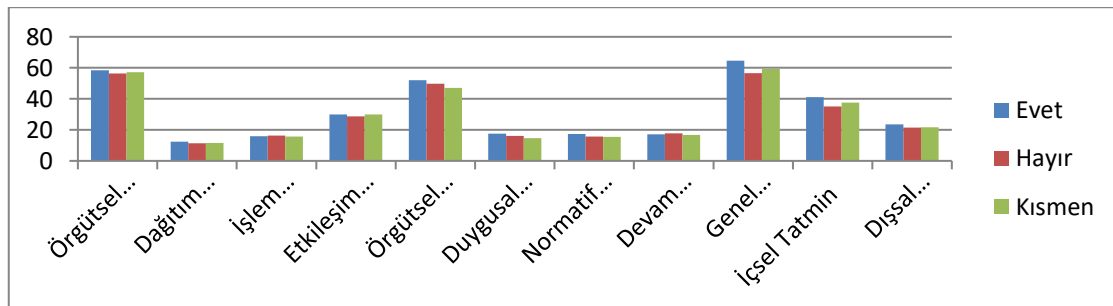
yüksekken mesleğini kısmen kendi seçen bireylerin duygusal bağlılık toplam puan ortalaması en düşüktür.

Mesleki uygunluk değişkeni için hemşirelerin genel tatmin toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=8,442$; $p<0,01$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre mesleğini kendi seçenler diğer kategoriler ile farklılaşmaktadır. Mesleğini kendi seçen bireylerin genel tatmin toplam puan ortalaması en yüksekken mesleğini kendi seçmeyen bireylerin genel tatmin toplam puan ortalaması en düşüktür.

Mesleki uygunluk değişkeni için hemşirelerin içsel tatmin toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=10,535$; $p<0,01$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tamhane (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre mesleğini kendi seçenler diğer kategoriler ile farklılaşmaktadır. Mesleğini kendi seçen bireylerin içsel tatmin toplam puan ortalaması en yüksekken mesleğini kendi seçmeyen bireylerin genel tatmin toplam puan ortalaması en düşüktür.

Mesleki uygunluk değişkeni için hemşirelerin dışsal tatmin toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=3,307$; $p<0,05$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan LSD (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre mesleğini kendi seçenler ile mesleğini kısmen kendi seçenlerin puan ortalamaları farklılaşmaktadır. Mesleğini kendi seçen bireylerin dışsal tatmin toplam puan ortalaması en yüksekken mesleğini kendi seçmeyen bireylerin dışsal tatmin toplam puan ortalaması en düşüktür.

Şekil 4. Mesleki uygunluk değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi



Hemşirelerin mesleki uygunluk durumlarına göre örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası fark şekil 14'te verilmiştir.

Tablo 24. Eğitim durumu değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi

Değişkenler		Eğitim durumu	n	\bar{x}	ss	F	s.d	p
Örgütsel Adalet Ölçeği Puanları	Örgütsel Adalet	Lisans altı	27	58,89	10,25	0,378	2/197	0,686
		Lisans	138	58,20	12,71			
		Lisans üzeri	35	57,57	14,24			
	Dağıtım Adaleti	Lisans altı	27	11,56	3,09	0,751	2/197	0,473
		Lisans	138	12,03	3,36			
		Lisans üzeri	35	12,60	3,70			
	İşlem Adaleti	Lisans altı	27	15,63	3,80	0,315	2/197	0,730
		Lisans	138	16,07	4,41			
		Lisans üzeri	35	15,49	4,30			
	Etkileşim Adaleti	Lisans altı	27	28,70	6,26	0,393	2/197	0,675
		Lisans	138	30,10	7,93			
		Lisans üzeri	35	29,49	8,57			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları	Örgütsel Bağlılık	Lisans altı	27	50,59	8,17	0,772	2/197	0,464
		Lisans	138	50,80	10,78			
		Lisans üzeri	35	48,34	10,82			
	Duygusal Bağlılık	Lisans altı	27	17,78	3,59	0,793	2/197	0,454
		Lisans	138	16,43	5,44			
		Lisans üzeri	35	16,43	4,98			
	Normatif Bağlılık	Lisans altı	27	16,67	3,94	0,496	2/197	0,610
		Lisans	138	16,75	4,95			
		Lisans üzeri	35	15,83	5,32			
	Devam Bağlılığı	Lisans altı	27	16,15	3,52	2,927	2/197	0,056
		Lisans	138	17,62	4,26			
		Lisans üzeri	35	16,09	3,61			
Minnesota İş Tatmini Ölçeği Puanları	Genel Tatmin	Lisans altı	27	59,74	10,90	0,672	2/197	0,512
		Lisans	138	62,20	11,84			
		Lisans üzeri	35	63,06	11,44			
	İçsel Tatmin	Lisans altı	27	37,52	7,28	1,216	2/197	0,299
		Lisans	138	39,22	7,43			
		Lisans üzeri	35	40,46	7,11			
	Dışsal Tatmin	Lisans altı	27	22,22	4,43	0,236	2/197	0,790
		Lisans	138	22,98	5,74			
		Lisans üzeri	35	22,60	5,83			

Eğitim durumunun örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyut puan ortalamalarında farklılığa neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Eğitim durumu değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 25. Mevcut iş yerinde çalışma süresi değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi

Değişkenler		İşyeri Çalışma Süresi	n	\bar{x}	ss	F	s.d	p
Örgütsel Adalet Ölçeği Puanları	Örgütsel Adalet	1-6 yıl	69	59,93	11,67	3,270	2/197	0,040*
		7-12 yıl	63	54,54	14,04			
		12 yıldan fazla	68	58,59	11,83			
	Dağıtım Adaleti	1-6 yıl	69	12,26	3,33	2,416	2/197	0,092
		7-12 yıl	63	11,32	3,50			
		12 yıldan fazla	68	12,56	3,25			
	İşlem Adaleti	1-6 yıl	69	16,58	3,96	1,503	2/197	0,225
		7-12 yıl	63	15,30	4,74			
		12 yıldan fazla	68	15,78	4,19			
	Etkileşim Adaleti	1-6 yıl	69	31,09	7,52	2,919	2/197	0,056
		7-12 yıl	63	27,92	8,56			
		12 yıldan fazla	68	30,25	7,17			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları	Örgütsel Bağlılık	1-6 yıl	69	50,10	11,93	1,433	2/197	0,241
		7-12 yıl	63	48,87	10,21			
		12 yıldan fazla	68	51,94	9,01			
	Duygusal Bağlılık	1-6 yıl	69	15,99	5,14	2,454	2/197	0,081
		7-12 yıl	63	16,08	5,32			
		12 yıldan fazla	68	17,75	4,88			
	Normatif Bağlılık	1-6 yıl	69	16,77	5,38	0,813	2/197	0,445
		7-12 yıl	63	15,94	4,74			
		12 yıldan fazla	68	16,97	4,49			
	Devam Bağlılığı	1-6 yıl	69	17,35	4,90	0,249	2/197	0,780
		7-12 yıl	63	16,86	3,71			
		12 yıldan fazla	68	17,22	3,59			
Minnesota İş Tatmini Ölçeği Puanları	Genel Tatmin	1-6 yıl	69	60,26	12,00	1,517	2/197	0,223
		7-12 yıl	63	62,13	10,50			
		12 yıldan fazla	68	63,71	12,15			
	İçsel Tatmin	1-6 yıl	69	37,77	7,63	2,168	2/197	0,117
		7-12 yıl	63	39,63	6,83			
		12 yıldan fazla	68	40,28	7,45			
	Dışsal Tatmin	1-6 yıl	69	22,49	5,68	0,627	2/197	0,535
		7-12 yıl	63	22,49	5,51			
		12 yıldan fazla	68	23,43	5,57			

* $p<0,05$

Mevcut işyerinde çalışma durumunun örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyut puan ortalamalarında farklılığa neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Mevcut işyerinde çalışma süresi değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=3,270$; $p<0,05$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre bütün kategoriler kendi aralarında farklılaşmaktadır. Mevcut işyerinde çalışma süresi 1-6 yıl olan bireylerin örgütsel adalet puan ortalaması en yüksekken 7-12 yıl olan bireylerin örgütsel adalet puan ortalaması en düşüktür.

Tablo 26. Meslekte geçen süre değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi

Değişkenler		Meslekte Geçen Süre	n	\bar{x}	ss	F	s.d	p
Örgütsel Adalet Ölçeği Puanları	Örgütsel Adalet	1-6 yıl	54	61,33	11,91	4,030	2/197	0,019 *
		7-12 yıl	49	57,39	13,71			
		12 yıldan fazla	97	57,51	12,11			
	Dağıtım Adaleti	1-6 yıl	54	12,54	3,55	1,919	2/197	0,150
		7-12 yıl	49	11,29	3,56			
		12 yıldan fazla	97	12,20	3,15			
	İşlem Adaleti	1-6 yıl	54	16,89	4,29	1,987	2/197	0,140
		7-12 yıl	49	15,41	4,48			
		12 yıldan fazla	97	15,61	4,18			
	Etkileşim Adaleti	1-6 yıl	54	31,91	7,18	3,850	2/197	0,023 *
		7-12 yıl	49	27,69	8,44			
		12 yıldan fazla	97	29,70	7,62			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları	Örgütsel Bağlılık	1-6 yıl	54	49,98	12,61	0,043	2/197	0,958
		7-12 yıl	49	50,49	10,53			
		12 yıldan fazla	97	50,46	9,20			
	Duygusal Bağlılık	1-6 yıl	54	16,31	5,38	0,563	2/197	0,570
		7-12 yıl	49	16,16	5,30			
		12 yıldan fazla	97	17,01	4,96			
	Normatif Bağlılık	1-6 yıl	54	16,74	5,37	0,085	2/197	0,919
		7-12 yıl	49	16,35	5,15			
		12 yıldan fazla	97	16,60	4,50			
	Devam Bağlılığı	1-6 yıl	54	16,93	4,75	1,336	2/197	0,265
		7-12 yıl	49	17,98	4,27			
		12 yıldan fazla	97	16,86	3,59			

Minnesota İş Tatmini Ölçeği Puanları	Genel Tatmin	1-6 yıl	54	60,72	12,48	0,760	2/197	0,469
		7-12 yıl	49	61,45	10,89			
		12 yıldan fazla	97	63,03	11,53			
	İçsel Tatmin	1-6 yıl	54	37,76	7,99	1,677	2/197	0,190
		7-12 yıl	49	39,16	7,45			
		12 yıldan fazla	97	40,04	6,90			
	Dışsal Tatmin	1-6 yıl	54	22,96	5,67	0,285	2/197	0,752
		7-12 yıl	49	22,29	5,38			
		12 yıldan fazla	97	22,99	5,67			

* p<0,05

Meslekte geçen süre değişkeninin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyut puan ortalamalarında farklılığa neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Meslekte geçen süre değişkeni için hemşirelerin örgütsel adaleti toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=4,030$; $p<0,05$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre tüm kategoriler kendi aralarında farklılaşmaktadır. 1-6 yıldır meslekte çalışanların örgütsel adalet puan ortalaması en yüksekken 7-12 yıldır çalışanların örgütsel adalet toplam puan ortalaması en düşüktür.

Meslekte geçen süre değişkeni için hemşirelerin etkileşim adaleti toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=3,850$; $p<0,05$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre 1-6 yıl çalışan ve 7-12 yıl çalışanların ortalamaları farklılaşmaktadır. 1-6 yıldır meslekte çalışanların etkileşim adaleti puan ortalaması en yüksekken 7-12 yıldır çalışanların etkileşim adaleti toplam puan ortalaması en düşüktür.

Tablo 27. Maddi durum değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi

Değişkenler		Maddi durum	n	\bar{x}	ss	F	s.d	p
Örgütsel Adalet Ölçeği Puanları	Örgütsel Adalet	Kötü	37	52,86	11,46	3,920	2/197	0,021*
		Orta	155	58,69	12,40			
		İyi	8	62,75	18,00			
	Dağıtım Adaleti	Kötü	37	10,49	3,33	5,626	2/197	0,004**
		Orta	155	12,37	3,28			
		İyi	8	13,50	3,70			

	İşlem Adaleti	Kötü	37	14,86	3,58	1,758	2/197	0,175
		Orta	155	16,07	4,35			
		İyi	8	17,50	5,93			
	Etkileşim Adaleti	Kötü	37	27,51	8,11	2,110	2/197	0,124
		Orta	155	30,25	7,62			
		İyi	8	31,75	9,38			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları	Örgütsel Bağlılık	Kötü	37	46,68	8,99	4,387	2/197	0,014*
		Orta	155	50,85	10,65			
		İyi	8	57,38	9,05			
	Duygusal Bağlılık	Kötü	37	15,84	4,21	1,126	2/197	0,326
		Orta	155	16,69	5,37			
		İyi	8	18,75	4,46			
	Normatif Bağlılık	Kötü	37	14,65	4,20	5,786	2/197	0,004**
		Orta	155	16,84	4,93			
		İyi	8	20,38	4,00			
	Devam Bağlılığı	Kötü	37	16,19	4,48	1,445	2/197	0,238
		Orta	155	17,32	3,97			
		İyi	8	18,25	4,74			
Minnesota İş Tatmini Ölçeği Puanları	Genel Tatmin	Kötü	37	54,30	11,70	12,965	2/197	0,000**
		Orta	155	63,41	10,69			
		İyi	8	70,88	13,45			
	İçsel Tatmin	Kötü	37	34,59	8,32	10,389	2/197	0,000**
		Orta	155	40,12	6,67			
		İyi	8	43,00	7,86			
	Dışsal Tatmin	Kötü	37	19,70	5,08	10,533	2/197	0,000**
		Orta	155	23,29	5,35			
		İyi	8	27,88	5,96			

* p<0,05; ** p<0,01

Maddi durumun örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyut puan ortalamalarında farklılığa neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Maddi durum değişkeni için hemşirelerin örgütsel adalet toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=3,920$; $p<0,05$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre tüm kategoriler kendi aralarında farklılaşmaktadır. Maddi durumu iyi olan bireylerin örgütsel adalet toplam puan ortalaması en yüksekken kötü olan bireylerin örgütsel adalet toplam puan ortalaması en düşüktür.

Maddi durum değişkeni için hemşirelerin dağıtım adaleti toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=5,626$; $p<0,01$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için

yapılan Tukey (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre maddi durumu kötü ve orta olanların ortalamaları farklılaşmaktadır. Maddi durumu iyi olan bireylerin dağıtım adaleti toplam puan ortalaması en yüksekken kötü olan bireylerin dağıtım adaleti toplam puan ortalaması en düşüktür.

Maddi durum değişkeni için hemşirelerin örgütsel bağlılık toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=4,387$; $p<0,05$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre tüm kategoriler kendi aralarında farklılaşmaktadır. Maddi durumu iyi olan bireylerin örgütsel bağlılık puan ortalaması en yüksekken kötü olan bireylerin örgütsel bağlılık toplam puan ortalaması en düşüktür.

Maddi durum değişkeni için hemşirelerin normatif bağlılık toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=5,786$; $p<0,01$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre maddi durumu kötü olanların ortalamaları diğer kategoriler ile farklılaşmaktadır. Maddi durumu iyi olan bireylerin normatif bağlılık puan ortalaması en yüksekken kötü olan bireylerin normatif bağlılık toplam puan ortalaması en düşüktür.

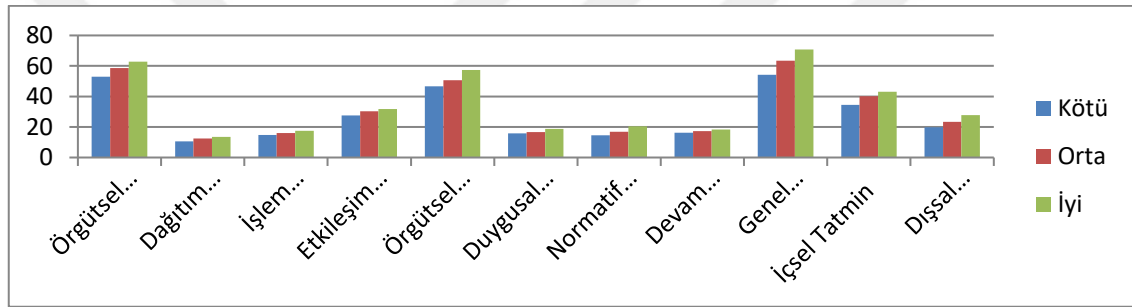
Maddi durum değişkeni için hemşirelerin genel tatmin toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=13,965$; $p<0,01$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre maddi durumu kötü olanların ortalamaları diğer kategoriler ile farklılaşmaktadır. Maddi durumu iyi olan bireylerin genel tatmin puan ortalaması en yüksekken kötü olan bireylerin genel tatmin puan toplam puan ortalaması en düşüktür.

Maddi durum değişkeni için hemşirelerin içsel tatmin toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=10,389$; $p<0,01$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tamhane (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre maddi durumu kötü ve orta olan bireylerin ortalamaları kendi aralarında farklılaşmaktadır. Maddi durumu iyi olan bireylerin içsel

tatmin puan ortalaması en yüksekken kötü olan bireylerin içsel tatmin puan toplam puan ortalaması en düşüktür.

Maddi durum değişkeni için hemşirelerin dışsal tatmin toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur: $F(2/197)=10,533$; $p<0,01$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre bütün kategoriler kendi aralarında farklılaşmaktadır. Maddi durumu iyi olan bireylerin dışsal tatmin puan ortalaması en yüksekken kötü olan bireylerin dışsal tatmin puan toplam puan ortalaması en düşüktür.

Şekil 5. Maddi durum değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi



Hemşirelerin maddi durumlarına göre örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası fark şekil 15'te verilmiştir.

Tablo 28. Çalışılan bölüm değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi

Değişkenler		Çalışılan bölüm	n	\bar{x}	ss	F	s.d	p
Örgütsel Adalet Ölçeği Puanları	Örgütsel Adalet	Dahili	57	59,12	12,91	2,774	2/197	0,065
		Cerrahi	101	58,69	12,92			
		Ameliyathane	42	53,74	11,02			
	Dağıtım Adaleti	Dahili	57	12,00	3,16	0,138	2/197	0,871
		Cerrahi	101	12,00	3,61			
		Ameliyathane	42	12,31	3,17			
	İşlem Adaleti	Dahili	57	16,37	4,56	0,997	2/197	0,371
		Cerrahi	101	15,96	4,28			
		Ameliyathane	42	15,14	4,00			

	Etkileşim Adaleti	Dahili	57	30,75	8,12	5,630	2/197	0,004**
		Cerrahi	101	30,73	7,71			
		Ameliyathane	42	26,29	6,77			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları	Örgütsel Bağlılık	Dahili	57	49,14	10,32	0,535	2/197	0,586
		Cerrahi	101	50,92	11,46			
		Ameliyathane	42	50,57	8,08			
	Duygusal Bağlılık	Dahili	57	15,91	4,76	0,777	2/197	0,461
		Cerrahi	101	16,97	5,61			
		Ameliyathane	42	16,71	4,49			
	Normatif Bağlılık	Dahili	57	16,21	4,89	0,343	2/197	0,710
		Cerrahi	101	16,85	5,20			
		Ameliyathane	42	16,40	4,11			
	Devam Bağlılığı	Dahili	57	17,02	3,37	0,150	2/197	0,861
		Cerrahi	101	17,10	4,53			
		Ameliyathane	42	17,45	4,01			
Minnesota İş Tatmini Ölçeği Puanları	Genel Tatmin	Dahili	57	61,93	10,54	0,031	2/197	0,969
		Cerrahi	101	62,21	12,36			
		Ameliyathane	42	61,69	11,51			
	İçsel Tatmin	Dahili	57	38,96	6,69	0,064	2/197	0,938
		Cerrahi	101	39,23	7,90			
		Ameliyathane	42	39,50	7,05			
	Dışsal Tatmin	Dahili	57	22,96	5,35	0,326	2/197	0,722
		Cerrahi	101	22,98	5,70			
		Ameliyathane	42	22,19	5,68			

** p<0,01

Çalışılan bölümün örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyut puan ortalamalarında farklılığa neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Çalışılan bölüm değişkeni için hemşirelerin etkileşim adaleti toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır: $F(2/197)=5,630$; $p<0,01$. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan LSD çoklu karşılaştırma sonucuna göre ameliyathane bölümünde çalışanların toplam puan ortalaması dahili ve cerrahi bölümünde çalışanlarla farklılaşmaktadır. Dahili bölümünde

çalışan bireylerin etkileşim adaleti puan ortalaması en yüksekken ameliyat bölümünde çalışan bireylerin etkileşim adaleti puan toplam puan ortalaması en düşüktür.

Tablo 29. Hemşirelerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerine göre iş tatmini ölçeği toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi

	Düzeyle	n	\bar{x}	ss	F	s.d	p
İş Tatmini Ölçeği Puanı	Düşük düzey örgütsel adalet	31	54,87	12,64	11,190	2/197	0,000**
	Orta düzey örgütsel adalet	137	62,23	10,91			
	Yüksek düzey örgütsel adalet	32	68,03	10,15			
İş Tatmini Ölçeği Puanı	Düşük düzey örgütsel bağlılık	35	53,43	10,12	27,021	2/197	0,000**
	Orta düzey örgütsel bağlılık	141	62,18	10,54			
	Yüksek düzey örgütsel bağlılık	24	73,58	9,57			

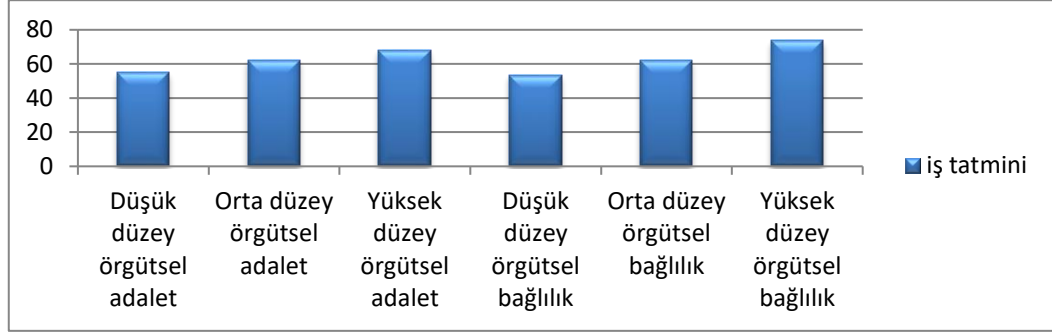
** p<0,01

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatmini ölçeği toplam puan ortalamasında farklılığa neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Hemşirelerin örgütsel adalet düzeyleri (F(2/197)=11,190; p<0,01) ve örgütsel bağlılık düzeylerine (F(2/197)=27,021; p<0,01) göre iş tatmini toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan LSD çoklu karşılaştırma sonucuna göre hem örgütsel bağlılık düzeyleri için hem de örgütsel bağlılık düzeyleri için bütün kategoriler kendi aralarında farklılık göstermektedir. Düşük düzey örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık olan bireylerin iş tatmin toplam puan ortalaması en düşükken yüksek düzey örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık olan bireylerin iş tatmin toplam puan ortalaması en yüksektir.

Hemşirelerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerine göre örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası fark Şekil 16'da verilmiştir.

Şekil 6. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerine göre hemşirelerin örgütsel adalet- örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyutları toplam puan ortalamaları arası farkın incelenmesi



Hemşirelerin iş tatmini üzerinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı farklılığa yol açması, örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde anlamlı bir aracılık rolünün olup olmadığının incelenmesine izin vermektedir. Çalışmanın en önemli amaçlarından biri olan örgütsel bağlılık değişkeninin örgütsel adalet ile iş tatmini değişkeni arasında aracılık rolü üstlenip üstlenmediği Şekil 11’de verilen araştırmanın modeline uygun olarak Tablo 28’de sunulan bir dizi seri regresyon modeli tahmin edilmiş ve Sobel testi ile sınanmıştır. Aracılık etkisinin sınanması için gerekli varsayımlar şu şekildedir (161):

1. Bağımsız değişken aracı değişkeni yordamaktadır.
2. Bağımsız değişken bağımlı değişkeni yordamaktadır.
3. Bağımsız değişken ve aracı değişken bağımlı değişkeni yordamaktadır.
4. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon yükü ve belirlilik katsayısı aracı değişkenin atandığı modelde azalmaktadır.

Tablo 30. Örgütsel bağlılığın örgütsel adalet üzerinden iş tatminini yordayıcısı etkisinin incelenmesi için kurulan regresyon modelleri

Model	Bağımlı değişken	Bağımsız değişkenler	B(b)	B'nin standart hatası	Beta	t	p
1	Örgütsel Bağlılık	Sabit parametre	30,771	3,179	-	9,681	0,000
		Örgütsel Adalet	0,339	0,054	0,409	6,302	0,000
2	İş Tatmini	Sabit parametre	40,247	3,523	-	11,424	0,000
		Örgütsel Adalet	0,377	0,060	0,410	6,326	0,000
3	İş Tatmini	Sabit parametre	24,601	3,809	-	6,458	0,000
		Örgütsel Bağlılık	0,508	0,070	0,458	7,247	0,000
		Örgütsel Adalet	0,205	0,058	0,223	3,519	0,001

Model	R ²	F	s.d.	p
1	0,167	39,714	1/198	0,000
2	0,168	40,018	1/198	0,000
3	0,343	51,475	2/197	0,000

Regresyon modellerinin doğru sonuçlar vermesi için sağlaması gereken varsayımlar söz konusudur (194). Bu varsayımlardan ilki artıkların normal dağılım varsayımını sağlamasıdır. Her üç modelin tahmininden sonra elde edilen artıkların normalliği incelenmiş ve dağılımlarının normal dağılım varsayımını sağladığı gözlenmiştir. Diğer bir varsayım modellerin artıklarında otokorelasyon sorunu olmamasıdır. Otokorelasyonun incelenmesi için birçok test bulunmaktadır. Özellikle zaman serilerinde çok önemli olan bu varsayım, bu çalışmadaki modeller için Durbin Watson testi yardımıyla incelenmiş ve her üç model için de artıklarda otokorelasyon sorunu olmadığı gözlenmiştir. Diğer bir varsayım olan değişen varyans olmaması varsayımı da yine modellerin artıkları ile ilgili olup, White testi ile sınıanmaktadır. Yapılan White testi sonuçlarına göre modellerin artıklarında sabit varyans varsayımı geçerlidir. Son olarak incelen varsayım ise çoklu doğrusal bağıllık sorununun olmamasıdır. Bu varsayım, regresyon modellerinde yer alan bağımsız değişkenler arasında ki yüksek ilişkiden dolayı kaynaklanmaktadır. Sadece üçüncü model çoklu doğrusal regresyon modeli olduğundan Vif kriteri ile bu varsayım incelenmiş ve bu varsayım da sağlandığı görülmüştür. Bu nedenle Tablo 31’de yer alan sonuçlara göre Sobel testi için gerekli istatistiklerin elde edildiği regresyon modeli sonuçlarının geçerli sonuçları yansıttığı söylenebilir.

Tablo 31. Kurulan regresyon modelleri için varsayımların incelenmesi

Model	Çoklu Doğrusal Bağınıtı Varsayımı		Otokorelasyon Varsayımı	Artık Değerlerin Normalliği Varsayımı	Artık Değerlerin Ortalaması Varsayımı	Sabit varyans varsayımı
	VIF	Tolerans	Durbin Watson			
1	1,000	1,000	2,039	KS(200)=0,036*	0,000	$\chi^2(2)=9,04^*$
2	1,000	1,000	1,797	KS(200)=0,074**	0,000	$\chi^2(2)=2,00^*$
3	0,833	1,201	1,880	KS(200)=0,056*	0,000	$\chi^2(5)=14,00^*$

*p>0,01; **p<0,05

Regresyon modelleri için gerekli olan varsayımlar sağlandığından Tablo 30'da yer alan regresyon modelleri aşağıdaki gibi yorumlanabilir:

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın yordayıcısı olarak kurulan 1. model istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1/198)=39,714$; $p=0,000$). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın %17'lik kısmını açıkladığı görülmüştür. Örgütsel adalet puanındaki bir birimlik artış veya azalış örgütsel bağlılığı 0,339 birim artıracak veya azaltacaktır.

Örgütsel adaletin iş tatmininin yordayıcısı olarak kurulan 2. model istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1/198)=40,018$; $p=0,000$). Örgütsel adaletin iş tatmininin %17'lik kısmını açıkladığı görülmüştür. Örgütsel adalet puanındaki bir birimlik artış veya azalış iş tatminini 0,377 birim artıracak veya azaltacaktır.

Örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılığın iş tatmininin yordayıcısı olarak kurulan 3. model istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(2/197)=51,475$; $p=0,000$). Örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılığın iş tatmininin %34'lük kısmını açıkladığı görülmüştür. Örgütsel adalet puanındaki bir birimlik artış veya azalış iş tatminini 0,205 birim artıracak veya azaltacak; örgütsel bağlılık puanındaki bir birimlik artış veya azalış iş tatminini 0,508 birim artıracak veya azaltacaktır.

Kurulan regresyon modellerinde örgütsel adaletin iş tatminine etkisi ($B=0,377$) örgütsel bağlılığın modele girmesi ile düşmüştür ($B=0,205$). Ayrıca örgütsel adaletin iş tatminin açıklama oranı ($R^2=0,168$) örgütsel bağlılığın modele dahil edilmesiyle yükselmiştir ($R^2=0,343$). Örgütsel adaletin regresyon yüklerindeki ve belirlilik katsayılarındaki düşüş ve istatistiksel olarak her modelde anlamlı çıkması örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Sobel testi için gerekli varsayımların sağlanması sonucu örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin anlamlılık düzeyi analiz edilmiştir. Sobel testinin sınanması için örgütsel adaletin 1. ve 2. modeldeki regresyon yükleri ve standart hataları analize atanmıştır. Sobel testi sonucunda etkinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($z=4,748$; $p=0,000$). Tüm bulgular sonucunda örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde kısmi etkisinin olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

5. TARTIŞMA

İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesinde halen çalışmakta olan hemşireler üzerine yapılan bu çalışmada, demografik özelliklerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine olan etkileri, aralarındaki ilişkiler ayrı ayrı incelenmiş ve örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki aracılık rolü incelenmiştir.

Çalışmada hipotezlerin sınanmasından önce örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin uyum indeksleri incelenmiş ve geçerlilik katsayısını azaltan bazı maddeler çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu; uyum indekslerinin geçerli olduğu, örgütsel adaletin ölçeğinin boyutlarına ilişkin, dağılım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olarak faktör yapı geçerliliğini sağladığı gözlenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin boyutlar için duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak ve iş tatmini boyutlarına ilişkin, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini olarak faktör yapı geçerliliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçeklerden elde edilen toplam puanlar ile ölçek alt boyutlarının toplam puanları arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi için Korelasyon Analizleri yapılmış ve şu sonuçlar elde edilmiştir:

Hemşirelerin örgütsel adalet ve ölçek alt boyutlarının puanları göz önüne alınınca; en yüksek puanı etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve daha sonrada dağılım adaletinin aldığı görülmektedir. Çelebi (2015), Aktuğ (2016), Söyük (2007), Koyutürk (2015), Schmiesing, vd. (2003), Chen vd. (2015), Polat ve Ceep (2008), Aryee vd.(2002), Yıldırım (2007), Arı vd. (2017), Erkuş (2011) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde ettiği görülmektedir (95, 50, 135, 39, 149, 63, 147, 54, 160, 146).

Örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet ($r=0,41$; $p<0,01$), dağılım adaleti ($r=0,33$; $p<0,01$), işlem adaleti ($r=0,38$; $p<0,01$) ve etkileşim adaleti ($r=0,31$; $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve orta düzeyde farklılık bulunmuştur. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile örgütsel adalet (dağılım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti), arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir farklılık bulunmuştur. Işık vd. (2012), Arı vd. (2017) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde ettiği görülmektedir (163, 146). Devam bağlılığı ile örgütsel adalet örgütsel adalet (dağılım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti), arasında istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Eğilmezkol (2011), Ünlü (2015), Uçar (2016), Durrani vd. (2015), Bal (2014), Işık vd. (2012) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde ettiği görülmektedir (41, 61, 65, 158, 163).

Genel iş tatmini ile örgütsel adalet ($r=0,41$; $p<0,01$), dağılım adaleti ($r=0,41$; $p<0,01$), etkileşim adaleti ($r=0,36$; $p<0,01$), arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir fark ve işlem adaleti ($r=0,23$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir fark bulunmuştur. H2: “Hemşirelerin örgütsel adalet algıları ile iş tatminleri arasında bir ilişki vardır.” hipotezimizi desteklemiştir. İşcan ve Sayın (2010), Meriçöz (2015), Tutar (2007), Kalkavan (2014). Erkuş (2011) çalışanların etkileşim adaleti boyutu içsel iş tatminlerini etkilerken, dağıtım ve etkileşim adaleti boyutları ise dışsal iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilendiğini savunmuştur (127, 125, 174, 103, 160)

Genel tatmin ile örgütsel bağlılık ($r=0,55$; $p<0,01$), duygusal bağlılık ($r=0,43$; $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=0,60$; $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ve devam bağlılığı ($r=0,16$; $p<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Tüm bu korelasyon analizi sonuçlara göre çalışmanın ikinci hipotezi desteklenmiştir. Ayça (2016), Sarı (2015), Çekmecelioğlu (2006), Çelik (2013), Aşan ve Özyer (2008) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde ettiği görülmektedir (148, 64, 155, 132, 106).

Cinsiyetin örgütsel adalette toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuyla Dağlı (2016), Çavuş (2016), Köse vd. (2003), Keklik ve Us (2013), Ayça (2016), Bayrak (2010), Çelebi (2015) yaptıkları çalışmalar benzerlik gösterirken, İşcan vd. (2010), Eker (2006), Koyutürk (2015) ve Yıldırım (2007) yaptıkları çalışmalar ile tezatlık gösterdiği görülmektedir. Literatürde yapılan çalışmalardan yola çıkarak cinsiyetin bazı durumlarda tek başına yeterli bir faktör olmadığı medeni durum gibi bir diğer faktörle etkileşimi halinde puanlarda farklılık yarattığı gözlenmektedir. Örgütsel bağlılık ve genel tatmin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Kadınların örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı) ve genel tatmin (içsel tatmin ve dışsal tatmin) toplam puan ortalamasının erkeklerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Geyik (2016) içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin algılarında

erkeklerin tatmin algıları, kadınlardan daha yüksek olduğunu ve İleri vd. (2014) erkeklerin bağlılık düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğunu bularak çalışmamıza tezatlık göstermektedir (39, 54, 56, 82, 145 146, 148, 153, 156, 157, 164, 127, 207).

Araştırmaya katılan hemşirelerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyut puan ortalamalarında medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sarı (2015), Söyük (2007), Arı vd.(2017) yaptıkları çalışmalarda, medeni durum ile adalet ölçeği alt boyutları açısından fark bulunmadığını, Geyik (2016) ise genel iş tatmini ve alt boyutlarında medeni duruma göre fark bulunmadığını belirtmiştir. Keklik ve Us (2013) iş tatmini ve örgütsel adalet boyutlarının hiçbirinde medeni duruma göre farklılık bulamamıştır. Bu sonuçların çalışmayla uyumlu olduğu söylenebilir. Koyutürk (2015), Dağlı (2016) medeni duruma göre adalet boyutları açısından farklılık bulması tezatlık göstermektedir. Yıldızhan (2011), Küçükeşmen (2015) bekârların adalet algısının evlilere göre daha yüksek olduğu ve bekârların bağlılıklarının da evlilere göre yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Gökdemir (2016) çalışmasında medeni durum ile içsel durum arasında fark bulmazken, dışsal tatmin arasında fark bulmuştur (39, 45, 64, 135, 146, 151, 157, 207, 162, 164).

Çocuk sahibi olan ve olmayan bireylerin adalet ve tatminde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, çocuk sahibi olmayan bireylerin normatif bağlılık toplam puan ortalamasının yüksek olduğu görülmektedir. Bu konu ile literatürde yapılmış çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışma şeklinin diğer bir ifade ile sadece gündüz ve nöbet usulü çalışanların örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ve alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Söyük (2007) iş tatmini puanının sadece gündüz çalışanlarda daha yüksek olduğunu, dağıtım adaleti puanında farklılık olduğunu, Koyutürk (2015) ise sadece gündüz çalışanlarda örgütsel adalet puanının yüksek olduğunu, nöbetle çalışanlarda adaletin üç boyut puanının da düşük olduğunu bularak çalışmaya tezat oluşturmaktadır (39, 135).

Yaş değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri puanları ile alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Güler (2016) yaş ile örgütsel bağlılık arasında farklılık bulmayarak çalışmamıza tutarlılık göstermiştir. Sarı (2015) çalışmasında yaş arttıkça

tatmin düzeyinin düştüğünü ve örgütsel bağlılığın iş tatminine paralel bir şekilde farklılık gösterdiğini, Koyutürk (2015) yaşın sadece prosedür adaletine etki ettiğini 25 yaşından az olanlarda prosedür adaleti yüksek olarak bulunurken 35 yaş ve üzeri olanlarda düşük olduğunu, Yelboğa (2007) ve Eker (2006) yaş ile dağıtım adaleti algılarında farklılık olduğunu Yıldızhan (2011) yaş ile etkileşim ve dağıtım adaletinde istatistiksel olarak bir fark olduğunu savunarak çalışmamıza tezat oluşturmaktadır. Dündar (2011), Söyük (2007), Çavuş (2016) yaş ile adalet alt boyutları arasında bir farklılık olmadığını bularak çalışmamıza tutarlılık göstermektedir. Bahadınlı (2013) yaş arttıkça duygusal bağlılığın arttığını bularak çalışmamıza tezat oluşturmaktadır. Gökdemir (2016) çalışmasında 40 ve üzeri yaşın içsel tatmin ve dışsal tatminin daha yüksek olduğunu, Sarker vd. (2003) yaş ile tatmin arasında pozitif ilişki olduğunu yaş arttıkça tatminin de arttığını bularak çalışmamıza tezat oluşturmuştur (39, 56, 94, 108, 133, 135, 151, 153, 159, 162, 208, 209).

Mesleğini kendi seçen ve mesleği kendine uygun bulan bireylerin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, genel tatmin içsel tatmin ve dışsal tatmin toplam puan ortalaması en yüksekken mesleğini kısmen kendi seçen bireylerin örgütsel bağlılık toplam puan ortalaması en düşük olduğu görülmektedir. Bu konu ile literatürde yapılmış çalışmaya rastlanmamıştır.

Eğitim durumu değişkenine göre hemşirelerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sarı (2015), Dağlı (2016) eğitim ile örgütsel adalet arasında ilişki olmadığını, eğitim ile adalet, bağlılık, tatmin anlamlı bir ilişki olmadığını Yelboğa (2007), Yıldırım (2007), Küçükeşmen (2015) eğitim ile tatmin arasında bir ilişki olmadığını bularak çalışmamıza tutarlılık göstermektedir. Geyik (2016) eğitimle içsel tatminin değiştiğini, dışsal tatminin değişmediğini ifade etmekte ve bu çalışmaya göre tersi bir sonuç ortaya koymaktadır (45, 54, 157, 207, 208, 209).

Mevcut işyerinde çalışma süresi 1-6 yıl olan bireylerin örgütsel adalet puan ortalaması en yüksekken 7-12 yıl olan bireylerin örgütsel adalet puan ortalaması en düşüktür. Arı vd. (2017) , Eker (2006) çalışma süresi ile etkileşim adaleti algısı arasında fark anlamlı bulunmuş ve çalışma süresi arttıkça adalet algısının arttığını bularak çalışmamıza tezat oluşturmaktadır. Ayrıca Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığını tespit etmişlerdir. Keklik ve Us (2013)

çalışma sürelerine göre algıladıkları iş tatmini ve kurumdaki örgütsel adalet hakkındaki düşünceleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Güler (2016), çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında fark olmadığını bularak çalışmamıza tezat oluşturmuştur (56, 94, 146, 164, 176).

Meslekte geçen süre değişkeni için hemşirelerin örgütsel adalet ve etkileşim adaleti toplam puan ortalamaları arasında 1-6 yıldır meslekte çalışanların örgütsel adalet puan ortalaması en yüksekken 7-12 yıldır çalışanların örgütsel adalet toplam puan ortalaması en düşüktür. Koyutürk (2015) dağıtım ve prosedür adaleti algısı, 1 yıldan az deneyimi olanlarda yüksek çıkarken, etkileşim adaleti algısında ise 1-5 yıl arası deneyimi olan çalışanlarda yüksek olduğunu ve örgütsel adalet ve alt boyutlarının 11 yıl ve üstü olanlarda düşük olduğunu, Söyük (2007) 1 yıldan az olanlarda örgütsel adalet ve etkileşim adaletinin yüksek, dağıtım adalet algısını 1-5 yıl arasında düşük, 1 yıldan az olanlarda yüksek olduğunu, Yıldızhan (2011) prosedür adalet algısı 1-6 yıl arası deneyimi olanların en yüksek, 7-12 yıl arası deneyime sahip olanlarda en düşük olduğu deneyimin 16 yıl ve üzeri olanların dağıtımsal adalet algıları daha yüksek olduğunu bulmuştur. Arı vd. (2017), Eker (2006), mesleki kıdem yılı ile etkileşim adaleti arasında fark bulunmuş ve 16 yıl ve üzeri mesleki kıdem yılına sahip olan grubun 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip gruplara göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Arı vd. (2017), çalışanların çalışma alanı bağlılığının çalışma yılına göre farklılık gösterdiğini vurgulamıştır (39, 56, 135, 146, 151).

Maddi durumu iyi olan bireylerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, normatif bağlılık, genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin toplam puan ortalaması en yüksekken kötü olan bireylerin örgütsel adalet örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, normatif bağlılık, genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin toplam puan ortalaması en düşük olduğu görülmektedir. Keklik ve Us (2013) gelir düzeyi yüksek olanların iç tatmin, dış tatmin ve genel tatmin düzeyleri ve örgütsel adalet algılamalarının tüm boyutlarının ortalamaları yüksek bulunmuştur. . Yavuz (2011), Mokaya vd.(2013), Koyutürk(2015), Söyük (2007) çalışanların aldıkları ücretten memnun olanların örgütsel adalete paralel olduğuna inanmaktadır (39, 52, 135, 136, 164).

Çalışılan bölüme göre ameliyathane bölümünde çalışanların toplam puan ortalaması, dâhili ve cerrahi bölümünde çalışanlarla farklılaşmaktadır. Dâhili bölümünde çalışan bireylerin etkileşim adaleti puan ortalaması en yüksekken, ameliyat

bölümünde çalışan bireylerin etkileşim adaleti puan toplam puan ortalaması en düşük ortalama olarak elde edilmiştir. Arı vd.(2017) çalışılan birime göre, çalışanların prosedür adaleti ve etkileşim adalet algısı, çalışma alanı bağlılığı ve duygusal bağlılığı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir. Çalışma alanı bağlılığı en yüksek birimler sırasıyla cerrahi, dâhiliye olarak bulunmuştur. Koyutürk (2015) ameliyathane bölümünde çalışanların iş doyumunun, radyoloji, laboratuvar ve diğer bölümlerinde çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Söyük (2007) prosedür adaleti algısı dâhiliye ve cerrahi servislerinde çalışanlarda yoğun bakım, ameliyathane ve diğer bölümlerde çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Altıntaş (2011) bağlılığın Cerrahi Tıp Bilimleri çalışanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir (39, 128, 135, 146).



6. SONUÇ

Yapılan bu çalışmanın sonucunda; sağlık çalışanlarının önemli bir kısmını oluşturan hemşirelerin, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini aralarında ilişki olduğu, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatmini üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ve örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisi bulunduğu görülmüştür.

Çalışanların maddi durumu, çalıştıkları birimin özelliği ve meslekte geçen sürenin örgütsel adaleti, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkilediği görülmektedir. Hastanelerde iş yükünün çok fazla olması ve bunun üzerine bir de adaletsiz bir durumla karşılaştıkları zaman çalışanların olumsuz etkilenmelerine neden olmaktadır. Örgütsel adalet algısı düşük olan sağlık çalışanlarının bağlılıkları ve iş tatminleri düşmektedir. Çalışanlar adil davranılmadığını hissettiklerinde morallerinin bozulduğu, örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirdikleri, işi terk ettikleri hatta yasal yollara başvurarak örgütten intikam almaya çalıştıkları görülmektedir. Örgütlerde kazanımlar adil olarak dağıtıldığında, çalışanlar bu süreçlerle ilgili bilgilendirildiğinde ve kişilerarası ilişkilerde adil davranıldığında çalışanların örgütte kalma isteği, kendini örgütle özdeşleşmesiyle beraber örgüte olan bağlılıklarının ve iş tatminlerinin de artırmaktadır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin etkileşim adaleti puanlarının daha yüksek olması ve her üç boyutun aldığı ortalama değerlere bakılınca hemşireler çalıştıkları hastaneyi kısmen adil olarak algıladıklarını göstermektedir. Yöneticilerin hemşireleri süreçlere aktif katılımını sağlanması, fikir ve önerilerinin alınması, değerlendirmeler de objektif olunması örgütsel adalet algılarının yükselmesini sağlayacaktır. Örgüt içerisinde alınan kararların hangi gerekçe ile alındığı çalışanlara açıklanmalıdır. Alınan kararlar zamanında ve tüm çalışanlarla paylaşılmalı, örgütle ilgili uygulama ve işlemleri adil olarak algılamaları sağlamalı, çalışanlara değer verildiği hissettirilmeli, eğitim programları, bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarla örtüşecek şekilde düzenlenmelidir. Bu uygulamalarla hem örgütsel adalet sağlanmış olacak hem de çalışanların örgüte bağlılığı artırmış olacaktır.

Hemşirelerin hastaneye bağlı kalması ve görev yerlerinde daha iyi hizmet verebilmeleri için fiziksel koşulların iyileştirilmesi, iş yükünün hafifletilmesi, performansın en düşük olduğu gece nöbetlerinde cazip bir prim sisteminin uygulanması

ve gerekli teknolojik donanımın sağlanması gerekmektedir. Hemşirelerin bu koşullarda hizmet vermesi kuruma olan bağlılıklarını, iş tatminlerini ve örgüte olan bağlılıklarını da artıracaktır.

Sağlık çalışanlarının; sağlık hizmeti verilen yeri, verilen kişi/kişileri hatta yakınlarını ve dış çevreyi temsil ettiği göz önüne alınırsa, iş tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması sağlık örgütlerinde domino etkisi yaratacaktır. Bu nedenle elde edilen sonuçlar özelden genele doğru değerlendirildiğinde, sağlık örgütlerin yönetimleri, başarılı bir yönetim için hizmet alıcıların tatminine, kurum karlılığına, hedeflere ulaşmada önemli adımlar atabilmek için hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının bu tutumlarını belirli dönemlerde ölçmeli ve elde edilecek sonuçlara göre gerekli olan iyileştirmeleri yapmalıdır. Ayrıca, yönetim tarafından verilecek olan hizmet içi eğitimler ve çalışanların işiyle ilgili yenilikleri takip etmesini sağlayacak olanaklar yaratmanın da faydalı olacağı söylenebilir.

Sağlık hizmetlerinin planlanması, organize edilmesi ve sunulmasında çalışanların gösterdiği performans, hasta ve işletme açısından oldukça önemli bir konudur. Sağlık hizmetlerinin sunumunda çalışanların kaliteli ve doğru sağlık hizmeti verebilmeleri için; temel mesleki eğitim, deneyim ve becerilerinin yanı sıra örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin de yüksek olması gerekmektedir. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düşük olan ve örgütten memnun olmayan çalışanların talepleri karşılayamadıkları görülmektedir.

Literatürde örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları ile ilgili yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmada; örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları incelenerek aralarındaki ilişkili bulunmuş ve örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisinin bulunduğu kanıtlanmıştır. Bu çalışmanın literatürde bir ilk olması nedeniyle önemini artırmıştır. Araştırma üniversite hastanesi üzerinde yürütülmüştür. Gelecekte bu konu ile yapılacak araştırmaların özel sağlık çalışanları da ele alınarak birden fazla sağlık kurumunda, diğer sağlık personelinin de katılımının sağlanacağı daha büyük örneklem grupları ile yapılması daha kapsamlı sonuçlara ulaşılmasına ve daha geniş yorumlar yapılabilmesine olanak sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

1. Açıkgöz B. *Zonguldak il merkezi 1. basamak sağlık kuruluşlarında örgüt kültürü tipinin ise bağlanma ve iş stresi ilişkisi ile sağlık etkilerinin değerlendirilmesi* (Tez). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı Uzmanlık Tezi; 2009.
2. Aytaç Ö. “ Örgütler: sosyolojik bir perspektif ”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2004, 14(1): 190.
3. Giddens A. *Sosyoloji*, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2006.
4. İçerli L. *Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler* (Tez). İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2009.
5. Güçlü N. “Örgüt kültürü”, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003, 6: 147-159.
6. Gül A. *Sağlık çalışanlarında örgüt güvenlik iklimi ve çalışan güvenliği arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir alan çalışması* (Tez). Ankara Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Sağlık Kurumları İşletmeciliği; 2015.
7. Karcıoğlu F, “ Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi ”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2001, 15. 1-2.
8. Karadağ E, Baloğlu N, Korkmaz T, Çalışkan N. “ Eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve örgüt etkinlik algısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi ”, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi* (Kefad) 2008,Cilt 9: Sayı 3, 63-71.
9. Haman Ö. *Örgüt yapısı ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin belirlenmesi üzerine bir araştırma* (Tez). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2016.
10. Arıcı E D. *Antalya, rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performans ilişkilerinin gıda perakende sektörü bağlamında araştırılması* (Tez). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2008.

11. Çalış M, Tokat B. “ Örgüt yapısı ve mobbing ilişkisinin özel hastanelerde incelenmesi: Giresun ili örneği ”, *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 2013, 68(4): 103-120.
12. Altunay Ö. *Örgüt yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Tez). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü; 2006.
13. Dinç Ö. E. *Algılanan örgüt yapısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin rolü ve bir araştırma* (Tez). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı; 2010.
14. Çalış M. *Örgüt yapısının mobbing üzerine etkisi ve Giresun ili özel hastaneleri üzerine bir uygulama* (Tez). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2012.
15. Holmlund-Rytkönen M, Tore S. "Stress in business relationships." *Journal of Business & Industrial Marketing* 20.1 (2005): 12-22.
16. Yüceler A. *Sağlık işletmelerinde örgüt kültürünün bir boyutu olarak hasta ve çalışan güvenliği: kuram ve Konya ilindeki hastanelerde bir uygulama* (Tez). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2011.
17. Öztürk Ü. *Sağlık kurumları yönetimi bilim dalı örgüt kültürü ve sağlık çalışanları* (Tez). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı; 2014.
18. Şahin E. *Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişim düzeyinin belirlenmesi: kalite belgeli hastanelerde hastane çalışanları üzerinde bir uygulama* (Tez). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı; 2010.
19. Srivastava u r. multiple dimensions of organizational justice and work-related outcomes among health care professionals, *American Journal of Industrial and Business Management*, 2015, 5: 666-685 Published Online November 2015 in SciRes. <http://www.scirp.org/journal/ajibm> <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2015.511067> 670.
20. Çakır A. *Hasta güvenliği kültürü ile kalite yönetim sistemi arasındaki ilişkinin analizi* (Tez). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü; 2008.

21. Akyel Y. *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi* (Tez). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı; 2014.
22. Emre O. *Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisi: teknopark üzerine bir Araştırma* (Tez). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2010
23. Bilmen Ö. N. *Büyük İslam İlmihali*, Şamil Yayınevi, 2011.
24. Abbasoğlu Ş. *İş görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi: bir devlet hastanesi örneği* (Tez). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı; 2015.
25. Baş G, Şentürk C. “ İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları ”. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 2011;17(1) 29-62.
26. Tunç S. *Kadın çalışanların cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki: Eskişehir bankacılık sektöründe bir uygulama* (Tez). Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı; 2016.
27. Bozkurt E. *Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişki* (Tez). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2015.
28. Yürür Ş. “Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma ” , *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 13(2); 295-312.
29. Ünler E, Güler H. *Örgütsel Adaletin Peşinde*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2015.
30. Çelik M, Turunç Ö, Bilgin N, “Çalışanların örgütsel adalet algılarının psikolojik sermaye üzerine etkisi: çalışanların iyilik halinin düzenleyici rolü”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,2014, 16(4); 559-585.
31. Luthans B. “Organizational behavior” An Evidence-Based Approach , *Twelfth Edition McGraw Hill_Irwin* (2010).
32. Koçel T. *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014, S;748.
33. Atalay İ. *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet* (Tez). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2005.

34. Akbolat M, Sırakaya İ. R. " Hasta güvenliği kültürünün algılanan örgütsel adalet üzerine etkisi" , *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2016; 19. 1.
35. Karapınar Ö. *Kişisel bütünlüğün iş performansı, örgütsel yurttaşlık davranışları ve geri çekilme davranışları ile ilişkisi: örgütsel adalet algısının moderasyon etkisi* (Tez). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Bölümü; 2015.
36. Sayü P. *Örgütsel adalet ve işe yabancılaşma arasındaki ilişki* (Tez), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı; 2014.
37. Colquitt A J, Conlon E D, "Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", *Journal Of Applied Psychology*, 2001, 86(3), 425-445.
38. Polat S, Ceep C. "Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları", *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2008; 14(2): 307-331.
39. Koyutürk A. *Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet ve iş doyumu bir kamu hastanesi örneği* (Tez). Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı; 2015.
40. Lavelle J. J. Deborah e. rupp, and joel brockner. "taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: the target similarity model." *Journal Of Management* , 2007, 33(6): 841-866.
41. Eğilmez G. *Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma* (Tez). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Bilim Dalı; 2011.
42. Yalap O. *Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma davranışları üzerinde etkisi: tekstil sektöründe bir araştırma* (Tez). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı; 2016.
43. Yürür Ş. *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama* (Tez). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı; 2005.

44. İyigün N Ö. “Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, 21(1); 49-64.
45. Küçükeşmen E. *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığa etkisi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma* (Tez). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2015,
46. Greenberg J. “A Taxonomy of organizational justice theories. *Academy Of Management Review*”, 1987, 12(1): 9-22.
47. Konyalı H. *kamu çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki:(Sakarya SGK Örneği)* (Tez). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2015.
48. Yılmaz G. *Öğrencilerin öğretim elemanlarından algıladıkları mobbing düzeylerinin örgütsel adalet algı düzeyleri üzerine etkisi* (Tez). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı; 2016.
49. Yıldız H. *Özel ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları: (Konya/Meram ilçesi örneği)* (Tez). Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı; 2015.
50. Aktuğ M. *Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerine Etkisi* (Tez). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2016.
51. Atalay D D. *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet - örgütsel bağlanma ilişkisi* (Tez). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı; 2007.
52. Yavuz E. "Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması" , *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2011, 11(2): 302-312.
53. Yüksekbilgili Z. Çöpoğlu M. Gür O. “Örgütsel adalet: bir büyükşehir belediyesinde araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, 14(55), Issn1304-0278. Erişim adresi: [Http://Dergipark.Ulakbim.Gov.Tr/Esosder/Article/View/5000101731](http://Dergipark.Ulakbim.Gov.Tr/Esosder/Article/View/5000101731) Erişim Tarihi: 19 Jul. 2016 Doi: [Http://Dx.Doi.Org/10.17755/Esosder.67685](http://Dx.Doi.Org/10.17755/Esosder.67685).
54. Yıldırım F. “İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi”, *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 2007, 62(1): 253-278.

55. Görgülüer A. *Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma* (Tez). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı; 2013.
56. Eker G. *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri* (Tez). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2006.
57. Dailey R C. Kırk D J. "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover", *Human Relations*, 1992, 45(3): 305-317.
58. Greenberg, J. "Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow". *Journal of Management*, 1990, 16(2): 399-432.
59. Folger R, Konovsky M A. "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions." *Academy of Management journal*, 1989, 32(1); 115-130.
60. İçerli L, "Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, 21(1); s.49-64
61. Ünlü Y. *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Lisans Tez). Sakarya, Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı; 2015
62. Kuşseven A. *Örgütsel adalet bağlamında mobbing olgusunun incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı; 2016
63. Polat S. Ceep C. "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları." *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 14. 2 (2008): 307-331.
64. Sarı G. O. *Bireysel Özelliklerin Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Mülk İdare Amirleri Üzerine Bir İnceleme* (Yüksek Lisans Tezi). Mersin. Çag Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı; 2015
65. Uçar P. *Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı; 2016.

66. Judge, T A, and Jason A. Colquitt. "Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict." *Journal of Applied Psychology* 89.3 (2004): 395.
67. Gül H. "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi" *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2002, 2(1); S. 56.
68. Vur E. *Hastane ve sağlık kurumları yönetimi bilim dalı örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık (Antalya eğitim ve araştırma hastanesi hemşireleri örneği)* (Tez). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı; 2014.
69. Bozkaya E. *Örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: hiyerarşik yapısı yüksek bir kurumda uygulama* (Tez). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2013.
70. Uygur A, *Örgütsel Bağlılık Ve İşe Bağlılık*, Barış Kitap, Ankara, 2015.
71. Yenihan B. "Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki", *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, 4. 2: 170-178.
72. Emre G. *İş tatmini ve örgütsel bağlılık etkileşimi: istanbul ili lojistik firmaları çalışanları üzerine bir uygulama işletme anabilim dalı* (Tez). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2016.
73. Bülbül S. *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini: bir kamu kurumunda uygulaması* (Tez). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2016.
74. Gürkan G Ç. *Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve trakya üniversitesinde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması* (Tez). Edirne Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2006.
75. Türk F. *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Tez). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2016.
76. İraz R, Akgün Ö. "Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir çalışma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 2014, 14: 201-224.
77. Bağcıoğlu Z. *Hastane ve sağlık kurumları yönetimi bilim dalı çalışanlarda motivasyon ve örgütsel bağlılık* (Tez). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı; 2017.

78. Köybaşı F. *Okul yöneticilerinin girişimcilik, öz-yeterlilik ve örgütsel bağlılık algılarının analizi (Sivas ili örneği)* (Tez). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı; 2016.
79. Bereketli C. *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çalışanların kişisel özelliklerinin farklılaştırıcı etkisi: bir sivil toplum kuruluşunda uygulama* (Tez). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2016.
80. Jaros S. "Meyer And Allen Model Of Organizational Commitment: Measurement Issues.", *Journal of Organizational Behavior*, 2007, VI(4).
81. Çetinkaya B. *Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: kayseri örneği* (Tez). Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2016.
82. Bayrak K. S. "İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*: 2010, 20: 291-317.
83. Toksöz S. *Çalışanların öğrenen örgüt algılarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt içi girişimcilikleri üzerindeki etkisi: bilişim sektörü üzerine bir çalışma* (Tez). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı; 2015.
84. Uğurlu C T. *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*, (Tez). Malatya İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı; 2009.
85. Meyer J, Allen N. "A three component conceptualization of organizational commitment" *Human Resource Management Review*, 1991, 1(1), 61-89.
86. Özpehlivan M. *Kültürel farklılıkların işletmelerde örgüt içi iletişim, iş tatmini, bireysel performans ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiye etkileri: Türkiye-Rusya örneği* (Tez). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı; 2015.
87. Bayram L, "Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 59 (2005).
[Http://Www.Acarindex.Com/Dosyalar/Makale/Acarindex-1423911649.Pdf](http://Www.Acarindex.Com/Dosyalar/Makale/Acarindex-1423911649.Pdf)
88. Chiu C-N, Chen H-H. "The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of

- organizational commitment, SpringerPlus. 2016;5(1):1520. doi:10.1186/s40064-016-3173-6.
89. Çöl G, Gül H. "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, 19: 291-306.
90. Bozok E. *Profesyonelleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi: bir vakıf üniversite çalışanları üzerine araştırma* (Tez). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2016.
91. Becker H.S. "Notes on the concept of commitment", *American Journal Of Sociology*, 1960, 66; 32-42.
92. Gündoğan T. *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması* (Tez). Ankara, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü; 2009.
93. Seyhan M. *Dönem projesi, işletmelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler: gümrük memurları üzerine bir araştırma* (Tez). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2014.
94. Güler G. *Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık ilişkisi: mersin ili perakende sektörü çalışanları üzerine bir araştırma* (Tez). Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2016.
95. Çelebi M A. *Örgütsel bağlılığın sağlanılmasında bir araç olarak personel güçlendirme* (Tez). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
96. Güçlü H. *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi* (Tez), Eskişehir Anadolu Üniversitesi; 2006.
97. Gurlaş M S. *Jenerasyon teorisine göre x ve y kuşakların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti farklılıklarının incelenmesi; kamuda vergi dairesi çalışanları üzerine bir araştırma* (Tez) Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2016.
98. Mutlu N. *Öğretmenlere göre psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi* (Tez). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli; 2013.
99. Köşker S. *Kamu kurumlarında yaşanan psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık üzerine etkisi* (Tez). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2016.

100. Günüşen Z E, *Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama* (Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı; 2016.
101. Yüceler A. "Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, 22: 445.
102. Zeynel E. *Akademisyenlere yönelik mesleki motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma* (Tez). Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2014.
103. Kalkavan S. *Farklı örgütsel kültürlerde yönetici koçluk davranışının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans algılarına etkisi* (Tez). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, 2014.
104. Furnham A, Petrides K.V, Jackson C J, Cottler T, "Do Personality Factors Predict Job Satisfaction?." *Personality And Individual Differences*, 2002, 33(8): 1325-1342.
105. Çelen A. E. *Örgütlerde yeniden yapılanma sürecinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Ankara'da bir araştırma* (Tez). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı; 2016.
106. Aşan Ö, Özyer K. "Duygusal bağlılık ile iş tatmini ve iş tatmininin alt boyutları arasındaki ilişkileri analiz etmeye yönelik ampirik bir çalışma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 13: 129-151.
107. Başdoğan T. *Esnek çalışanlarda esnek çalışmaya yönelik tutumun iş tatmini üzerine etkisi* (Tez). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı; 2015.
108. Bahadın H. S. *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma)* (Tez). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı; 2013.

109. Durmuş A. "Research of relationship between organizational justice and job satisfaction using statistical analysis methods", *International Journal of Social Science Research*, 2014, 3 (5), 33-53.
110. Uç K.K. *Çalışanların iş tatmini düzeylerinin müşterilerinin memnuniyet algıları üzerine etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama* (Tez). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı; 2016.
111. Gürbüz. S, Yüksel. M, "Çalışma ortamında duygusal zekâ: iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi." *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 2011, 9(2): 174-190.
112. Çift yıldız K. *İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi: doğu Marmara iso 500 firma örneği* (Tez). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2015.
113. Saraç K. *İş sağlığı ve güvenlik kültürü algısının iş tatmini ile ilişkisinin incelenmesi* (Tez). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2016.
114. Gawel, Joseph E. "Herzberg's Theory Of Motivation And Maslow's Hierarchy Of Needs." *Practical Assessment, Research & Evaluation* 5.11 (1997): 3.
115. Gökçe G. Şahin A, Bulduklı Y. "Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram tıp fakültesi örneği." *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 2010, 1(20): 233-246.
116. Kurt T. "Herzberg in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi." *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2005, 25.
117. Başar U. *Örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik görgül bir araştırma* (Tez). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı; 2011.
118. Bostancı N. *İlköğretim Okulları birinci ve ikinci kademede görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminlerinin karşılaştırılması* (Tez). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007.
119. Sithiphand C. *Testing employee motivation based on herzberg's motivation-hygiene theory in selected thai commercial banks*. Diss. Oklahoma State University, 1983.
120. Deshields O. Kara A, Kaynak E. "Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying herzberg's two-factor

theory." *International Journal Of Educational Management*, 2005,19(2): 128-139.

121. Wiggins J. E. "Exploring generation y leaders' motivation and retention within the service industry." (Dissertation), Walden University 2016
122. Meral Ü. *Demografik faktörlerin iş tatmini üzerine etkisi: ortaokul öğretmenleri üzerine bir alan araştırması* (Gaziantep ili Nizip ilçesi) (Tez) Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2016.
123. Kaynak E. *Türkiye’de çalışan y kuşağında iş tatmini – motivasyon ilişkisi* (Tez). Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2016.
124. Örucü E, Yumuşak S, Bozkır Y. "Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma." *Celal Bayar Üniversitesi İbf Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 2006, 13(1): 39-51.
125. Meriçöz S. *Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminine ve iş performansına olan etkisi: ampirik bir çalışma* (Tez). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2015.
126. Çakmak B. *Biçimsel örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine bir araştırma: aras kargo örneği* (Tez). Kto Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2016.
127. İşcan Ö. F, Sayın U. "Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, 24.4.
128. Altıntaş N. *Hemşirelerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Gata hastanesi’nde bir uygulama* (Tez). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2011.
129. Kaya B. *Örgütsel iletişim ve iş tatmini* (Tez). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı; 2016.
130. Sharm J. P, Bajpai N. "Salary satisfaction as an antecedent of job satisfaction: development of a regression model to determine the linearity between salary satisfaction and job satisfaction in a public and a private organization." *European Journal Of Social Sciences*, 2011, 18(3): 450-461.

131. Elmas N. *İşletme yüksek lisans programı örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama* (Tez). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı; 2017.
132. Çelik G. *Türk inşaat sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisi* (Tez). Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı; 2013.
133. Sarker J. S. Crossman A. Chinmeteepituck P. "The Relationships Of Age And Length Of Service With Job Satisfaction: An Examination Of Hotel Employees In Thailand." *Journal Of Managerial Psychology* ,2003, 18(7): 745-758.
134. Raziq A, Maulabakhsh R. 2014, "İmpact of working environment on job satisfaction" [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9) Çevrim İçi 12 July 2015.
135. Söyük S. *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve istanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma* (Tez) İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007.
136. Mokaya S. O, Musau J. L, Wagoki J, Karanja K. "Effects of organizational work conditions on employee job satisfaction in the hotel industry in Kenya", *International Journal Of Arts And Commerce* Vol. 2 No. 2 February 2013, [Http://Www.İjac.Org.Uk/İmages/Frontimages/Gallery/Vol._2_No._2/9.Pdf](http://www.ijac.org.uk/images/frontimages/gallery/vol_2_no_2/9.pdf) Çevrim İçi 17.06.2017.
137. Böckerman P, Ilmakunnas P. "Do job disamenities raise wages or ruin job satisfaction?." *International Journal Of Manpower*, 2006, 27(3): 290-302.
138. Holmlund-Rytkönen M, Strandvik T. "Stress in business relationships." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2005, 20(1): 12-22.
139. Koçoğlu, C.M. Akademik personelin iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2015, s;16-35.
140. Judge T A. "Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover?" *Journal Of Applied Psychology* 1993, 78(3): 395.
141. Taşdemir R, Oğuzöncül F.A, Durmuş B, "Hastaneleri fiziki yapısının yatan hastaların memnuniyet düzeyleri üzerine etkisi", *Sağlıkta Hakemli Bilimsel Dergi Dergisi Performans ve Kalite Sayı: 10*, 2015.

142. Hoş C, Oksay, A. "Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, 20: 1-24.
143. Elçi G. *Hastane ve sağlık kurumları yönetimi bilim dalı iş tatmini, örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanları* (Tez). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı; 2014.
144. Yakut S. *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ve meslek liselerinde araştırma* (Tezi). Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2015.
145. İleri Y, Karaman Y, Engiz G. "Çalışanlarda kariyer tatmini ye örgütsel bağlılık ilişkisi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 2014, 12: 78-96.
146. Arı M, Gülova A. A, Köse S. "Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık davranışının ilişkisi: bir sağlık kuruluşunda araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2017, 10. 1.
147. Aryee S, Budhwar P. S, Chen Z. X. "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model." *Journal Of Organizational Behavior*, 2002, 23.3: 267-285.
148. Ayça B. *Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma* (Tez) Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı, 2016.
149. Chen S-Y, Wu W-C, Chang C-S. "Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff." *BMC Health Services Research*. 2015;15:363. doi:10.1186/s12913-015-1016-8.
150. Cohen C.Y, Paul E. S. "The role of justice in organizations: a meta-analysis." *Organizational Behavior And Human Decision Processes* , 2001, 86(2): 278-321.
151. Yıldızhan Y. *Örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişki: eğitim teknolojileri genel müdürlüğü örneği* (Tez).Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı; 2011.
152. Çap H. *Takım sporu antrenörleri ve gemi adamlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırmalı analizi* (Tez), Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, 2016.

153. Çavuş B. *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarıyla umutsuzluk düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 2016.
154. Çekmecelioğlu H G. "Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma." *CÜ İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005, 6. 2.
155. Çekmecelioğlu H. "İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: bir araştırma." *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2006, 8(2): 153-168.
156. Çelebi N, Vuranok T. T, Asan T. " Bazı demografik değişkenler açısından ilkökul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları," *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi* Journal of Research in Education and Teaching Şubat 2015 Cilt:4 Sayı: 1 Makale No: 03 ISSN: 2146-9199 (<http://www.jret.org/FileUpload/ks281142/File/03.celebi.pdf>)
157. Dağlı M. Psikolojik Sözleşme İhlalleri, *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik bir araştırma* (Tez). Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, 2016.
158. Durrani A.B, Cheema S, Khokhar M.F, Pasha A.T. "Exploring the relationship of organizational justice with employee satisfaction and employee's commitment." *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)* (2015) Volume 24, No 6, pp 156-167.
159. Dünder T. *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 2011.
160. Erkuş A, Turunç Ö, Yücel R. "Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 2011, 6. 1: 245-270.
161. Preacher K.J, and Hayes A. F. "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models." *Behavior research methods*, 2004, 36(4): 717-731.
162. Gökdemir D. *Sağlık çalışanlarında mobbing algısının iş tatmini üzerindeki etkisi: kamu hastanesinde bir araştırma* (Tez) İstanbul Gelişim Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Bilim Dalı, 2016.

163. Işık O, Uğurluoğlu Ö, Akbolat M. "Sağlık kuruluşlarında örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2012, 13 (2), 254-265.Ss; 1302-6739; 1308-6979; 13; 2; 254; 265
- 164.Keklik B, Us N. C. "Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: hastane çalışanları üzerinde bir araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, 18. 2.
165. Malik, M. A. R, Butt A.N, Choi J.N. "Rewards and employee creative performance: moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control." *Journal Of Organizational Behavior*, 2015, 36(1): 59-74.
166. Mathieu J.E, Zajac D.M. "A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment." *Psychological Bulletin*, 1990,108(2): 171.
167. Moorman, Robert H. "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?." *Journal Of Applied Psychology*, 1991, 76(6): 845.
168. Pala B. *Sağlık kuruluşlarında örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi: bir uygulama çalışması* (Tez). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı; 2009.
169. Rogers, D.P. "The development of a measure of perceived communication openness." *The Journal of Business Communication* (1973) 24.4 (1987): 53-61.
170. Sakallıoğlu B, "A meta-analysis on the relationship between emotional intelligence and job satisfaction (Degree Of Master)". A Thesis Submitted To The Graduate School Of Social Sciences Of Istanbul Bilgi University, 2017.
171. Şahin, R, Kavas, E. "Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: bayat örneği". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2016, 7: 119-140.
172. Taşkıran E. *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* (Tez). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim, 2010.

173. Tsai Y. "Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals". *BMC Health Services Research*. 2014;14:152. doi:10.1186/1472-6963-14-152.
174. Tutar H. "Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, 12: 97-120.
175. Vandenberg, R. J. Charles E. Lance.C. E "Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment." *Journal Of Management* 18.1 (1992): 153-167.
176. Yazıcıoğlu, İ. Topaloğlu, I.G. "Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2009,1(1), 3-16.
177. Keçecioglu T, Yılmaz M.K, Erkal H. Posta S.B. "Örgüt çalışanlarının sahip olduğu yeteneklerin kalitesi ve derinliği." *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2017, 4(1), 1-19.
178. Toker, B. "Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: izmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama" , *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2007 8 (1); 92-107.
179. Porter L W, Mowday R T, Steers R M, "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 1979, 14, 224-247.
180. Meyer J. P, Stanley, D. J, "Herscovitch, L, Topolnytsky, L. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 2002: 61(1), 20-52.
181. Shore, L.M, Wayne, S. J. "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, 1993;78(5), 774.
182. Tufail, M. "Job commitment and quality of personal life: a study of doctors in public and private sector." *International Review of Management and Business Research*, 2013, 2(1): 76.
183. Aziri B. "Job satisfaction: a literature review." *Management Research and Practice* 3.4 (2011).

184. Kurt İ. "Rol stres kaynakları ve iş tatmini arasındaki ilişkide amirin algılanan sosyal desteğinin etkisi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt 2, Sayı 1, 2010 ISSN: 1309 -8039
185. Schneider, Benjamin, and Clayton P. Alderfer. "Three studies of measures of need satisfaction in organizations." *Administrative Science Quarterly* (1973): 489-505.
186. McClelland, D. C, Koestner, R., Weinberger, J. "How do selfattributed and implicit motives differ?" *Psychological Review*, 1989, 96, 690-702
187. Kanber N.A, Gürlek Ö. Çiçek H Gözlükaya A. "Bir sağlık kurumunda sağlık çalışanlarının memnuniyeti bir sağlık kurumunda sağlık çalışanlarının memnuniyeti", *Sağlıkta Performans Ve Kalite* Yıl:1 Sayı: 2 • 2010
188. Akdağ, M. "Toplam kalite yönetimi ve örgüt içindeki yeri." *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 2005, 4(1): 159-170.
189. Can A. "Örgüt kültürünün hastanelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarına uygunluğunun testine yönelik bir araştırma." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 13. 3.
190. Özden B. "Toplam kalite yönetimi'nin yürütülmesinde önemli bir araç: kalite çemberleri" 01 Jan. 1998: N. Pag. Print. [Http://Arsiv.Ulakbim.Gov.Tr](http://Arsiv.Ulakbim.Gov.Tr) Erişim Tarihi; 15.5.2017
191. Taner D, Kaya İ . (2013). "Toplam kalite yönetimi'nin başarıyla uygulanma esasları bir hizmet işletmesi örneği". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 353-362. Retrieved From [Http://Dergipark.Gov.Tr/Cusosbil/Issue/4371/59808](http://Dergipark.Gov.Tr/Cusosbil/Issue/4371/59808)
192. Selvi F.A, *Sağlık kuruluşlarında performans: bir devlet hastanesi örneği* (Tez). Edirne Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı;2006.
193. Çakır A, *Hasta güvenliği kültürü ile kalite yönetim sistemi arasındaki ilişkinin analizi* (Tez). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Toplam Kalite Yönetimi Programı; 2008.
194. Owayolu, N, Bahar, A. "Hemşirelik ve kalite". *Journal Of Anatolia Nursing And Health Sciences* 9 (2010): 104-110 [Http://Dergipark.Gov.Tr/Ataunihem/Issue/2632/33870](http://Dergipark.Gov.Tr/Ataunihem/Issue/2632/33870)

195. Akbayrak, N. “Kalite ve hemşirelik”. *Journal of Anatolia Nursing and Health Sciences*; 1999, 2(2).
196. Bumin, B. Erkutlu, H. “Toplam kalite yönetimi ve kıyaslama (benchmarking) ilişkileri”. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*; 2002, 4(1), 1-17.
197. Yılmaz M. *Kalite sistemlerinin evrimi ve toplam kalite yönetiminin banknot matbaası genel müdürlüğünde uygulanabilirliği* (Tez),Türkiye Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü Ankara, 2003. <https://scholar.google.com.tr/scholar?oi=bibs&hl=en&q=related:bEyUpm1aQIoJ:scholar.google.com/#>
198. Krüger, V. Main schools of TQM:“the big five”. *The TQM magazine*; 2001,13(3), 146-155.
199. Kaya S, Tengilimoğlu D, Işık O, Akbolat M A, “Sağlık kurumlarında kalite yönetimi”, *Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını* No: Ocak 2013
200. Ferrara M, Converso D , Viotti S “Patient satisfaction and occupational health of workers in hospital care setting: Associations and reciprocity”*Vol.5, No.10, 1622-1628 (2013)* <http://dx.doi.org/10.4236/health.2013.510218>
201. Benligiray S, Sönmez H, “*Hekimlerin ve hemşirelerin performans yönetiminde önemli bir faktör: örgütsel bağlılık*”, Editör Kırılmaz H, II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Bakanlık Yayını, Ankara, K, 201-215
202. Cihangiroğlu N, Cankul İ H, Şahin B, Naktiyok A, “ *Kararlara katılım ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin analizi: doktorlar üzerinde bir araştırma*”, Editörler Beylik U, Önder Ö, Güler H, Öztürk A, III. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Bakanlık Yayını, Ankara, 2011, 76-93.
203. Topuksak B, Kubilay G. “*Geleceğin hastanelerinde ve hemşirelik hizmetlerinde performans yönetimi*”, Editör Kırılmaz H, Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, Bakanlık Yayını, , Antalya, 2009, Cilt 3, 195-210
204. Serinkan C, Ürek E. Y. *Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2014.
205. Güriş S, Astar M. *Bilimsel araştırmalarda Spss ile İstatistik*” Der yayınları, 2015.

206. Niehoff, Brian P.I Moorman, Robert H. "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organization al Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, 1993, 36/3: 527-556.
207. Geyik Y. *Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğünde görev yapan personelin iş tatmin düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi*, (Tez), Balıkesir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı: 2016.
208. Yelboğa A. "Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi." *Sosyal Bilimler Dergisi* 4.2 (2007): 1-18.
209. Sarı G. O. *Bireysel Özelliklerin örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi: mülk idare amirleri üzerine bir inceleme*, (Tez). Mersin. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı; 2015.
210. Tekiner M. A, Çetin S. "Örgütsel adalet algısının örgütsel performans üzerine etkisi: emniyet teşkilatı örnekleme " *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social Economic Research)* ISSN: 2148 – 3043 /31(16), 2016.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Hemşirelerde Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversite Hastanesi Örneği

Bu çalışmanın amacı: Hemşirelerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin iş tatmini üzerindeki ilişkilerini incelemektir. Araştırma Okan Üniversitesi Sağlıkta Kalite Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisi Fatma Umutlu tarafından yürütülmektedir.

Bu araştırmada soru formu yöntemi kullanılacaktır. Katılımcıların kişisel bilgileri gizli tutulacak ve elde edilen bulgular sadece bilimsel amaçla toplanan tüm verinin oluşturacağı veri tabanı üzerinden istatistiksel analizler yapılarak kullanılacaktır. Araştırmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Araştırma bulguları analiz edildikten sonra sonuçlarının mesleki ve akademik yayınlarda hiçbir kişisel veri taşımadan yayınlanması planlanmaktadır.

Araştırma ile ilgili soru ve öneriniz için lütfen Fatma Umutlu ile iletişime geçiniz.

Yukarıdaki çalışmanın amacını ve içeriğini belirten bildiriye okudum, anladım ve araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

Fatma Umutlu

DEMOGRAFİK SORULAR

1. Yaşınız:.....
2. Cinsiyetiniz:
 Kadın Erkek
3. Medeni durumunuz:
 Evli Bekâr Dul Boşanmış
4. Çocuğunuz var mı?
 Evet Sayısı
- Hayır
5. Bölümünüz:
6. Mesleğinizi kendi isteğinizle mi seçtiniz?
 Evet Hayır Kısmen
7. Hemşirelik mesleğini kendinize uygun buluyor musunuz?
 Evet Hayır Kısmen
8. Öğrenim durumunuz:
 Lise mezunu Ön lisans
 Lisans mezunu Yüksek Lisans Doktora
9. Bu iş yerindeki çalışma süreniz:.....(yıl veya ay olarak)
10. Meslekteki deneyiminiz: :.....(yıl veya ay olarak)
11. Çalışma şekliniz:
 Sadece gündüz Nöbet usulü Sadece gece
12. Gelirinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?
 Kötü Orta İyi

Örgütsel Adalet Ölçeği

Lütfen, aşağıda verilen tüm maddelere katılıp katılmadığınızı en uygun şekilde gösteren seçeneği işaretleyin.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1. Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim					
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim.					
4. Genel olarak değerlendirdiğimde, bu kurumda bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.					
5. Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olmadığını kanıslındayım.					
6. Bu kurumda üst yönetim, işle ilgili kararları tarafsız bir şekilde almaktadır.					
7. Bu kurumda işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.					
8. Bu kurumda işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.					
9. Bu kurumda çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.					
10. Bu kurumda alınan her karar, ilgili tüm personele ayırım gözetmeksizin uygulanmaz.					
11. Bu kurumda işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı kibar ve ilgili davranır.					
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygı ve itibar gösterir.					
14. İşimle ilgili kararlarda, yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15. İşimle ilgili kararlarda, yöneticim bana açık sözlü davranmaz.					
16. İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim, çalışan olmamdan doğan haklara saygı gösterir.					
17. Yöneticim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır					
18. Yöneticim işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeleri sunar.					
19. İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana mantıklı açıklamalar yapar					
20. Yöneticim işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.					

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Lütfen, aşağıda verilen tüm maddelere katılıp katılmadığınızı en uygun şekilde gösteren seçeneği işaretleyin.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
3. Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
4. Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
5. Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
6. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.					
7. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
8. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum					
9. Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
10. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.					
11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.					
12. Kuruluşuma çok şey borçluyum.					
13. Şu anda kurumumda çalışmaya devam etmemin nedeni istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.					
14. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur					
16. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
17. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.					
18. Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					

İş Tatmini Ölçeği

Lütfen, aşağıda verilen tüm maddelere işimden ne derecede memnunum diye düşünerek cevap veriniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10. Başka kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olması bakımından					
11. Yeteneklerimi kullanabilme imkânımın bulunması bakımından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş ve karşılığmdan aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşması bakımından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilme açısından					
20. Yaptığım iyi bir iş için duyduğum başarı hissinden					

2. Etik Kurul İzni

OKAN ÜNİVERSİTESİ Etik Kurul Kararı

Toplantı Tarihi: 05.06.2017

Toplantı Sayısı: 84

Toplantıya Katılanlar:

Prof. Dr. Mithat Kıyak	(Başkan)
Prof. Dr. Mazhar Semih Baskan	(Üye)
Prof. Dr. Dilek Öztürk	(Üye)
Prof. Dr. Ali Tayfun Atay	(Üye)
Yrd. Doç. Dr. Nermin Bölükbaşı	(Üye)
Yrd. Doç. Dr. Nihat Özaydın	(Üye)
Yrd. Doç. Dr. Didem Torun Özkan	(Üye)
Yrd. Doç. Dr. Erdiñ Ünal	(Üye)
Yrd. Doç. Dr. Kerime Derya Beydağ	(Üye)

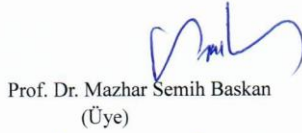
Okan Üniversitesi Etik Kurulu 05.06.2017 tarihinde Prof. Dr. Mithat Kıyak Başkanlığında toplandı.

Yapılan görüşmeler sonucunda;

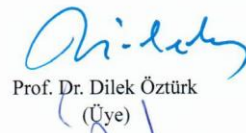
Karar 6. Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü-Sağlıkta Kalite Yönetimi Bölümünden **Fatma UMUTLU'nun "Hemşirelerde Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversite Hastanesi Örneği"** başlıklı çalışması için başvuru talebi uygun görülüp oy birliği ile onaylanmıştır.



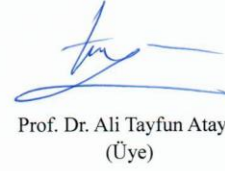
Prof. Dr. Mithat Kıyak
(Başkan)



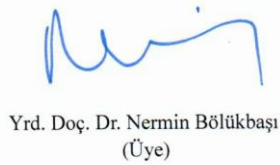
Prof. Dr. Mazhar Semih Baskan
(Üye)



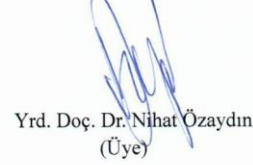
Prof. Dr. Dilek Öztürk
(Üye)



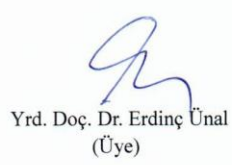
Prof. Dr. Ali Tayfun Atay
(Üye)



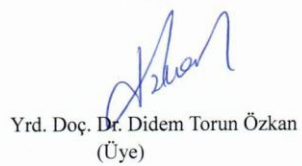
Yrd. Doç. Dr. Nermin Bölükbaşı
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Nihat Özaydın
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Erdiñ Ünal
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Didem Torun Özkan
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Kerime Derya Beydağ
(Üye)

EK 3. Anket İzin Belgesi

Tarih ve Sayı: 09/08/2017-162289



* B E 8 A 8 Z 9 P K *



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İstanbul Tıp Fakültesi Dekanlığı



Sayı :89969066-044-
Konu :Fatma UMUTLU'nun Tez
Çalışması

OKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Enstitünüz Sağlıkta Kalite Yüksek Lisans Programı öğrenciniz Fatma UMUTLU'nun "Hemşirelerde Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Üniversite Hastanesi Örneği" başlıklı tez çalışmasını, Fakültemizde uygulamasına 02.08.2017 tarihinde toplanan Yönetim Kurulu Kararınca karar verilmiştir. Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalı
Prof. Dr. Mustafa Oral ÖNCÜL
Dekan Yardımcısı

EK :
Yönetim Kurulu Kararı

Doğrulamak için: <http://194.27.128.66/envision.Sorgula/belgedogrulama.aspx?V=BE8A8Z9PK>

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Cenan BAYRAMOĞLU Dahili : 31387

İstanbul Tıp Fakültesi Dekanlığı Çapa/Fatih/İSTANBUL
Tel : 0 212 414 21 38/414 20 00-31561 Faks : 0 212 414 21 38 / 635 11 93
e-posta : itf-dekanlik@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : <http://istanbultip.istanbul.edu.tr/>

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞI
Yönetim Kurulu Kararı



Toplantı Yeri : Dekanlık
Toplantı Tarihi : 02/08/2017
Toplantı No : 16
Karar No : 29

Fakültemiz Nöroloji Anabilim Dalı'nda görevli olup ayrıca Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlıkta Kalite Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Fatma UMUTLU**' nun "*Hemşirelerde Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Üniversite Hastanesi Örneği*" başlıklı tez çalışmasını, Fakültemizde uygulamasına oy birliği ile karar verildi.

Aslı Gibidir
e-İmzalı
Ekrem AYDIN
Fakülte Sekreteri

EK:4 Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	Fatma	Soyadı	UMUTLU
Doğum Yeri	Sivas	Doğum Tarihi	10.04.1978
Uyruğu	T.C	Tel	0506 509 08 51
Email	fatmaumutlu78@hotmail.com		

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olunan Kurum	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Okan Üniversitesi Sağlıkta Yönetimi Yüksek Lisans	2014 - ...
Lisans	Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi	2013
Lise	Hacı Mehmet Sabancı Lisesi	1995

İş Deneyimi

Görevi	Kurum	Süre (Yıl-Yıl)
Hemşire	Sivas Kızılay Tıp Merkezi	2005-2007
Hemşire	İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Kadın Hastalıkları ve Doğum A.B.D	2007-2015
Hemşire	İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Nöroloji A.B.D. EEG Laboratuvarı	2015-

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama	Konuşma	Yazma	KPDS /ÜDS YDS PUANI	DİĞER PUAN
İngilizce	Orta	Zayıf	Zayıf	-	-

Bilgisayar Bilgisi	Program Kullanma becerisi
Ofis (Word, Excel, Power Point)	Çok iyi