



T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇALIŞANIN ADALET ALGISI VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ: ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ  
(HEKİMLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA)**

YEŞİM KORKUT

İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Yurdagül MERAL

İSTANBUL-2018

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, sağlık sektörünün en önemli parçası olan hekimlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumları üzerine algılarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Çalışmada yerli ve yabancı literatürde ilgili konularda yapılan çalışmalardan yararlanılmıştır. Aynı zamanda yapılan çalışma sonuçlarına da yer verilmiştir.

Yüksek lisansa başlamamda beni cesaretlendiren, eğitimim boyunca engin bilgileriyle beni yönlendiren, yol göstericim, değerli tez danışmanım sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi Yurdağül MERAL'e en içten teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca derslerinde bulunduğum ve hepsinden ayrı ayrı çok değerli bilgiler edindiğim saygıdeğer hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın araştırma kısmında değerli katkılarını esirgemeyen sayın hocalarım Dr. Ömer Erdem KOÇAK'a ve Öğr. Gör. Serkan ETİ'ye teşekkür ederim.

Çalışmamın örneklemini oluşturan ve sabırla anket formunu dolduran tüm hekimlerimize teşekkürü borç bilirim.

Bir başka teşekkürü hayatım boyunca bana destek olan aileme, eşim Onur'a ve oğlum Ali Sina'ya sunarım.

Saygılarımla,  
Yeşim KORKUT

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY FORMU .....	i
BEYAN .....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	1
ABSTRACT .....	2
GİRİŞ .....	3

## 1.BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

1.1.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	5
1.1.1.    Örgütsel Adalet Teorileri .....	6
1.1.1.1.    Reaktif İçerik Teorisi .....	8
1.1.1.2.    Reaktif Süreç Teorisi .....	9
1.1.1.3.    Proaktif Süreç Teorisi .....	10
1.1.1.4.    Proaktif İçerik Teorisi .....	10
1.1.2.    Örgütsel Adalet Boyutları .....	11
1.1.2.1.    Dağıtımsal Adalet .....	11
1.1.2.2.    İşlemsel (Süreç) Adalet.....	12
1.1.2.3.    Etkileşimsel Adalet .....	14
2.1.    Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	17
2.2.    Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	18
2.2.1.    Tutumusal Bağlılık Yaklaşımları .....	20
2.2.1.1.    Kanter'in Yaklaşımı .....	21
2.2.1.2.    Etzioni'nin Yaklaşımı .....	22
2.2.1.3.    O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	23
2.2.1.4.    Penley ve Gould'un Yaklaşımı .....	24

2.2.1.5.	Meyer ve Allen'in Yaklaşımı.....	24
2.2.2.	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları .....	27
2.2.2.1.	Becker'ın Yan Bahis Yaklaşımı.....	28
2.2.2.2.	Salancik'in Yaklaşımı .....	29
2.2.3.	Çoklu Bağlılık Yaklaşımları .....	29
3.1.	İş Doyumu.....	31
3.2.	İş Doyumu Yaklaşımları .....	32
3.2.1.	İçerik Yaklaşımları.....	32
3.2.1.1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı .....	32
3.2.1.2.	Hezberg'in Çift Faktör Teorisi.....	34
3.2.1.3.	McClelland'ın Başarma İhtiyacı Yaklaşımı.....	35
3.2.1.4.	Alderfer'in Varolma-İlişki-Gelişme (V.İ.G) Yaklaşımı .....	36
3.2.2.	Süreç Yaklaşımları.....	37
3.2.2.1.	Vroom'un Beklenti Yaklaşımı .....	37
3.2.2.2.	Adams'ın Eşitlik Yaklaşımı .....	38
3.2.2.3.	Locke'nin Amaç Yaklaşımı .....	38
3.2.2.4.	Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Yaklaşımı .....	39
3.3.	İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	40
3.3.1.	Bireysel Faktörler.....	40
3.3.1.1.	Kişilik.....	40
3.3.1.2.	Yaş .....	41
3.3.1.3.	Cinsiyet .....	42
3.3.1.4.	Medeni Durum .....	42
3.3.1.5.	Eğitim Düzeyi .....	42
3.3.1.6.	Sosyo-Kültürel Çevre.....	43
3.3.1.7.	Statü ve Kıdem.....	43
3.3.2.	Örgütsel Faktörler .....	44
3.3.2.1.	İşin Kendisi .....	44
3.3.2.2.	Ücret.....	44
3.3.2.3.	Yönetim.....	45
3.3.2.4.	Çalışma Koşulları.....	46
3.3.2.5.	Yükselme Olanığı.....	46
3.3.2.6.	Çalışma Arkadaşları.....	47

3.4.Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler .....	47
3.4.1.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Araştırmalar .....	47
3.4.2.Örgütsel Adalet ve İş Doyumu.....	53
3.4.3.Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu .....	56
4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	59
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	59
4.2.Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	61
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	62
4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	63
4.4.1. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	63
4.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	63
4.4.2. İş Doyumu Ölçeği .....	64
4.5. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	64
4.6. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistik Analizleri.....	64
4.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	64
4.6.2. Araştırma Değişkenleri Ölçek İfadeleri Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	67
4.7. Araştırma Değişkenleri Ölçekleri Yapı Geçerliliği.....	74
(Faktör Analizi).....	74
4.8. Araştırma Ölçekleri Normal Dağılım Analizi.....	76
4.9. Güvenilirlik Analizi .....	76
4.10.Araştırma Değişkenleri Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları .....	78
4.11. Araştırma Değişkenleri Regresyon Analizi .....	79
4.10. Araştırma Değişkenlerinin, Demografik Değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Unvan, Çalışılan Kurum, Toplam Çalışılan Süre ve Değerlendirilen Kurumda Çalışılan Süre) Göre Farklılık Analizleri .....	88
SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....	99
Sonuçlar .....	99
Öneriler .....	104
KAYNAKLAR .....	107
EK 1: ANKET FORMU .....	117
EK 2: ETİK KURUL KARARI .....	122
EK 3: ÖZGEÇMİŞ.....	123

## **TABLolar LİSTESİ**

- Tablo 1: Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması
- Tablo 2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular
- Tablo 3: Demografik Özellikler Tablosu
- Tablo 4: Araştırma Değişkenleri Ölçekleri İfadeleri
- Tablo 5: KMO Değerler Tablosu
- Tablo 6: Değişkenlerin Faktör Analizi
- Tablo 7: Normal Dağılım Tablosu
- Tablo 8: Güvenilirlik Analizi Sonuçları Tablosu
- Tablo 9: Spearman Korelasyon Analiz Tablosu
- Tablo 10: Regresyon -Sobel Test –Tablosu
- Tablo 11: Araştırma Değişkenleri-Cinsiyete Göre Yapılan Farklılık Analizi
- Tablo 12: Yaş Gruplarına Göre Yapılan Farklılık Analizleri
- Tablo 13: Medeni Durumlara Göre Yapılan Farklılık Analizleri
- Tablo 14: Unvana Göre Yapılan Farklılık Analizleri
- Tablo 15: Çalışılan Kurum Gruplarına Göre Yapılan Farklılık Analizleri
- Tablo 16: Toplam Deneyim Süresine Göre Yapılan Farklılık Analizleri
- Tablo 17: Değerlendirilen Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Yapılan Farklılık Analizleri

## ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması
- Şekil 2: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı
- Şekil 3: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli
- Şekil 4: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı
- Şekil 5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
- Şekil 6: "Örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir." (H<sub>1</sub>)  
Hipotez Araştırma Modeli
- Şekil 7: "Dağıtımsal adalet algısı, duygusal bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir." (H<sub>5</sub>)  
Hipotez Araştırma Modeli
- Şekil 8: "İşlemsel adalet algısı, duygusal bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir." (H<sub>6</sub>)  
Hipotez Araştırma Modeli
- Şekil 9: "Etkileşimsel adalet algısı, duygusal bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir." (H<sub>7</sub>)  
Hipotez Araştırma Modeli
- Şekil 10: "Dağıtımsal adalet algısı, devam bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir." (H<sub>8</sub>)  
Hipotez Araştırma Modeli
- Şekil 11: "İşlemsel adalet algısı, devam bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir." (H<sub>9</sub>) Hipotez Araştırma Modeli
- Şekil 12: "Etkileşimsel adalet algısı, devam bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir." (H<sub>10</sub>)  
Hipotez Araştırma Modeli

Şekil 13: “Dağıtımsal adalet algısı, normatif bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” (H<sub>11</sub>)  
Hipotez Araştırma Modeli

Şekil 14: “İşlemsel adalet algısı, normatif bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” (H<sub>12</sub>)  
Hipotez Araştırma Modeli

Şekil 15: “Etkileşimsel adalet algısı, normatif bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” (H<sub>13</sub>)  
Hipotez Araştırma Modeli





## ÖZET

### **ÖRGÜTSEL ADALETİN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİLERİ: HEKİMLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA (Organizational Justice Effect On Organizational Commitment And Job Satisfaction: A Research On Physicians)**

Çalışmamızda hekimler üzerinde, örgütsel adalet ve iş doyumunu ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü araştırılmıştır. Aynı zamanda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişki ve örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin araştırılması da amaçlanmıştır. Ayrıca hekimlerin demografik özelliklerine göre, örgütsel adalet, örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna ilişkin algıları ölçülmüştür. Literatür taraması sonucu, ilk üç bölümde, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş doyumunu konuları teorik olarak açıklanmış, uluslararası ve yerli literatür çalışmalarında elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise 489 hekimin yanıtlarından oluşan veriler ışığında, araştırmamızın analizleri ve sonuçları yer almıştır. Yapılan analizler neticesinde, örgütsel adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisinde, örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olmadığı belirlenmiştir. Devamlılık bağlılığının, iş doyumunu ile dağıtımsal adalet, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adalet arasındaki ilişkide aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Duygusal bağlılığın ise iş doyumunu ile dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılığın, iş doyumunu ile dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Üç değişkenimiz için farklılık analizleri neticesinde; cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık olmadığı, yaş gruplarına göre, 56 ve üzeri yaş grubunda yer alan hekimlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu algılarının daha yüksek olduğu, unvanlara göre Prof. Dr. unvanındaki hekimlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna ilişkin algılarının daha yüksek olduğu, özel hastanede çalışan hekimlerin algılarının üç değişkenimiz içinde daha yüksek olduğu, 21 yıl ve üzeri deneyim süresine sahip olan hekimlerin bağlılık ve iş doyumunu algılarının daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** İş Doyumu, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık.

## **ABSTRACT**

### **Organizational Justice Effect On Organizational Commitment And Job Satisfaction: A Research On Physicians**

It is aimed to investigate the mediating effect of organisational commitment on the relationship between organizational justice and job satisfaction on physicians. At the same time, the relationship between organizational justice and organisational commitment, between organisational justice and job satisfaction and between organisation commitment and job satisfaction are also investigated. According to the demographic characteristics of physicians, perceptions of organizational justice, organizational commitment and job satisfaction were measured. As per the literature review, organizational justice, organizational commitment, job satisfaction issues are explained theoretically and the results of international and domestic literature studies are included in the first three chapters. The fourth section, the results of our research of the data received from 489 physicians are given. As a result of the analyses, it was determined that organizational commitment has no intermediary role between the relationship of job satisfaction and organizational justice. It has been found that continuity commitment does not play a mediating role between job satisfaction and distributational justice, transactional justice and interactional justice. Organisational commitment has a mediating effect between the relationship of job satisfaction and distributational justice, procedural justice and interactional justice. At the same time, it has been found that normative commitment plays a mediating role between job satisfaction and distributational justice, transactional justice, and interactional justice.

As a result of the difference analyzes for three variables; there is no difference according to gender and marital status. According to age groups, physicians of 56 age group and above have higher perceptions of organizational commitment and job satisfaction. Physicians with the title of professor and physicians who work in private sector have higher perceptions of organizational justice, organizational commitment and job satisfaction. Physicians having 21 years and over experience years had also higher perceptions of commitment and job satisfaction.

**Key Words:** Job Satisfaction, Organizational Justice, Organizational Commitment.

## GİRİŞ

İnsan kaynağı kamu ve özel sektörde yer alan tüm örgütlerin başarılarında temel faktördür. Ancak yeterli bilgi ve donanımına sahip olan örgütler, varoluş amacı olan hizmet sunumunda üstünlük elde edebilmektedirler. Bu üstünlüğün devam edebilmesi için; nitelikli ve iyi yetişmiş olan çalışanlarda adaletli bir ortam sunarak çalışanların iş doyumunu ve örgüte olan bağlılığını sağlayabilmek esastır. Adaletin olmadığı bir çalışma ortamında, örgüte bağlılık ve iş doyumundan da söz edilemez.

Çalışanlar örgütteki diğer çalışanlarla kendilerini karşılaştırırlar ve haksız bir durumun varlığını hissettiklerinde örgütten fiziksel ve duygusal olarak uzaklaşırlar. Bunun neticesinde bireyin motivasyonu düşer ve örgütsel bağlılık düzeyi de olumsuz yönde etkilenir. Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için, insan unsuruna gereken önemi vererek bireyin iş tatmininin artması yönünde yatırım yapmalıdırlar.

Çalışanlar arasında ayırım yapmaksızın eşit fırsatların tanınması, ücret dağılımında adaletin varlığı, uygun çalışma ortamlarının sağlanması, çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirecektir ve buna paralel olarak örgütün amaçları, bireylerin gerçekleştirmek isteyeceği amaçları haline gelecektir.

Çalışanların yaptıkları işten aldıkları doyum hissi, örgüt ile ilgili yargıları, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiler, örgütün ödül ve cezalara yönelik adalet algısı, örgütsel davranışını biçimlendirmekte olup bu durum çalışanın hem iş doyumunu, hem performansını, hem de örgüte olan bağlılık düzeyini doğrudan etkilemektedir.

Çalışanların örgütlerinin adaletine ilişkin algıları çalışma performanslarını etkilediğinden, adaletin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmaların artması, konunun önemini ortaya koymaktadır.

Kamu ya da özel kurumda çalışan hekimlerin örgütsel adalet ve iş doyumunu ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü araştırmayı amaçlayan çalışmamız 4 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde örgütsel adalet kavramı üzerinde durulmuş olup bu konu ile ilgili literatürde yer alan örgütsel adalet kuramları ve örgütsel adaletin boyutlarına değinilmiştir. İkinci bölümde literatür çalışması neticesinde örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılık yaklaşımları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde iş doyumunu kavramı

açıklanarak, iş doyumunu yaklaşımları ve iş doyumunu etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Yine üçüncü bölümde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların elde ettikleri sonuçlara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise anket yöntemi ile toplanan 489 katılımcıdan elde edilmiş olan verilerin analizine yönelik yürütülen çalışmamızın araştırma bölümü yer almaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen verilerin geçerlilik güvenilirlik analizi ve katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin olarak faktör analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü tespit edildikten sonra çoklu regresyon analizini takiben istatistiksel sonuçlar, literatürde yer alan diğer araştırma sonuçları göz önüne alınarak çalışma tamamlanmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. ÖRGÜTSEL ADALET

### 1.1.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Adalet kavramı, insanlığın varoluşu ile başlayan ve günümüzde organizasyon içinde yer alan çalışanların ve yöneticilerin dikkatini çeken bir olgudur. Adalet kavramı olarak, kurum içi karar ve politikaların herkes için aynı düzeyde uygulanması olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel adalet kavramı 1980'lerden sonra ilk defa Greenberg (1987) tarafından kullanılması neticesinde ortaya çıkmıştır. Kavram, işyerinde adaletin görevlerini tanımlamakta ve aynı zamanda açıklamaktadır (Greenberg, 1990: 400).

Örgütsel adalet, bireyin yer aldığı örgütteki uygulamalar ile ilgili olarak algılanan adalettir (Greenberg,1996: 24). Organizasyondaki idarenin herkese eşit kurallar uygulayıp uygulamadığı, ücret adilliği, izin ve diğer sosyal haklardan yararlanmak gibi konularda çalışanlar kendisini diğer çalışanlarla karşılaştırmaktadır. Ancak, çalışanlarda oluşan adalet algısının odağını sadece çıktılar oluşturmamaktadır.

Örgüt tarafından çalışanlara uygulanan kurallar ve bunun neticesinde oluşan bireyler arasındaki etkileşime de odaklanılmaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 185).

Çalışan organizasyona sağladığı faydanın karşılığının, örgüt tarafından da kendisine sunulmasını beklemektedir. Kendisini organizasyon içindeki diğer çalışanlar ve başka organizasyonlarda kendisi ile aynı işi yapan çalışanlarla karşılaştıran ve herkese eşit davranıldığını görmek isteyen bireyin, içinde bulunduğu organizasyon ile ilgili oluşan adalet algısı, hem organizasyona hem de çalışanlara karşı yakınlaşmasına veya uzaklaşmasına neden olmaktadır. Adaletin varlığını hisseden çalışan örgütteki yönetim ve diğer çalışanlarla kendisini yakın hissedeceği gibi, adalet kavramının organizasyon içinde var olmadığı düşüncesi de tam tersi bir etki yaratmaktadır.

Çalışanın örgütlerin adil olup olmadığına ilişkin algılama biçimlerinin çalışma davranışlarını etkilemesi, örgütsel adalet konusunun önemini arttıran hususlardan bir tanesi olup bu husus örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları ile olan doğrudan etkileşimi ve ilişkisi nedeniyle örgüt çalışanlarının adalet algılarının anlaşılması, örgütler açısından son derece önem arz etmektedir (Özen, 2002: 107).

Çalışanların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışmasının sağlanabilmesi ve örgütün kurumsallaşması adına örgüt ile çalışanların ilişkilerinin düzene sokulabilmesine yönelik giderek önemi artan konuların başında gelmektedir (Greenberg & Colquitt, 2005: 6). Organizasyon içindeki işleyişin devamlılığı için çalışanın adalet algısı oldukça önem arz ettiğinden, örgütsel adalet günümüzde yönetim bilimi araştırmacıları tarafından üzerinde durulan bir olgu haline gelmektedir.

### **1.1.1. Örgütsel Adalet Teorileri**

Örgütsel adaletin ortaya çıkışı konusundaki kuramsal yaklaşımları Greenberg (1987) sınıflandırma yaparak incelemiştir. Greenberg, bu sınıflandırmada farklı boyutlar kullanabileceğini ancak örgütsel davranış alanında reaktif-proaktif ve süreç-içerik teorileri olarak iki boyutun uygun olduğunu belirtmiştir (Özen, 2002: 108).

Reaktif teoriler, bireylerin adaletsiz durumlardan kaçınma davranışını; proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamaları ile ilgilenmekte ve adalet adına adil ortam yaratma gayretlerini içermektedir. Süreç teorileri ise, örgütlerin kararlarının alınma ve uygulanma aşamalarında kullanılan süreçlerdeki uygulamalarda adaletin olup olmadığına dair araştırmaları içermektedir. İçerik teorileri de, sadece dağıtılan kazanımların adil olup olmaması üzerine yoğunlaşmaktadır (Özen, 2002: 108).

**Tablo 1: Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması**

<b>Reaktif-Proaktif Boyutu</b>	<b>İçerik-Süreç Boyutu</b>	
	<b>İçerik</b>	<b>Süreç</b>
<b>Reaktif</b>	Reaktif-İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
<b>Proaktif</b>	Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)	Proaktif-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi Leventhal, Karuza ve Fry, 1980, 1976)

**Kaynak:** Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22

Teorileri açıklayan temsili sorular Tablo 2 de verilmiştir.

**Tablo 2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular**

<b>Teorinin Tipi</b>	<b>Açıklayıcı Sorular</b>
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Reaktif Süreç	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya süreçlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve süreçlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

Bireyin karşılaştığı adaletsizliğe karşı tepkilerini inceleyen teorilerden, reaktif teoriler bireyin karşılaştığı adaletsizlikten kaçınmasına odaklanırken proaktif teoriler ise, bireyin örgütteki adaleti sağlamak üzere gösterdiği davranışa odaklanmaktadır.

Teorilerin sınıflandırmasının ikinci boyutunda yer alan yaklaşımlardan süreç teorileri, örgüt içinde alınan kararların nasıl alındığı ve uygulanmasındaki süreçlerin adil olup olmadığı ile ilgilidir. İçerik teorileri ise sadece bireyin elde ettiği kazanımların adillğine odaklanmaktadır.

#### **1.1.1.1. Reaktif İçerik Teorisi**

Reaktif içerik teorileri, bireylerin içinde yer aldığı örgütte dağıtılan kaynaklar ve ödüllerin dağıtımları ile ilgili adaletsiz uygulamalara karşı gösterdikleri tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ve Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Kuramları bunlardandır. Bu kuramlar, örgüt içindeki adil olmayan uygulamalara çalışanların tepki verdiği ve bu uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak sorunları düzeltmeye çalıştıkları görüşünde birleşmektedirler (Greenberg, 1987: 11).

İş görenler adil olmayan durumlardan ötürü yaşadıkları sıkıntıları azaltmak adına üç farklı yola başvururlar. İlk olarak, kendilerinin veya çalışma arkadaşlarının örgüte faydaları ve neticesinde elde edilen kazanımlar hakkındaki algılarını değiştirebilirler. İkinci olarak, işteki çabalarını azaltmak gibi yollara başvurarak katkılarını ve ücret artışı gibi söz konusu durumlarla kazanımlarında değişiklik yoluna gidebilirler. Son olarak da, içinde buldukları örgütü terk ederler ve böylece adaletsiz ortamdan kaçmış olurlar (Greenberg, 1990: 401).

Homans (1961) dağıtımda denklik sağlanması durumunda adaletin sağlanabileceğini, eşit dağıtımın ise adaletsizlik yaratacağını ileri sürmektedir. Bu ifadeden yola çıkarak da dağıtım denkleği, kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebilmektedir (İçerli, 2010: 71).



Adams adaleti değerlendirmek için Sosyal Mübadele kuramını kullanmıştır. Adams' a göre bireyler sadece elde ettikleri sonuçlar ile değil bu sonuçların adil olup olmadığı ile de ilgilenmektedirler. Bir sonucun adil olup olmadığını belirlemenin yolu bireyin katkılarının (eğitim, bilgi, deneyim gibi) elde ettiği sonuçlara oranının hesaplanması ve bu oranın bir referansla karşılaştırılmasıdır (Özen, 2002: 109).

Adams, adalete ilişkin algılamaları eşitlik denklemi ile açıklamaktadır ve eşitlik denklemi aşağıdaki gibidir (Özen, 2002: 109).

$$\text{Kişinin Kazanımı} / \text{Kişinin Katkısı} = \text{Diğer Kişinin Kazanımı} / \text{Diğer Kişinin Katkısı}$$

Ortaya çıkacak olan eşitsizlik örgütte adil olmayan durumların söz konusu olduğunu göstermektedir.

Adams'ın eşitlik teorisine göre, çalışanın örgütteki çalışmasının neticesinde elde ettiği maaş, terfi, tanınma gibi değerli sonuçlar ile örgüte sağladığı deneyim, çaba, eğitim gibi girdinin değış tokuş süreci olarak algıladığını ifade etmektedir. Teorinin ana prensibi, çalışan örgütteki girdileri ile elde ettiği çıktılar arasında eşitlik ve adalet olduğunu düşünerek motive olmaktadır (Gilliland ve Chan, 2009: 174).

Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teori'sine göre, çalışanın kendi aldığı ödüller ile diğer iş görenlerin aldığı ödüller arasında negatif yönde bir fark varsa, birey yoksunluk duygusuna kapılmaktadır. Çalışanın kendisini eş düzey veya çok yakın bireylerle kıyasladığı Eşitlik Teorisinden farklı olarak Yoksunluk Teorisinde, alt kademedeki çalışan kendisini farklı üst kademedeki çalışan ile de kıyaslar ve neticede adaletsizlik algısı oluşmaktadır (Cowherd ve Levine, 1992: 303).

### **1.1.1.2. Reaktif Süreç Teorisi**

Özünü hukuktan alan reaktif süreç kuramları, kararların sonuçlarının adilliğine yoğunlaşan reaktif içerik kuramlarına benzer gibi görünse de reaktif süreç kuramları, karar verme süreçlerinin adilliği üzerine yoğunlaşmaktadır. Reaktif Süreç Kuramlarının kaynağı, Laurens Walker ve John Thiabut' un çeşitli mahkemelerdeki incelemeler sonucunda mahkeme süreçlerini değerlendirerek ortaya koydukları "Süreç (İşlemsel) Adaleti" kuramına dayanmaktadır (Thibaut, Walker, 1975: 92).

Walker ve Thibaut' un teorisi, reaktif süreç teorilerindedir. Çünkü reaktif süreç teorileri örgüt çalışanlarının örgütün aldığı kararların alım sürecinde adaletli olmayan evrelere nasıl tepki verdikleri üzerine odaklanmaktadır.

Thibaut ve Walker, bu teoride üç farklı taraf ve iki farklı aşama tanımlamışlardır. Bunlar; anlaşmazlığa düşen iki taraf, aracı olan taraf, delillerin ortaya sürüldüğü süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır (Greenberg, 1987: 14).

### **1.1.1.3. Proaktif Süreç Teorisi**

Reaktif-süreç teorileri taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözmeye yönelik yöntemleri vurgularken, proaktif süreç teorileri dağıtım yöntemleri ile ilgili olup, adaleti sağlayabilmek için hangi süreçlerin kullanılması gerektiğine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

Bu kategorideki, yaygın teorik görüş Leventhal, Karuza ve Fry'in (1980) "Dağıtım Tercih Teorisi" dir (Allocation Preference Theory). Bu teori, Leventhal'in adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modelidir ve dağıtım davranışına genel bir model oluşturmaya çalışmaktadır (Greenberg, 1987: 12-14). Teori, karar alma sürecindeki çalışanlarda adaletin olmadığı algısının oluşması durumunda, bu süreçlere nasıl tepki verdiğini incelemektedir.

Dağıtım Tercih Teorisine göre, çalışanlara dağıtım yapanlara adaletli bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıınıyorsa, dağıtım yöntemlerinin tercih edilme oranları daha yüksek olabilmektedir. Yani, kişileri önyargılara karşı koruyan bireylere haklarında karar verecek olan kişiyi seçebilme fırsatı tanıyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, tutarlı kurallara dayanan, yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan ve kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler kullanılmalıdır. İşlemlerin adilliği sürecinde, bu ölçütlere dikkat edilmelidir (Greenberg, 1990: 404 ).

### **1.1.1.4. Proaktif İçerik Teorisi**

Proaktif-içerik teoriler, çalışanların örgütten elde ettiği kazanımların dağıtımında adaletli uygulamaların var olmasına ilişkin gayretleri üzerine

yoğunlaşmaktadır. Bu teorinin temelleri, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ile ortaya çıkmış olup, çalışanlar elde ettikleri kazanımlarının adaletli dağıtabilmesi için aktif olarak çalışmaktadırlar. Adil dağıtım uzun vadede tarafların en kazançlı olduğu dağıtımdır. Buna göre de, dağıtımlar elde edilen kazanımlara yapılan katkılara oranlanarak, eşitlik ilkesine dayanmaktadır (Greenberg, 1990: 401).

Proaktif içerik Kuramlarından birisi de Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı' dır. Adaleti çalışan için vazgeçilmez olduğu bu kuramda, belirli kurallara göre ödüller dağıtılmalıdır. Bu kurallar ise şunlardır;

- a) Eşitlik: Çalışanların örgüte sağladıkları katkılara göre ödüller dağıtılmalıdır.
- b) Rekabet: Çalışanların performansları göz önünde bulundurularak dağıtılmalıdır.
- c) Denklik: Dağıtımlarda eşitlik olmalıdır.
- d) Marksizm: İhtiyaçlar göz önünde bulundurularak ödüller dağıtılmalıdır (İçerli, 2010: 75).

Adalet güdüsü teorisi, ödülleri dağıtırken bu kurallara göre dağıtıldığını ve bununla taraflar arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu savunmaktadır.

## **1.1.2. Örgütsel Adalet Boyutları**

Örgütsel adalet üç boyuttan oluşmaktadır.

### **1.1.2.1. Dağıtımsal Adalet**

Dağıtımsal adalet, Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi, bireyin kendi kazanımlarını diğer bireylerin kazanımlarıyla kıyaslayarak aralarında eşitliğin olup olmadığını araştırmasıdır (Yazıcıoğlu, 2009: 4).

“Dağıtımsal adalet algısına ilişkin gösterge; çalışanın bilgi, yetenek ve becerisini örgütün amaçlarına kanalize etmesi ile doğru orantılı olacak şekilde, yöneticilerin geliştirecekleri eşdeğer karşılığın eşit işe eşit ücret, çalışma şartlarında iyileştirme, ödüllerin adil dağılımı gibi unsurların örtüşmesidir.” Diye ifade eden Yeniçeri, çalışanların örgütlerine yapmış oldukları katkılara karşılık aynı oranda ödüllerin dağıtımını, izin ve sosyal haklar, çalışma koşulları, ücret gibi kazanımlarının olması gerektiğini belirtmiştir (Yeniçeri vd.,2009: 85).

Dağıtım sal adalette kaynak olarak kastedilen, örgütte oluşturulan veya oluşturulamayan kaynaklar olup, bu kaynaklar somut kazanımlar ve statü ile ilgili imkânlardır.

Dağıtım sal adalette, kazanç ya da sonuçların dağıtımında üç önemli kurala dikkat edilmelidir. (Organ, 1988: 64).

**Eşitlik kuralı:** Örgütteki dağıtım bireyin örgüte yapmış olduğu katkıya göre olmalıdır.

**Eşit paylaşım kuralı:** Her çalışana, çalışanın kişisel özelliklerine bakılmaksızın eşit fırsatların tanınmasıdır.

**İhtiyaç kuralı:** Dağıtımda bireyin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır ki, birey ihtiyacının gözetilmediği hissine kapılamasın.

Örgütte çalışan bireyler maaş, terfi, prim gibi kazançlarını başka bireylerin kazançları ile mukayese ederek sonuçların adaletli veya adaletsiz olup olmadığını algılamaktadır. Bunun neticesinde birey, kendi kazançlarında objektif hareket edilmediğini veya davranılmadığını düşünerek etki altında kalması durumunda negatif yönde etkilenebilir. Dağıtım sal adalet kazancında temel düşünce, çalışanların, dağıtılan kaynaklardan (prim, maaş, terfi, ve ceza gibi) adaletli bir şekilde pay aldığını düşünmesidir

Dağıtım sal adalet, örgütte çalışane hak ettiğini vermeyi gerektirdiğinden sonuçların dağıtımında eşitliğe, hakkaniyete ve ihtiyaca dikkat edilmelidir. Bu çerçevede sonuçlar dağıtıldığında çalışan memnuniyetinin artması ve örgüte bağlılığı da sağlanabilecektir.

### 1.1.2.2. İşlemsel (Süreç) Adalet

İşlemsel (süreç) adalet elde edilen çıktıların nasıl elde edildiği ve bu aşamada hangi süreçlerin kullanıldığı ile ilgilidir (Aslantürk ve Şahan, 2012: 138). İşlemsel adalet algısının temeli, bireylerin elde ettikleri kazanımlar ve alınan kararların plan aşaması ve alınan kararların faaliyete geçirilme aşamalarının adaletli olması ile şekillenmektedir (Jeon, 2009: 20).

İşlemsel adalet algısına etki eden süreçler, terfiler, performans değerlendirmeleri, ödüllendirmeler ve fırsat paylaşımları olup, Greenberg'e göre bu

süreçlerin yapılması için bir örgütte olması gerekenler aşağıda verilmektedir (Sert vd., 2014: 1189).

- Çalışanlara karar verme aşamasında söz hakkı tanınması,
- Tüm çalışanlara eşit ve birbiri ile tutarlı kuralların uygulanması,
- Adaletli karar algısının hâkim olabilmesi için doğru bilgilerin kullanılması,
- Hataların düzeltilebilmesine yönelik olanakların tanınması,
- Önyargıdan uzak kararların verilmesi gerekmektedir.

Örgütte alınan kararların sonuçlarına yön veren yukarıdaki 6 kuralın uygulanması konusunda örgüt gerekli önlemleri alarak ve uygulamaları gerçekleştirerek çalışanlar üzerinde adalet algısının oluşmasına imkân sağlamış olacaktır.

İşlemsel adalet, kararların alınmasında ve kuralların uygulanmasında kullanılan süreçlerin adaletli olması, ödemelerin eksiksiz yapılması, sonuçlar hakkında çalışanlara bilgi verme gibi işlemlerin tüm örgüt çalışanlarına adil olarak paylaştırılmasıdır. İşlemsel adalet, dağıtım adaleti ile birlikte uygulanmalıdır (Meral ve Yaşlıoğlu, 2017: 954).

Bireyler örgütte alınan kararlarda ve uygulamalarda kendilerinin etkisinin olduğunu algıladıklarında yapılan işlemleri adil olarak görmekte ve bu süreçte elde edilen çıktı, arzulanmayan bir sonuç olsa bile, sonucu olumlu bir şekilde değerlendirilmektedir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 22).

Örgüt içindeki yönetici, kararlardan etkilenen çalışanların bu kararların alınmasındaki süreçlerde onayını ve gerçekleşen sürecin tarafsızlığını sağlayabiliyorsa, işlemsel adaleti uygulamayı başarmaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Çalışanların örgütün prosedürlerine inanmaları motivasyonlarını arttırmaktadır (Baykal, E., Zehir, C., 2018).

İşlemsel adaletin iki alt boyutu vardır (Thibaut and Walker, 1975: 34). Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgili olan ve formal prosedürler olarak da adlandırılan bu boyut kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini ve çalışanların görüşlerinin dinlenmesini içerir. İkinci boyut ise, karar alıcılar tarafından uygulanan kararları ve

bu kararların temelindeki politikaları kapsamaktadır. Leventhal'a göre, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır (Leventhal, 1980: 42-48):

(a) Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olmasıdır.

(b) Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına karşı önyargılı olmamaktır.

(c) Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.

(d) Düzeltme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgilidir.

(e) Temsilcilik kuralları: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgilidir.

(f) Etik kural: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine yönelik kuraldır.

Bireyler içinde bulunduğu örgütte işlemsel adaletsizlikle karşılaşarlarsa, adaletsizliğin neden olduğu kaynaktan çok örgütün tamamına karşı olumsuz bir tutum içinde bulunmaktadırlar (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Örgüt çalışanlarının işlemsel adalet algılarını etkileyen faktörler; ücret eşitliği ve düzeyi, terfi olanaklarının standartlaşması, çalışma şartları, performans değerlemesinin adilliyi, çalışanın sosyal ve özlük haklarından yararlanabilmesi ve sağlanan diğer maddi olanaklar gibi faktörlerdir (Greenberg, 1990:399).

İşlemsel adaletin varlığı, örgütün global olduğunu ortaya koymakta olup, güçlü performans, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgüte devam belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Witt, Kocmar ve Andrews, 2001).

### **1.1.2.3. Etkileşimsel Adalet**

Etkileşimsel adalet, örgüt içi adaletin sosyal yanına dikkat çekmekte olup, kararların alınmasından sonra, alınan kararların çalışanlara söylenme biçimi ile ilgilenmektedir. Organizasyonel işlerin insancıl yönünü ele alan etkileşimsel adalet,

adaleti dağıtan ve adalete ya da adaletsizliğe maruz kalan taraflar arasındaki diyaloglara dikkat etmektedir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 22).

Greenberg, 1993 yılında yayınlamış olduğu çalışmasıyla adaleti hissetme olgusuna yeni boyutlar kazandırmış olup, etkileşimsel adaleti “kişilerarası adalet” ve “bilgisel adalet” olarak ikiye ayırmıştır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 22). Birinci boyut olan kişilerarası adalet, karar uygulayıcılarının karardan etkilenen kişilere nazik ve saygın davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut olan bilgisel adalet ise, kararın dayanağı olan temel düşüncenin, kararı etkileyen kişilere yeterli derecede açıklayıp açıklanmamasıyla ilgilidir (Cihangiroğlu, 2011: 10).

Kişilerarası adalet, yöneticilerin çalışanlara karşı saygı ve nezaket kuralları çerçevesinde ve alınan kararlarda çalışanların haklarına uygun davranmalarını gerektirmektedir. Kişilerarası adalet algısı birincil olarak çıktılara yönelik tepkilerle ilgili olduğundan, çalışanlarda söz konusu duygusallık kişilerin arzulananmayan çıktılarla ilgili olarak daha olumlu hissetmelerine de neden olabilmektedir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 22).

Bilgisel adalet boyutundaysa, çalışanlara karşı yapılan açıklamalar ve sosyal değerlendirmeler yer almaktadır. Eğer çalışan herhangi bir şeyden mahrum kalıyorsa bu durumun çalışana açıklanması gerekmektedir. Bu boyutta yöneticilerin örgütsel işlemler, çalışanların özlük ve sosyal hakları konusunda astlarını bilgilendirmeleri, çalışanların bilgi edinme hakları ve çıkarlarının korunması konusunda da saygı duymaları gerekmektedir. Örgüt içinde adalet söz konusu ise, çalışanların kendi yararlarına olamayan durumlara karşı toleransı da daha fazla olmaktadır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 27).

Örgüt içinde var olan insani ilişkiler işgörenlerin tutumlarına ve algılarına yön vermektedir. Bu nedenle yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki etkileşimsel adaletin sınırlarını oluşturmaktadır.

Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki adaletin sağlanmasında maddi unsurlar ile sosyal ve psikolojik değerler etkili olmaktadır. Bu nedenle de çalışanların hak ettikleri ücreti alabilmesi etkileşimsel adaletin boyutunu etkilemektedir (Demirel ve Seçkin, 2011: 103).

Örgüt içindeki iletişim sürecinde çalışanların adalet algılarını saygı dürüstlük ve nezaket gibi unsurlar etkilemektedir. Çalışanın örgütteki etkileşimsel adaleti düşük olarak algılaması da buna neden olan kişilere ya da birimlere karşı olumsuz bir tutum içine girmesine neden olmaktadır.

Örgütsel adalet algısı, yönetim ve çalışanlar arasındaki sorunları gidermekte etkin bir rol oynayıcısıdır. Bu bağlamda çalışanların adalet algısı oldukça önem arz etmektedir. Çalışanların algıladığı adaletin farklı sonuçlara ve dolayısıyla da farklı tepkilere yol açtığı görülmektedir. Dağıtım adaletsizliği ile “sonuçlara yönelik tepkiler”, işlem adaletsizliği ile “organizasyonun tamamına yönelik tepkiler”, kişilerarası iletişim adaletsizliğinden dolayı da “yöneticilere karşı tepkiler” görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003; 79).

Örgütsel adalet bölümünün açıklandığı bu bölümden sonra, çalışmamızın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık konusu ele alınacaktır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Organizasyonların başarıları için önemli bir etken olan örgütsel bağlılık literatürde oldukça fazla çalışılan bir araştırma konusudur. Buna rağmen örgütsel bağlılığın tanımı hakkında araştırmacılar tarafından birçok farklı yorum yapılmaktadır. Nedeni ise, sosyoloji, psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı alanlardan gelen araştırmacıların bakış açılarının da farklı olmasıdır (Mowday, Porter, Steers 1982: 20). “Morrow” literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir” (Yüceler, 2009: 447). Yapılan bazı tanımlamalar şu şekildedir (Bakan, 2011: 7-10):

- Grusky’e göre (1966), örgütsel bağlılık “bireyin örgüte bağının gücü” dür.
- Leong’a göre, örgütsel bağlılık “bireyin bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığının birleşik gücü” dür.
- Morris, Lydka ve O’Creevy, örgütsel bağlılığı “bireyin bütünleşme ve gönüllülük eğilimi” olarak açıklamaktadır.
- McDonald ve Makin’e göre, örgütsel bağlılıkta kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilen psikolojik sözleşmedir.
- Meyer ve Allen’e göre, örgütsel bağlılık, “Çalışanın çalıştığı işletmede işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir”
- Rusbult ve Farrel’a göre, “Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir” (Gül, 2002: 38).
- Rietzer ve Trice’e göre örgütsel bağlılık ise “örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur” (Yüceler, 2009:449).
- Weiner’a göre “örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır” (Gül, 2002: 38).
- Becker’a (1960) göre ise, “işletmeye bağlılık, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten

ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır” (Gül, 2002: 39).

Örgütsel bağlılık genellikle “kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak” tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın en çok kabul gören tanımlaması Porter, Mowday ve Steers’a ait olmaktadır ve bu tanıma göre de örgüte bağlılığın öğeleri aşağıda verilmektedir (Gül, 2002: 39) :

- a. Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- b. Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- c. Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

Örgütler eğer başarıya ulaşmak istiyorlarsa, çalışanlarının ihtiyaçları arasından hangisini tatmin etmek istediğini belirleyip, o ihtiyaçlarının tatmin edilebileceği ortamı oluşturarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir.

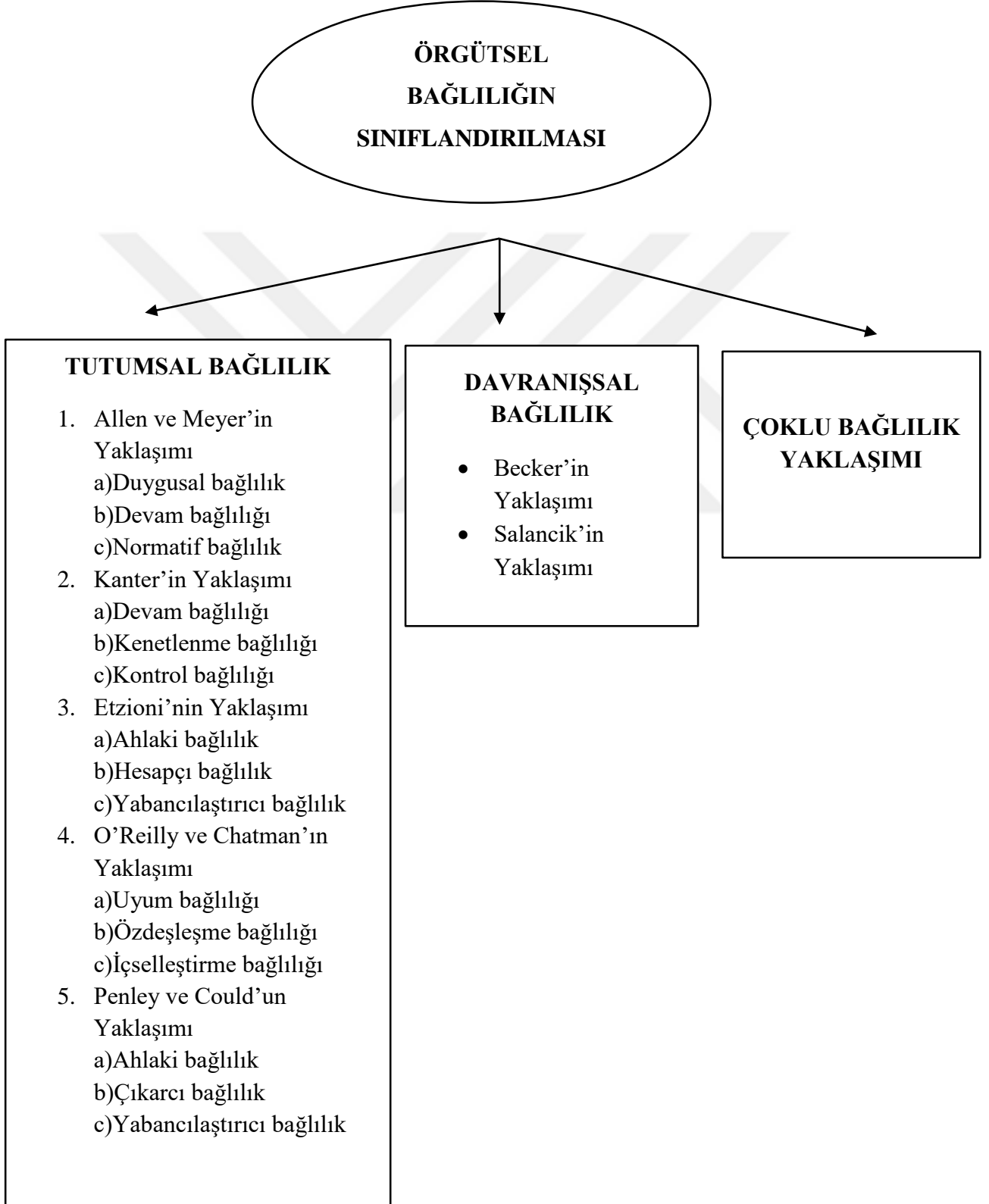
Örgütler için, örgütsel bağlılık konusu son yıllarda ilk sıralardaki amaçlar arasında yerini almaktadır. Bunun nedeni de örgütlerin insan odaklı olması ve örgütte aidiyet duygusuyla çalışanların aynı zamanda yüksek seviyede üretken olmaları, sorumluluk bilinciyle hareket etmelerinin yanı sıra işi bırakma, devamsızlık gibi örgüte zarar verici durumlarda söz konusu olmamaktadır. Aynı zamanda örgüte bağlılığı yüksek olan çalışan örgütün maliyetlerini de düşündürmektedir.

Ortak amaç ve inançlar için bir araya gelen örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler ne kadar fazlaysa o kadar güçlü bir örgütsel bağlılıktan söz edilebilir. Güçlü olan örgütsel bağlılık sürekli, etkin ve verimli çalışmaya imkân sağlamaktadır. Örgüt çalışanlarına, çalışanlarda içinde yer aldıkları örgüte katkı sağlayabiliyorsa, çalışanların örgütsel bağlılığı süreklilik göstererek artmaktadır. Bu da çalışanların bilgi ve becerilerini örgüt için harcamasını sağlayacaktır. Bu durumda, örgütlerin hayatta kalmasını mümkün kılmaktadır.

## **2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Yukardaki bölümlerde ifade edildiği gibi örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı bakış açıları söz konusu ancak literatürde örgütsel bağlılık kavramında tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olmak üzere üç farklı sınıflandırma yapılmaktadır.

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



### 2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal yaklaşımı açıklamadan önce, tutum kavramından bahsetmek gerekirse, “tutum kişiyi belirli bir davranışa iten eğilimdir”. “Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli eğilimlerini göstermektedir” (Gül, 2002: 40).

Duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunan tutumsal bağlılık, kişi ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelmedir (Mottaz, 1989: 214-228). Tutumsal bağlılık da çalışanın değer ve amaçları içinde bulunduğu örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla örtüşüyorsa örgüt üyeliğini sürdürmesi söz konusu olmaktadır. Mowday, Steers ve Porter’ın deyimiyle, bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alış veriş ilişkisidir (Steers ve Porter,1979: 225). Decotis ve Summer (1987) tarafından bireyin örgüte tutumsal bağlılığı kapsamında dört önemli unsur sıralanmaktadır (Balay, 2014: 33);

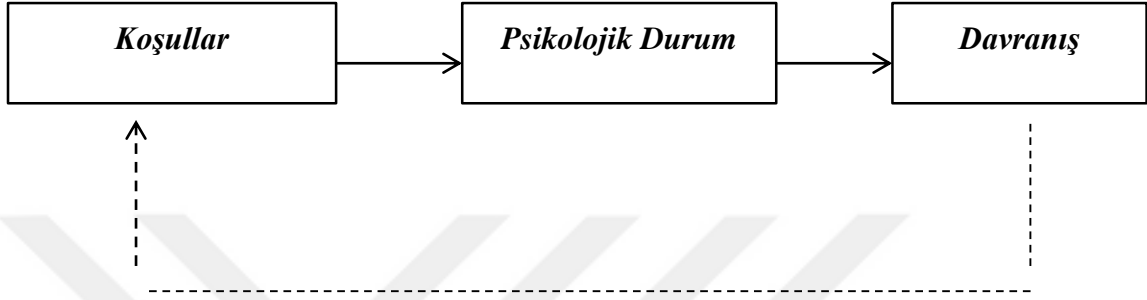
1- Çalışanın örgütün amaç ve değerlerine inanması ve bu değerleri kabullenmesi,

2-Çalışanın örgüt içindeki rolüne, bu amaç ve değerler kapsamında sıkı sıkıya sarılması,

3- Bu amaç ve değerlere hizmet etmek için uzun soluklu olarak örgüt üyeliğini sürdürme isteği,

4- Örgüt ile özdeşleşerek, örgüt ve çalışanın amaç ve değerlerinin zaman içinde bütünleşmesi sürecidir.

Meyer ve Allen (1991:63) tutumsal bağlılık aşağıda verilmektedir; (Meyer, Allen, 1991: 63).



**Şekil 2: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı** (Meyer ve Allen, 1991: 63)

Meyer ve Allen tarafından tutumsal bağlılığın nasıl işlediğini açıklayan şekil 2'deki düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini açıklarken, kesik çizgiler ise bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62). Çalışanların içinde bulunduğu koşullar psikolojik durumunu etkilerken, psikolojik durumları da çalışanların davranışlarının devamlılığını sağlayarak çalışanların örgüte bağlılık duymasına yol açmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

### 2.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, bireylerin sadakat ve enerjilerini sosyal sisteme aktarmaya istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini özdeşleştirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Kanter, 1968: 499-517). Kanter örgütü bir sistem olarak görmektedir. Sistem içindeki örgütlerin insanlar gibi bazı istek, ihtiyaç ve beklentileri mevcuttur ve bu istek, ihtiyaç ve beklentilerin ancak örgüt çalışanlarının kendilerini örgüte adanmaları ile gerçekleşmesi mümkündür (Kanter, 1968: 500).

Kanter örgütsel bağlılığı devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üçe ayırmıştır.

**2.2.1.1.1.Devam Bağlılığı:** Çalışanların içinde buldukları örgütün sürekliliği için kendilerini adamalarıdır. Örgütten ayrılmanın maliyeti, örgütte kalma maliyetlerinden daha büyük olduğu için ayrılmak istememektedirler (Mowday ve diğerleri, 1982: 24). Devam bağlılığı yüksek olan örgütlerde çalışanların örgütte kalma olasılıkları daha yüksektir (Gül, 2002: 40).

**2.2.1.1.2.Kenetlenme Bağlılığı:** Çalışanların örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanmalarıdır. Bu bağlılık türü örgüte karşı olumlu duygusal yaklaşımları içermektedir (Kanter, 1968: 501). Kenetlenme bağlılığı sağlamak için örgütlerin çalışan oryantasyonları, rozet gibi sembol kullanımları, kutlama oraganizasyonları gibi yöntemlere başvurması gerekmektedir (Gül, 2002: 40). Kenetlenme bağlılığı yüksek olan örgütlerde, örgüt dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini daha güçlü bir şekilde savunabilmektedir (Gül, 2002: 41).

**2.2.1.1.3.Kontrol Bağlılığı:** Çalışanın örgütün normlarına sıkı sıkıya bağlı olduğu bağlılık türüdür. Bu bağlılık türü çalışan eğer örgütün amaç ve değerlerinin pozitif davranışlar için kılavuz olduğuna inanıyorsa o örgüt içinde ortaya çıkacaktır (Kanter, 1968: 501). Kontrol bağlılığı örgüt içinde varsa çalışanlar kendi değerleri ve örgütün değerlerini uyumlu bulmaktadır (Gül, 2002: 41).

## **2.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı**

Etzioni (1961) örgütsel bağlılığın sınıflandırmasını ilk yapan isimlerdendir ve Etzioni'ye göre örgütün çalışanlar üzerindeki gücü ve yetkisi çalışanların örgüte yakınlaşmasından kaynaklanmaktadır (Gül, 2002: 43). Etzioni örgütsel bağlılık kavramını üç ana başlıkta incelemiştir.

**2.2.1.2.1.Ahlaki Bağlılık:** Örgütün değerleri, amaçları ve normlarını benimseyen çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi neticesinde, örgüte karşı yoğun ve pozitif bir yönelişe dayanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

**2.2.1.2.2.Hesapçı Bağlılık:** Çalışanlar ve örgüt arasındaki alışveriş ilişkisine dayanan bu bağlılık türünde, çalışanlar yaptıkları çalışmalar neticesinde örgütlerine sağladıkları karşılığında, elde edeceği ödüllerden kaynaklanan bir bağlılık türüdür (Güney, 2000: 89).

**2.2.1.2.3.Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Örgüte karşı olumsuz bir yönelişi temsil eden bu bağlılık türünde, çalışanların davranışları sınırlandırılmaktadır. Çalışanlar örgüte karşı psikolojik olarak bağlılık göstermemekte ancak buna rağmen çalışanların örgüt üyeliği devam etmektedir (Güney, 2000: 89).

### **2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik olarak bağlanması şeklinde açıklayan O'Reilly III ve Chatman (1986), bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almakta olup bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493).

**2.2.1.3.1.Uyum Bağlılığı:** Bu bağlılık türünde çalışanların temel amacı, belli ödüllere ulaşmak ve belli cezaları da almamaktır. Yani çalışanın sergilediği uyum, gösterdiği rıza veya içsel ve belirli ödüllere bağlanmayı kapsamaktadır.

**2.2.1.3.2.Özdeşleme Bağlılığı:** Çalışanların içinde bulunduğu örgütün bir parçası olmaktan gurur duymasına dayanan bu bağlılık türünde çalışanlar başkalarının etkilerin kabul etmektedirler. Bu bağlılık, çalışanların diğer çalışan ve örgütteki gruplarla içinde olduğu ilişkiden memnuniyeti nedeniyle bu ilişkileri sürdürmek için oluşmaktadır

**2.2.1.3.3.İçselleştirme Bağlılığı:** Örgütlerin var olmasını en çok arzuladıkları bağlılık türü olan bu bağlılık türü, çalışanların bireysel değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyuma dayanmaktadır. Çalışan örgütün değerlerini içselleştirmiş ve bunun kendisine ödül sağladığına inanarak kişisel değerleriyle uyumunu görmektedir.

#### 2.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin (1961) ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı modeline dayanmaktadır. Penley ve Gould Etzioni'nin modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından uygun olduğunu fakat karmaşıklığı nedeniyle literatürde yeterince ilgi görmediğini belirtmişlerdir. Çünkü modelde yabancılaştırıcı ve ahlaki bağlılık türlerinin birbirinden bağımsız mı yoksa zıt kavramlar mı oldukları net olarak ifade edilememektedir. Penley ve Gould (1988) konuya açıklık getirmiş ve bu iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız kavram olarak ele almışlardır (Penley ve Gould, 1988: 45).

Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini baz almış ve örgütsel bağlılığı üç boyutta açıklamışlardır.

**2.2.1.4.1. Ahlaki Bağlılık:** Örgütsel amaçları kabullenerek, bu amaçlarla özdeşleşmeye dayanan bu bağlılık türünde kişi, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

**2.2.1.4.2. Çıkarıcı Bağlılık:** Çalışanların örgüte sağladığı katkılar neticesinde ödül ve teşvik beklentisine dayanan bu bağlılık türü, alışveriş temeline dayanmaktadır.

**2.2.1.4.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Çalışanların örgütün iç çevresi üzerinde herhangi bir kontrolünün olmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı durumlarda bu bağlılık türü oluşmaktadır. Bu his ile birlikte çalışanlar örgütte kendisine sunulan ödül veya cezaların kendi performansı ile ilgili olmayıp, bunların kendisine rastgele verildiğini düşünmektedir. Tüm bunlar neticesinde yabancılaştırıcı bağlılığın negatif bir bağlılık türü olduğu söylenebilmektedir.

Penley ve Gould Etzioni'nin çalışmasındaki eksiklikleri gidermek üzere bu bağlılık yaklaşımlarını açıklamıştır. Bu nedenle de Penley ve Gould, Etzioni'nin yaklaşımının aksine ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık türlerinin örgütlerde bir arada olmasının mümkün olacağını ifade etmişlerdir (Gül, 2002: 44).

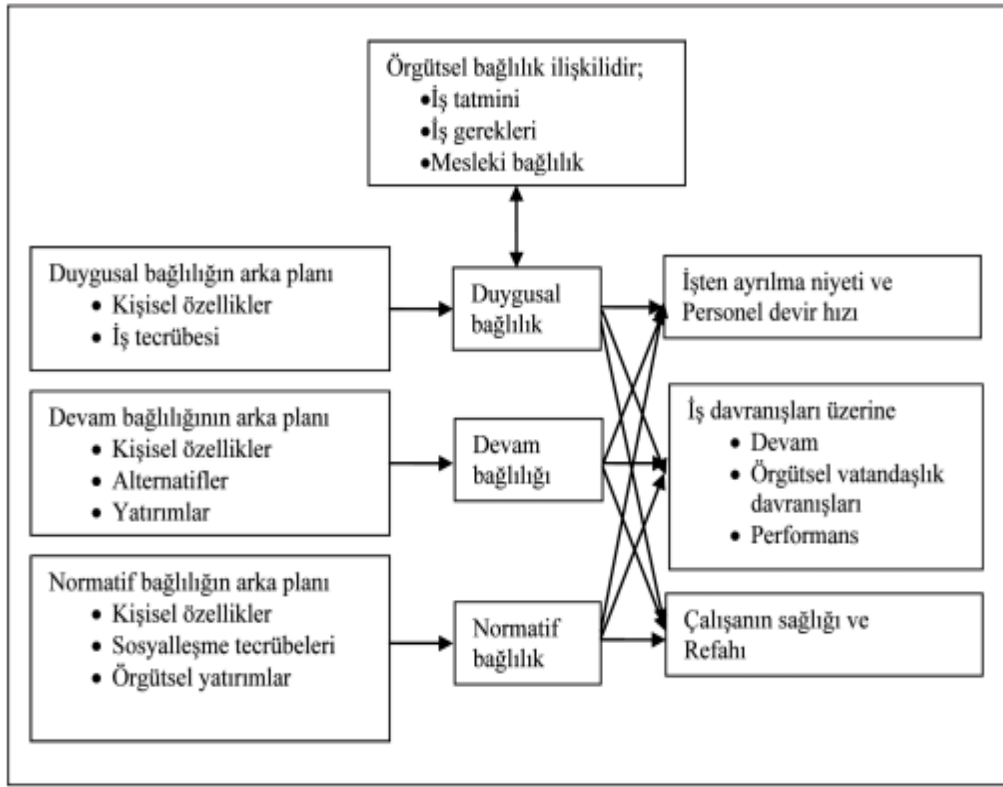
#### 2.2.1.5. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen'in (1991) örgütsel bağlılık modeli, son yıllarda literatürde en çok kullanılan ve araştırmacılar tarafından kabulü en fazla olan yaklaşımdır. Meyer



ve Allen (1984) çalışmalarında örgütsel bağlılığı duygusal ve devam bağlılığı olarak iki gruba ayırmışlardır. Daha sonra Weiner ve Vardi'nin (1980) önerisi ile üçüncü bir boyut olarak normatif ya da ahlaki bağlılık eklenmiş ve üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini oluşturmuşlardır (Allen ve Meyer, 1990: 2).

Meyer ve Allen'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütte kalmalarındaki devamlılığın gösteren, örgüt içindeki davranışlarını belirleyen ve örgüt ile çalışanların aralarındaki ilişkinin göstergesi olan psikolojik bir durumdur (Gül, 2002: 45).



Şekil 3: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer vd., 2002: 22)

**2.2.1.5.1. Duygusal Bağlılık:** Bu bağlılık türü, çalışanların içinde yer aldığı örgüte karşı pozitif duygularla psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlanmaktadır (Chang, 1999: 67).

Çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılığı, örgütün amaçlarını, değerlerini ve hedeflerini benimsemesi ile doğru orantılı bir bağlılık türüdür. Çalışanın örgütün değerlerini benimsemesi, kendisini içinde bulunduğu örgütün bir parçası olarak

görmesi ve bunun devamlılığını istemesi duygusal bağlılığından kaynaklanmaktadır. Örgüte karşı en güçlü sağlanabilecek bağlılık türü olan duygusal bağlılık, örgütlerin de çalışanlarında daima isteyeceği bir bağlılık türüdür. Çünkü bu şekilde örgütüne bağlı olan çalışan her zaman gerekenden fazla çaba sarf ettiği gibi işine karşı da olumlu bir tutum sergilemektedir (Bayram, 2005: 132).

**2.2.1.5.2.Devamlılık Bağlılığı:** Literatürde rasyonel bağlılık olarak da bilinen devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmalarının beraberinde gelecek olan maliyetlerin farkında olmaları anlamına gelmektedir. Bu maliyetler, başka bir örgüte uyum sağlayamamak, içinde olduğu örgütten tazminatlarını alamamak, işin gerektirdiği niteliklere sahip olamamak, işsiz kalmak gibi durumlarla oluşabilecek maliyetlerdir. Yani bu bağlılık türü çalışanların örgütte kalma ihtiyaçlarından doğmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2005: 45).

Devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar mali kazanımlarını kaybetmemek için örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak görmesine ilave olarak başka bir iş alternatiflerinin de olmaması veya az olması nedeniyle örgütte devamlılıklarını sürdürmektedirler. Üye oldukları örgütteki pozisyonlarını koruyabilmek adına da minimum düzeyde çalışma performansı sergilemektedirler ve bu durumun kaynakçası olan devam bağlılığı örgütlerin istemediği bir bağlılık türüdür.

**2.2.1.5.3.Normatif Bağlılık:** Meyer ve Allen (1990), normatif bağlılığı çalışanların örgütteki devamlılıklarının temelinde çalışanın örgütte kalma zorunluluğu duygusunun olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlılık türü, çalışanların örgütteki devamı ile ilgili olarak zorunluluk duymalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle de normatif bağlılığı yüksek olan kişiler örgütte çalışıyor olmalarını, bu durumun hem doğruluğuna inandıkları için hem de ahlaki duygulara dayandığından ve çıkara bağlı olmadan devam ettirmektedirler (Meyer ve Allen, 1997).

Normatif bağlılığı yüksek kişiler örgütteki varlığını sorumluluk bilinci ile sürdürmektedirler. Çalışanların örgüte duyduğu bağlılık, çalışanın kendi değerlerine uygun davrandığına inanmasından kaynaklanmaktadır. Yani çalışanın etik

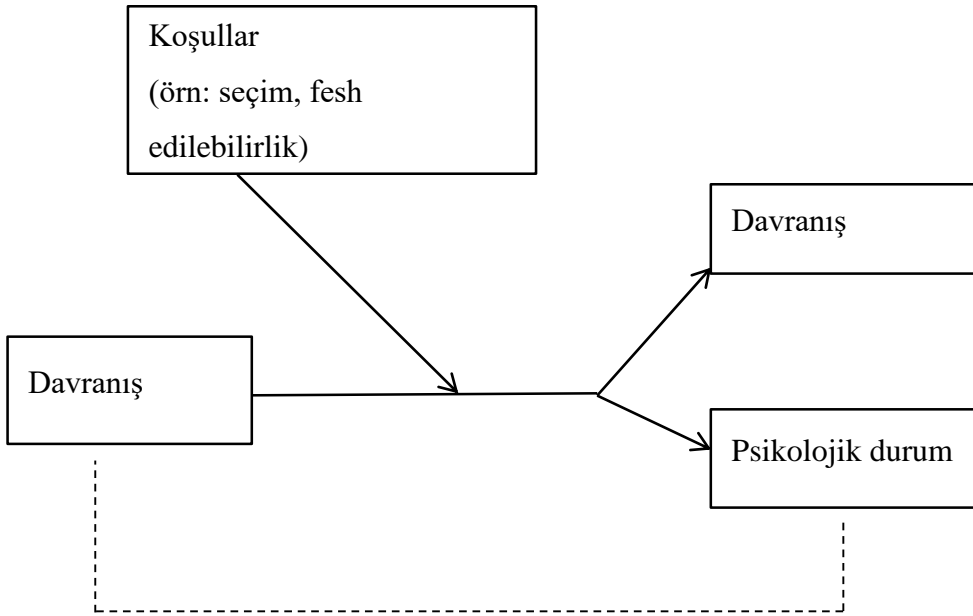
değerlerinin katkısı bu bağlılığın oluşumunda oldukça önemli bir faktördür (Dedeoğlu ve diğerleri, 2016: 51).

Çalışan ile örgüt arasında oluşmuş ve çalışanın örgütten ayrılma olasılıklarının azalması, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ortak yönüdür. Ancak bağlılıkların nitelikleri birbirinden farklıdır. Kişiler istediği için duygusal bağlılık, çıkarlarla bağlanmak gerektiğinde devamlılık bağlılığı, ahlaki duygularla bağlılık gerektiğinde de normatif bağlılık gözlenmektedir (Gül, 2002: 46).

### 2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal yaklaşım sosyal psikologlar tarafından kullanılmış bir kavramdır olup, Mowday vd. (1982: 25)’ne göre kişinin geçmişteki davranışlarından kaynaklı olarak örgütte kalma süreci ile ilgilidir (Mowday vd. (1982: 25). Yani bu bağlılık örgütten kaynaklı olmayıp, çalışanın davranışlarından kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır.

Davranışsal bağlılık süreci şekil 4 de gösterilmekte olup, şekilde kesintisiz çizgiler temel nedensel ilişkileri, kesik çizgiler ise ikincil ilişkileri ifade etmektedir.



**Şekil 4: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**

Kaynak: Meyer ve Allen (1991: 63)

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımları yer almaktadır.

### **2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Becker'a göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girmesi neticesinde tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Yani Becker'a göre, çalışanlar örgüte karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyor, sadece örgüte bağlı olmaması durumunda kaybedeceklerini düşündüğü için bu davranış dizisini sürdürmeye devam etmektedir (Becker, 1960: 32).

Becker, farklı amaçlar içerse bile aynı amacı gerçekleştirmek için yapılan davranışları ifade eden tutarlı davranışların da kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin kaynağı olarak ifade etmektedir ve kişi bu davranışları kendi amacına ulaşmak için araç olarak gördüğünden tekrar etmektedir (Gül, 2002: 48).

Becker'e göre çalışanın örgütüne yönelik bağlılık geliştirmesine neden olan yan bahis kaynakları şunlardır (Becker,1960: 36-38).

**Toplumsal Beklentiler;** Kişi, içinde bulunduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan yan bahisler içine girebilmektedir. Örneğin, sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasından dolayı kişiler çalıştığı örgütte çalışmaya devam ediyor olabilir ve bundan kaynaklı bağlılık gösteriyor olabilmektedir.

**Bürokratik Düzenlemeler;** Emeklilik maaşı için her ay maaşından belli bir oranda kesinti yapılan kişi, işten ayrılmak istediğinde hizmet süresince maaşından kesilen miktarın büyük bir kısmını alamaması kişiyi yan bahse sokmuştur. Örgütten ayrılması durumunda bu paranın yanması kişi için bahis durumunun var olmasını sağlayacaktır.

**Sosyal Etkileşimler;** Kişi örgütteki diğer kişilerde kendisiyle ilgili bir kanaatin oluşmasını sağladığında bu kanaatin değişmemesi için bu uygun davranışlarını sergilemektedir. Örneğin, sözüne güvenilir biri olarak bilinen kişi bu algının değişmemesi için dürüst davranışlarına karşı bağlılık geliştirecektir.

**Sosyal Roller;** Kişi içinde bulunduğu sosyal rolüne o kadar alışmıştır ki, bu rolün gerektirdiklerini yapmaya devam etmektedir. Çünkü başka bir role de uyum sağlayamayacaktır.

Çalışanlar örgütteki çalışma süreleri arttığında yapılan yatırımlarında artması nedeniyle örgütten ayrılmakta zorlanmaktadır. Bu duruma zorunlu bağlılık da diyebiliriz. Çünkü örgütten ayrılması durumunda kaybedeceklerini düşünerek örgüte bağlılığını sürdürme gerekliliği hissetmektedir.

#### **2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'e göre örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olup, önceki davranışlara da kişi bağlanır ve bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (Gül, 2002: 49).

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Eğer kişinin tutum ve davranışları uyumsuzsa kişi strese girecektir. Tutumlar ve davranışlar arasında uyum söz konusu olduğunda da bağlılık söz konusu olacaktır. Açık, içinde şüphe barındırmayan, iptali söz konusu olmayan, başka kişiler önünde gerçekleşen ve gönüllü yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 560).

Becker ve Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimleri olarak ele almaktadırlar. Fakat Becker'in yaklaşımında kişinin bağlılığı için davranışından vazgeçmesi durumunda kaybedeceği yatırımlarının bilincinde olması etkiliyken, Salancik'in yaklaşımında, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik durumun devam ettirilme isteği bağlılığı etkilemektedir (Gül, 2002: 49).

#### **2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları**

Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içindeki farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına neden olduğunu ileri sürmektedir (Gül, 2002: 50).

Reichers (1985)'a göre bağlılık, örgütün çoklu öğeleri ile özdeşleşme süreci olup, Reichers bu yaklaşımın diğer bağlılık kavramlarının yerine geçmediğini; sadece bağlılık kavramının gelişimi ve bir uzantısı olarak öne sürdüğünü belirtmiştir. Bu yaklaşıma göre kişi iş arkadaşlarına, yöneticilerine, müşterilerine karşı farklı

bağlılıklar gösterebilmektedir. Reichers (1985) kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başka kişi tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini de öngörmektedir (Reichers, 1985: 467).

Dolayısıyla, bireylerin örgütlere karşı hissettikleri bağlılıklar birbirlerinden farklı olabilmektedir. Kiminin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasınınki örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir.

Örgütsel bağlılık bölümünün açıklandığı bu bölümden sonra, çalışmamızın üçüncü bölümünde iş doyumu konusu ele alınacaktır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. İŞ DOYUMU

#### 3.1. İş Doymu

Hem örgütsel davranışın, hem de insan kaynakları disiplinlerinin konuları arasında önemli bir yer tutan iş doymu (Pekdemir, 2006: 11), çalışanın kurumda çalıştığı süre zarfında elde ettiği tecrübeler sonucu pozitif duyguları, işine ve çevresine karşı pozitif davranış ve algılamaları olarak tanımlanmaktadır (Pool, 1997: 11).

İş doymu, çalışanların örgüte girişleri sırasında oluşan beklentileri neticesinde, yaptıkları işten elde ettiklerinin kendisinde oluşturduğu olumlu duygular olarak da ifade edilebilir (Adams, 1965: 268). Bu tanımdan yola çıkarak iki değişkenden söz etmek mümkün görülmektedir. Bunlar; yapılan iş ve elde edilenlerdir. Bu değişkenler arasında da bir oran mevcut olup, çalışanların memnuniyeti de bu iki değişken ile yaptıkları karşılaştırmalar neticesinde belirlenmektedir.

Araştırmacıların iş doymu konusuna ağırlık vermelerinin temel nedeni olarak, işe karşı çalışanlarda oluşan pozitif ve negatif tutumların örgütsel davranış üzerindeki güçlü etkisi olduğu söylenebilmektedir. İş doymu yüksek olan çalışanın örgüte faydası daha fazla olmaktadır. İş doymu düşükse, çalışanlarda bahanelerle işe gelmeme, işe karşı ilgisizlik, örgütün kural ve değerlerini önemsememe, sürekli şikâyetleri dile getirme gibi durumlar söz konusu olabilmektedir. Bu durumlarda iş doymunun örgüt için neden bu kadar önemli olduğunun anlaşılmasını sağlamaktadır.

Bireyler günlük zamanlarının büyük kısmını çalışarak geçirdikleri için, çalışanların iş doymu sağlanması fizyolojik ve psikolojik sağlığı açısından oldukça önem arz etmektedir. İş doymusuzluğu yukarıda saydığımız durumların yaşanmasına neden olurken, iş doymu yüksek olan çalışanların fiziksel ve ruhsal açıdan iyi oldukları ve örgüte yaptıkları katkının fazla olduğu gözlenmektedir. Günümüzde yaşanan işletmeler arası rekabet koşullarında örgütün devamlılığı ve kaynaklarını en

etkin şekilde kullanabilmesi konusunda iş doyumu oldukça önemli olduğu gibi örgütün temel amacı haline de gelmektedir (Akat ve Budak, 2002: 42).

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlarının örgüte bağlılığı oldukça önemlidir. Bu bağlılık için çalışmamızın 2. bölümünde bahsettiğimiz birçok bağlılık yaklaşımı söz konusudur. Ancak örgüte bağlılığı sağlayacak etkenlerden en önemlilerinden birisi de iş doyumudur. İş doyumu ile hem çalışanın fizyolojik ve ruhsal sağlığı olumlu etkilenirken, hem de işletme kendi hedeflerine ulaşmak konusunda başarı elde etmiş olmaktadır. İş doyumunun önemi araştırmacılar tarafından da farkında olunduğundan bu alandaki çalışmalar sürekli artmaktadır.

### **3.2. İş Doyumu Yaklaşımları**

İş doyumunu açıklayan yaklaşımlar içerik ve süreç motivasyonları olmak üzere özetlenebilmektedir.

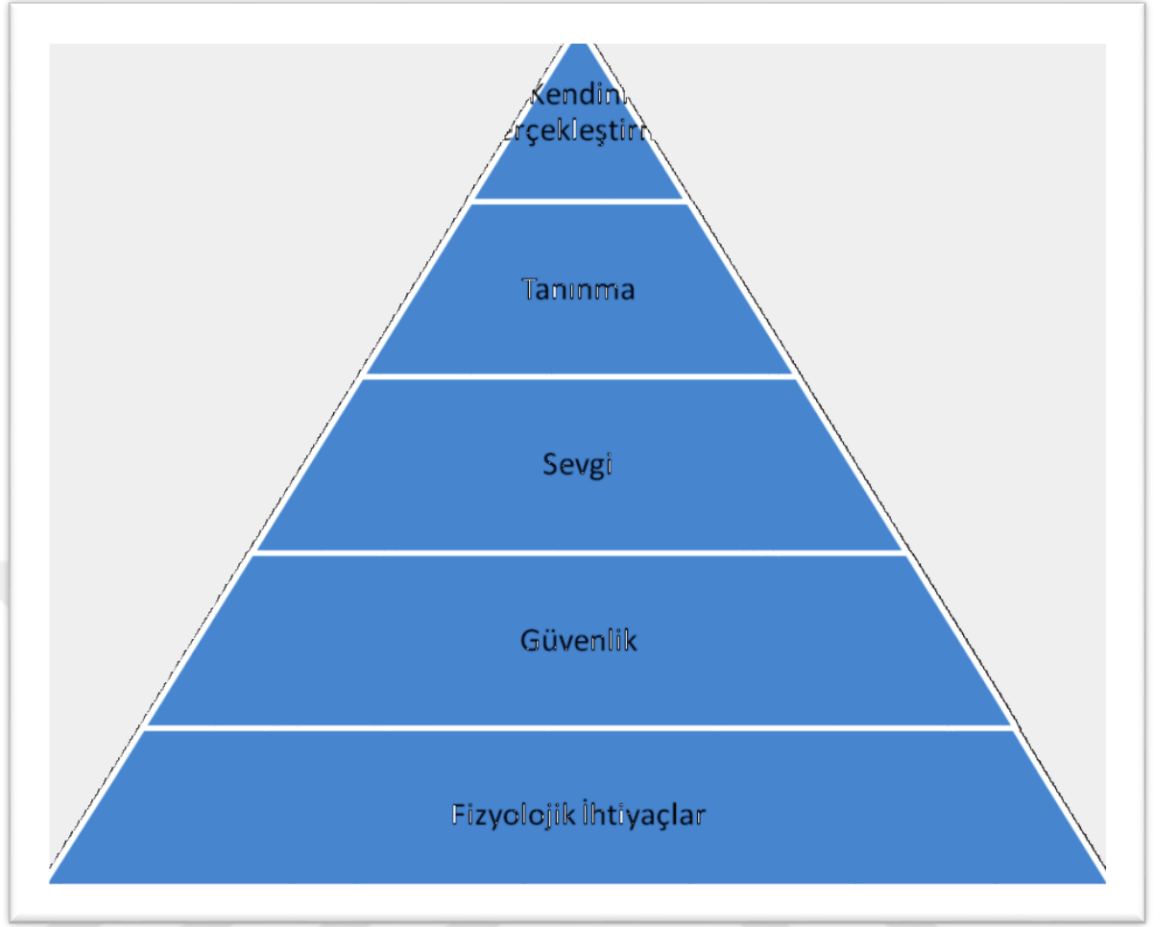
#### **3.2.1. İçerik Yaklaşımları**

İçerik yaklaşımları, iş doyumunun sağlanabilmesinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi ve bireyi belirli yönlerde davranışa sevk eden bu faktörlerin açıklanmasıdır (Koçel, 2010: 172). Bu anlamda çalışmalar yapan bilim adamlarının yaklaşımları açıklanacaktır.

##### **3.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı**

İçerik kuramları içinde en çok bilinen yaklaşım, Maslow'un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” yaklaşımıdır. Bu yaklaşım bireylerin ihtiyaçlarının en kapsamlı olarak incelendiği ve bunların hiyerarşik bir düzende olduğunu ileri sürmektedir. Maslow'a göre bireylerin ihtiyaçları beş başlıkta toplanmakta ve bu ihtiyaçlar aşağıdan yukarı doğru bir düzen içinde sıralanmaktadır. Bireyler kendi imkânlarından daha iyi koşullara sahip olmayı arzu edebilmektedir. Ancak alt sıradaki ihtiyaç giderildikten sonra üst sıraya geçilebilmektedir (Maslow, 1970: 72).





**Şekil 5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1970: 73)**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi şekilde de görüldüğü gibi sırası ile şu şekilde açıklanabilmektedir.

**1. Fizyolojik ihtiyaçlar:** Hiyerarşinin temelinde yer alan bu ihtiyaçlar bireyin yeme, içme, barınma, giyinme gibi temel ihtiyaçlarıdır.

**2. Güvenlik ihtiyacı:** Birey kendisini güvende hissetmek istemektedir. Bu ihtiyaç giderilmeden de bir üst sıradakini istemeyebilir. Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı kişiler için temel ihtiyaçlardır.

**3.Sosyal (Sevgi) ihtiyaçlar:** Birey ailesi içinde, arkadaş ortamında veya toplum tarafından varlığının kabulüne ilişkin duyguları yaşamak istemektedir. Sevilmek ve arkadaşlık gibi manevi duygular birey için ihtiyaç haline gelmektedir.

**4.Kendini gösterme (Tanınma) ihtiyaı:** Temel ihtiyaçlar karşılanıp, birey toplumda sevilme ihtiyaını da tamamladığında tanınma, sosyal statü, takdir edilme, saygı görme gibi ihtiyaçları gidermek istemektedir.

**5.Kendini gerçekleştirme:** Hiyerarşinin en st basamağında yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyaı diğer basamakların giderilmesinden sonra ihtiyaı hissedilebilir bir duruma gelmektedir. Hiyerarşide yer alan ihtiyaçlar arasında en az karşılaşılan bu basamakta da birey kendi yeteneklerini ortaya koyarak ideallerine kavuşmak istemektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk iki basamağı fizyolojik ihtiyaçları, diğer basamaklar ise sosyolojik ihtiyaçları ortaya koymaktadır. Yönetimsel anlamda değerlendirildiği zaman, bireylerin iş doyumunu konusunda son noktanın olmadığı gerçeği ile karşılaşılmaktadır. Bu nedenle de örgütte yönetimsel faaliyetler arasında, çalışanların üretimini arttırmaları karşılığında memnun olmadıkları çalışma ortamlarının daha tatmin edici düzeye çıkarılacağı duygusunun verilebileceği güven ortamının sağlanması yer almaktadır (Maslow, 1970: 74).

### **3.2.1.2. Herzberg'in ift Faktör Teorisi**

Herzberg ve arkadaşları yapmış oldukları çeşitli araştırmalar sonucunda Herzberg modeli olarak bilinen ‘‘ift Faktör’’ kuramını geliştirmişlerdir (Herzberg, 1959). Muhasebeci ve mühendisler üzerinde yaptıkları bu araştırmada, Herzberg ve arkadaşları, iş doyumunu iki boyutu olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu boyutlar, bireyleri doyuma ulaştıran güdüleyici (motivator) faktörler ile iş doyumsuzluğa neden olan koruyucu (hygiene) faktörlerdir. Herzberg' e göre koruyucu faktörler, çalışanları iş doyumunu tam olarak sağlayamazken, iş doyumsuzluğunu önlemektedir. Güdüleyici faktörler ise iş doyumunu doğrudan etkilemese de, dolaylı olarak etkilemektedir (Herzberg, 1959: 48).

**Koruyucu faktörler (hygiene):** Ücret, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, yönetim ve denetim gibi faktörlerdir. Örneğin örgütte var olan güzel arkadaşlıklar bireyde doyuma neden olarak, iş doyumsuzluğunu da önlemektedir.

**Güdüleyici faktörler (motivator):** Bilinirlik, başarı, sorumluluk, yetki ve terfi gibi etkenlerdir (Tütüncü, 2000: 17).

Bu kurama göre iş yerinde bireyin kötümser, isteksiz çalışma, işten dolayı duyduğu tatminsizlik ve işten ayrılması gibi durumlara sebebiyet veren ücret, çalışma koşulları, terfi gibi etkenler ile çalışanın huzurlu hissetmesini sağlayan başarı, sorumluluk ve kişisel gelişim gibi işyerine bağlayan doyum sağlayan etkenlerin birbirinde ayrılması gerekmektedir. Çünkü bu etkenlerden bazılarının olması doyuma olumlu katkı sağlarken, olmaması da olumsuz bir katkı sağlamakta ve doyumsuzluk söz konusu olmaktadır (Eren, 2011: 23).

### 3.2.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Yaklaşımı

McClelland ve arkadaşları, insan ihtiyaçlarını başarı, bağlılık ve güçlülük olmak üzere üç grupta toplamışlardır. Bu ihtiyaçlar sosyo-psikolojik ihtiyaçlar olmasının yanı sıra McClelland tarafından toplumsal açıdan da önem taşıdığı ifade edilmiştir. Düşünüre göre, bireylerin kendi meslek alanlarında en fazla başarı sağlayan olma ve mükemmeliyetçi olma duygularının altında başarı isteği yatmaktadır (Aktaş, 2015: 211).

Can ve diğerlerinin (1984) belirttiği gibi (Can ve diğerleri, 1984: 247);

➤ Başarı güdüsü olan bireyler

- Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler,
- Amaca yöneliktirler,
- Ortalama, gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar koyarak, belli bir dereceye kadar riske girerler,
- Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler,
- Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

➤ Güç kazanma ihtiyacı olan bireyler;

- Diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler,

- Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler,
  - Diğerleriyle karşılaşmadan zevk alırlar.
- Arkadaşlık (özdeşleşme) ihtiyacı olan bireyler;
- Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler
  - Diğerleri tarafından sevmekten hoşlanırlar,
  - Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar,
  - Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

#### 3.2.1.4. Alderfer'in Varolma-İlişki-Gelişme (V.İ.G) Yaklaşımı

Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden yola çıkarak bireyin ihtiyaçlarını, "Varlığını sürdürme, İlişkilerde bulunma ve Gelişme ihtiyaçları" olarak üç kategoride sınıflandırmıştır. Maslow'un teorisinde ihtiyaç karşılandıktan elde edilen doyum ile bir sonraki basamağa ihtiyaç duyularak bu ihtiyaç giderilmeye çalışılırken, Alderfer'in teorisinde, bireyin ihtiyacında bu üç kategori arasında herhangi bir sıralama izlenmeden birden fazla ihtiyacın tatmini için aynı anda güdülenebileceği ve bu ihtiyaçlar karşılanmazsa geriye dönüşlerin olabileceği ifade edilmektedir (Şimşek, 2011: 48).

1. **Varolma Gereksinimleri:** Bireyin yaşamını devam ettirebilmesi için en alt düzeyde yer alan fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarının yer aldığı temel ihtiyaçlardır. Çalışanlar bu gereksinimlerini ücretler, örgütlerinin kendilerine sağladığı imkânlar, konforlu iş ortamları ve iş güvenliği ile giderebilirler (Çetinkanat, 2000: 36).
2. **İlişki Gereksinimleri:** Temel ihtiyacı karşılanmış olan bireyin sosyal çevresi tarafından kabul görmesi, toplumdaki sosyal statüsü, diğer bireylerle iletişimi, saygınlığı, iş arkadaşları veya iş dışındaki aile ve sosyal çevresi olan ilişkileri bu seviyede yer almaktadır (Eren, 1998: 52).
3. **Gelişme Gereksinimleri:** Bu grup, bireyin kendisini ve var olan yeteneklerini geliştirmesi, potansiyelindeki yaratıcılığını ve yeni yeteneklerini ortaya çıkarması sağlayan ihtiyaçları kapsamaktadır. Gelişme gereksinimlerinin giderilmesi ile bireyin yeteneklerinin gelişimi ve böylece de yeni yeteneklerinin de ortaya çıkması

sağlanmaktadır. Çünkü gereksinimlerin doyumu söz konusu değildir (Çetinkanat, 2000: 38).

### **3.2.2.Süreç Yaklaşımları**

Süreç yaklaşımları, bireylerin nasıl motive oldukları ve hangi amaçlarla ilgili olduklarıyla ilgilenmektedir. Bireyin sergilediği davranışı tekrar etmesinin nasıl mümkün olacağı bu yaklaşımların temel sorusudur. Bireyin sergilediği davranışlar ve motivasyonun da içsel faktörler dışında, dışsal faktörlerde etkilidir (Koçel, 2010: 634).

Bu yaklaşımların örgütler için sağlayabileceği fayda, çalışanın sergilediği davranış yönetim tarafından beğenilmişse bu davranışın tekrarını nasıl mümkün kılacaklarını açıklamaktadır.

#### **3.2.2.1.Vroom'un Beklenti Yaklaşımı**

Vroom'un beklenti yaklaşımı, bireyin ihtiyaçlarının, iş davranışını başlatmak için yeterli olmayacağı bunu başlatmak için davranışının ihtiyacını gidereceği ve geleceğe dair “amacının” gerçekleşeceği yönünde “beklentisinin” olması gerektiğini savunmaktadır. Örneğin, işinde terfi almak isteyen bir kişi, terfi alacağına dair bazı ipuçları almış ve beklenti içine girmişse, performansını arttıracak ve işindeki memnuniyeti de artacaktır (Özgüven, 2003: 326).

Yani birey çalışırken iş yerinde geleceğine ilişkin beklenti içine girmiş ve iş yerinden buna dair bazı ipuçları almışsa, bu durum çalışanın performansını arttırmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda çalışanın motivasyonunu sağlayacak bu etken, iş doyumunu da sağlamış olacaktır. Yani bu yaklaşım ile bireyi motive eden neden değil de, motivasyonun belirleyicisi üzerinde durulmaktadır.

Vroom'a göre, bireyi güdüleyebilmenin iki yolu mevcuttur. Bunlardan ilki, sonuç değerlerini arttırmak için doğru bir iletişim sağlayarak çalışanlara sunulan ödülleri arttırmak. Diğeri ise, çalışanları elde edeceği sonuçlara yönelik beklentisini arttırmaktır (Özgüven, 2003: 326).

Yani yönetim çalışanların performansını arttırmak için, çalışanlarla doğru ve etkili bir iletişim kurarak, çalışana sunacağı ödülleri arttırmalı ki bu durum

çalışanları motive etsin ve performanslarını arttırsınlar. Ya da çalışanların örgütteki pozisyon, ücret gibi haklarında beklenti içine girmesini sağlamalıdır ki, yine çalışanın motivasyonu dolayısıyla da performansı artsın.

### **3.2.2.2. Adams'ın Eşitlik Yaklaşımı**

Örgütsel adalet yaklaşımları içinde de bahsettiğimiz Adams'ın Eşitlik Teorisi, iş doyumunu ile de ilgilidir. Bu teoriye göre bireyin işindeki başarısı ve iş doyum derecesi, çalıştığı örgütte algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlı olarak değişmektedir. Birey kendi performansı sonucu elde ettikleri ile diğer çalışanların performansları sonucunda elde ettiklerini karşılaştırmaktadır (Koçel, 2010: 636).

Bu yaklaşıma göre, örgüt yönetiminin, çalışanların birbirinden farklı algılamalara sahip olduğunun ve algılamadaki sübjektifliğin farkındalığı ile bunları dikkate alarak davranması gerekmektedir. Yönetim çalışanın sağladığı performans ile aldığı ücret arasında adaleti sağlamalıdır. İşlerin statüsüne göre çalışanın da hakkı verilmelidir.

Yani yönetimin çalışanlara, yaptıkları işin gerektirdiği vasfa sahip olmasını dikkate aldığı ve bunun karşılığını çalışana vermesi durumunda bireylerdeki oluşan eşitlik ya da eşitsizlik algısı, olumlu yönde olacağından bu durum çalışanı motive eder ve performansını arttırmasını sağlamaktadır. Ters bir durumun söz konusu olmasında da çalışanların motivasyonu düşecek ve performansında da azalma olacaktır.

### **3.2.2.3. Locke'nin Amaç Yaklaşımı**

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre, bireylerin amaçları bireylerin güdülenme derecelerini saptamaktadır. Yöneticilerin, örgütün amaçları ile bireylerin amaçları arasındaki uyumun öneminin farkında olmaları durumunda amaçların belirlenme aşamasında çalışanların da katkısına başvuracaklardır (Özalp ve diğerleri, 1998: 314).

Bu yaklaşımın başlıca iki yönü vardır. İlki, bireyin kendisi için koyduğu amaçlar bireyin davranışını şekillendirmektedir. İkincisi, örgütün verdiği ödüller

çalışanın performansını arttırmasını ve başarı elde etmesini sağlayacaktır (Kurudirek, 2011: 37).

Yani bireyin kendi amaçları iş başarısında önemli bir etkidir. Amaçlarına yönelik davranan bireyin performansı artacak ve elde ettiği başarı neticesinde de örgüt tarafından kendisine sunulan ödüller de yine performansı üzerinde pozitif bir etki yaratacaktır.

Bireyin belirlediği amaç ne kadar güç ve büyükse sergilediği performansta o derece fazla olacaktır ve birey daha fazla motive olacaktır. En ideal amacın belirlenmesi adına yönetim ödüller, terfi olanakları gibi özendirici imkânlar sunmalıdır. Çalışanlar amaca ulaştığında da iş doyumu söz konusu olacaktır (Kurudirek, 2011: 38).

#### **3.2.2.4. Lawler ve Porter’ın Geliştirilmiş Beklenti Yaklaşımı**

Lawler ve Porter’ın kuramı Vroom’un “Beklenti” kuramı üzerine kurulmuştur. Bu modele göre; çalışanın gösterdiği iyi performans iç ve dış ödüllere neden olur, bu ödüller de bireyde doyum hissinin var olmasını sağlamaktadır. İç ödüller, bireyin kendisine verdiği ödüllerdir. Dış ödüller ise örgüt tarafından bireye sunulan ücret, terfi, iş güvencesi gibi düşük düzeydeki ihtiyaçları karşılayan ödüllerdir (Şimşek, 2011: 164).

Lawler ve Porter’ın geliştirilmiş beklenti kuramı, Vroom’un kuramının üzerine yaptığı katkılardan ilki, bireyin doyumunu sağlayacak olan ödüllendirmenin adaletine ilişkindir. Birey elde ettiği ödülü diğer çalışanlarla karşılaştırmakta ve yapılmış olan değerlendirmenin başarısının karşılığı olmadığına inanması durumunda doyumu olumsuz anlamda, önemli ölçüde etkilenmektedir. İkinci katkısı ise, örgüt içinde gerçekleşen rol çatışmalarının çalışandan beklenen performans ve başarılarını olumsuz etkileyeceğinin ileri sürmektedir (Eren, 2000: 54).

Kurama göre, beklentisi yüksek olan çalışanlar bunu elde edebilmek için çok çalışacaklarken, beklentisi düşük olan çalışanlar amaçları için çok fazla çaba sarf etmeyeceklerdir. Başarı sağlandığında doyumda sağlanacağı için, örgütlerde çalışanların beklentileri ile performansları karşılığında elde edecekleri ödülleri

arasındaki dengenin, örgüt tarafından kurulmuş olması ve burada adaletin sağlanabilmesi oldukça önem arz etmektedir (Türk, 2007: 132).

Yani çalışanların içinde bulunduğu örgütün performans ve ödül ilişkisi arasındaki kurduğu denge çok önemlidir. Çünkü çalışanlar kendi performansları sonucunda elde ettiği ödül ile doyum sağlamaktadır. Aynı zamanda diğer çalışanlarla da kendilerini kıyaslamaktadırlar.

### **3.3.İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

Varlığını sürdürebilmek örgütlerin temel amaçları arasında yer almaktadır. Örgütün varlığını sürdürebilmesi için de çalışanlarının performanslarının yüksek olması gerekmektedir. İş doyumunu çalışanların performansını doğrudan etki altına alan önemli bir etkidir. Ancak iş doyumunu kişiden kişiye değişmektedir. Kimi çalışanı ücret motive ederken, kimini terfi olanakları motive edebilmektedir. Bu noktada çalışanların iş doyumlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi önem arz etmektedir.

İş doyumunu etkileyen faktörleri çalışmamızda bireysel faktörler ve örgütsel faktörler başlıkları altında açıklayacağız.

#### **3.3.1.Bireysel Faktörler**

Yukarıda da açıkladığımız gibi, iş doyumunu, kişinin işinden beklediklerini elde etmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu tutum olarak ifade edilmektedir. Kişilik, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, tecrübe, unvan, beklentiler, sosyo-kültürel çevre, yetenek gibi demografik özellikler iş doyumunu üzerinde etkilidirler.

##### **3.3.1.1.Kişilik**

Kişilik, kalıtsal ve çevresel faktörlerin etkisi ile oluşan ve bireyi diğer bireylerden ayıran özellikleridir. İş doyumunu ve kişilik arasındaki ilişkiler hakkında yapılan araştırmalar; esnek ve kararlı kişiliğe sahip bireylerin iş doyumlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılırken, katı ve kararsız karakterdeki bireylerin işinde doyumsuz oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Aynı zamandan kişisel gelişimini



tamamlayamamış çalışanların, örgüt kültürüne uyum sağlayamadığı ve dolayısıyla işletme adına faydalı olamadıkları sonucuna da ulaşılmaktadır (Sun, 2002: 34).

Bireylerin kişilik özelliklerine bağlı olarak edinecekleri meslekler de birbirinde farklıdır. Birey eğer kendisini tanıyorsa hangi işte daha başarılı olacağını bilir ve buna göre doğru seçim ile birlikte yüksek performans sağlayabilmektedir. Aynı zamanda da iş doyumunu düzeyi yüksek olmaktadır. Örneğin kimi kişi zor olan işleri yapmaktan zevk alır ve bunu yapabilmek bile doyumunu için yeterli olmaktadır. Ancak kimi bireylerde herhangi bir işi bile yaptıktan sonra üstü tarafından takdir edilmek istemektedir ve eğer takdir edilme durumu söz konusu olmadıysa iş doyumunu da gerçekleştiremeyecektir.

### **3.3.1.2.Yaş**

Bireylerin yaşları örgüt ile ilgili beklenti ve görüşleri üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Çalışma hayatında yeni başlayan genç çalışanların, eğitimlerine uygun olarak iş seçimi yapmışlarsa dahi, işe alışma süreçleri gibi nedenler iş doyumlarını olumsuz etkilemektedir. Çalışanların yaşları arttıkça iş ortamlarına alışmış, eski işleri ile kıyaslama yapabilen ve işlerine olan bağlılıkları daha yüksek olan bireyler haline gelmektedirler. Bu da iş doyumunu olumlu etkilemektedir (Aşık, 2010: 38).

Hezberg çalışmalarında yaş ile iş doyumunu arasında ‘‘U’’ şeklinde bir ilişki olduğundan bahsetmektedir. Yani, çalışma hayatına erken başlayan bireylerdeki iş doyumunun, otuz yaşına doğru düştüğünü, yaşın ilerlemesiyle tekrar iş doyumunun yükseldiğini ifade etmektedir (Koç ve Titiz, 2016: 338).

Bireylerin yaşları ilerledikçe, iş tecrübeleri de artacağı için işler arasında kıyaslama yapabilmektedirler. Gençlere göre yaşı ilerleyen çalışanların avantajıdır bu durum. Kıyaslama sonucunda da çalışan mevcut işine olan bağlılığı artması ile birlikte doyumunu da artacaktır. Ancak yaşı genç olan çalışanlar henüz işe alışmaya çalışırken, birde meslek veya yapılan işle ilgili kararsızlıklar doyumsuzluk yaşamasına neden olacaktır.

### **3.3.1.3.Cinsiyet**

Yapılan araştırma sonuçları, kadınların erkelere göre daha düşük ücretlere çalışmalarına, terfi imkânlarının kısıtlı olmasına ve profesyonel gelişim kaynaklarının daha az olmasına rağmen, kadınların doyum düzeylerinin erkelere göre daha yüksek olduğu sonucunu göstermektedir (Koç ve Titiz, 2016: 337).

Helin ve Smith tarafından yapılan araştırma sonucuna göre ise yukarıdaki sonuçlarını aksine kadınların iş doyumlarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca ulaşan araştırmacılar bu durumu, kadınların erkelere göre yaptıkların işin niteliğinin olmayışına ve düşük ücretlere çalışıyor olmalarına bağlamışlardır. Bilim adamları bu şekilde iki farklı sonuca ulaşmışlar ve bu durumu da kadınların işlerinde sosyal ilişkilere erkelere göre daha fazla önem vermelerine bağlı olduğunu vurgulamışlardır (Kantar, 2008: 112).

### **3.3.1.4. Medeni Durum**

Medeni durum bireylerin iş dışındaki, aile ve sosyal yaşantısındaki sorumluluk düzeylerinin farklı olması nedeniyle iş doyumunu etkileyen bir faktör olarak ele alınmaktadır. Evli bireylerin düzenli yaşantı ve sorumluluklarının bekar bireylere göre daha fazla olması iş doyumlarını da olumlu yönde etkilemektedir (Yıldız, 2001: 7).

### **3.3.1.5. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi yüksek olan bireyler eğer eğitim düzeylerine uygun bir işte çalışıyorlarsa, işinin gereğini yerine getirme kabiliyetleri ve işini daha iyi kavramalarından dolayı işlerinde daha başarılı olmaktadır. Dolayısıyla eğitim düzeyi düşük olan bireylere göre iş doyumları da fazla olmaktadır. Eğitim düzeyi düşük bireyin beklentisi de düşük olduğundan, bu durum kişide iş doyumunun olmasını da sağlayabilmektedir. Ancak eğitim düzeyi işin gerektirdiğinden de yüksek olursa bu da kişide iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır (Sun, 2002: 41).

Yani eğer eğitim düzeyi yüksek olan birey aldığı eğitime uygun bir işte çalışıyorsa, işini kolayca kavrayacağından, işinde başarılı olarak iş doyumunu da eğitim düzeyi düşük çalışandan daha fazla olacaktır. Ama eğer yaptığı iş eğitim seviyesine

uygun değil ve altında bir işse bu da kişinin motivasyonunun düşmesine dolayısıyla doyumunun da düşük olmasına neden olmaktadır. Eğitim seviyesi düşük olan çalışan da beklentisi az olduğunda işinden memnun olduğunda, doyumunu da fazla olabilmektedir.

### **3.3.1.6. Sosyo-Kültürel Çevre**

Bir ülkenin, her bölgesinde kendine has kültürel, sosyal ve ekonomik özellikleri mevcuttur. Farklı bölgelerde yaşayan insanların tutum ve davranışları da birbirinden farklı olacağından, yaptıkları işteki doyum düzeyleri de birbirinden farklı olacaktır. Toplumsal olarak değerli görünen işler olduğu gibi, yaşanan toplumun değer yargılarına ters düşen ya da değersiz görünen işler de mevcuttur. Bu durumda kişinin yaptığı işe karşı tutumunu etkileyeceğinden, doyumunda da etkili olmaktadır

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, aile ilişkileri zayıf, sosyal çevresinde durağan bir yapıya sahip olan, yaşam standartı kişisel standartının altında yer alan bireylerde iş doyum oranının düşük, aile ilişkileri güçlü, sosyal çevresinde aktif, yaşam standartlarının üzerinde bir yaşam süren, girişimci bir kişiliğe sahip bireylerin de iş doyumlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Erdoğan, 1996: 235).

### **3.3.1.7. Statü ve Kıdem**

Her çalışanın örgütteki çalıştıkları süre boyunca kıdemleri de arttığı için terfi imkânları da artmaktadır. Çalışanın statüsü yükseldiğinde, bireyin hem kendisini geliştirme hem de sorumluluk bilincinin artması da söz konusu olacaktır. Bu durumda çalışanın performansını olumlu etkileyecek ve doyumunu da artacaktır.

Yani, bireyler içinde buldukları örgütteki çalışma süreleri arttığında tecrübeleri de artacağından terfi alma beklentisi içine girmektedirler. Örgüt yönetimi de çalışanlarının kıdemini terfilerde dikkate alarak, bireylere terfi imkânı sunduğunda, çalışanlarının performansının artmasını ve iş doyumlarını gözlemleyecektir. Bu iş doyumunda tabii ki bireyin işinin prestiji ve artan ücreti de etkili olmaktadır.

### **3.3.2.Örgütsel Faktörler**

Bireyin iş doyumunda kişisel faktörlerin yanı sıra örgütsel birtakım faktörler de etkili olmaktadır. Yönetim bu faktörleri dikkate alarak etkin bir şekilde yönetim sağladığında, bireylerin iş doyumunu sağlayabilecektir. İşin kendisi, ücret, yönetim, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, terfi olanakları bu faktörlerdendir.

#### **3.3.2.1. İşin Kendisi**

İşin niteliği kişide iş doyumunu ya da doyumsuzluğu oluşumunda oldukça etkilidir. Bireyin işini sevebilmesi için işini anlamlı bulması gerektiği gibi, bu iş için kendisine de ihtiyaç duyulduğunu hissetmesi gerekmektedir. Bu durumun varlığı birey için iş doyumunu sağlayan bir etken olacaktır (Keser, 2006: 82).

Bireyin yaptığı iş kendisini zorluyor, sorumluluk yüklüyor ve kişiye yenilikleri mümkün kılıyorsa, çalışanda herkesin yapamayacağı işi başardığı hissi ile birlikte çalışmaktan zevk almasını sağlayacaktır. Dolayısıyla doyumunun da yüksek olmasını mümkün kılacaktır. Tam tersi bir durumda da çalışanda doyumsuzluk söz konusu olacaktır (Bingöl, 1990: 244).

İş gören kendi kişisel özelliklerine uygun bir işte çalışıyorsa bu durumda onu motive edecektir. Yapılan iş eğer iş görenin kapasitesinden daha yüksekse ve çalışan bu işi etkin bir şekilde gerçekleştiriyorsa iş doyumsuzluğu kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle işin ve bireyin özelliklerinin uygunluğu da oldukça önem arz etmektedir.

Yani çalışanlar kendi özelliklerine uygun bir işte çalışmak istemektedirler. Aynı zamanda yaptığı iş kendi yeteneklerini geliştirmesine imkân tanıyan ve çalışanı zorlayan bir işse ve bu işte çalışan başarı sağlayabilmişse, iş doyumunu yüksek olacaktır.

#### **3.3.2.2. Ücret**

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerin başında ücret gelmektedir. Çalışanlar, işini yaparken gösterdikleri çaba ve verdikleri emeklerin karşılığında aldıkları ücretin adil ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde yeterli olmasını beklemektedirler. Aynı zamanda örgüt içinde ve başka örgütlerde aynı pozisyondaki

çalışanların ücretlerinden de düşük olmamasını beklemektedirler (İşcan ve Sayın, 2010: 199).

Yani çalışan, örgüte sağladığı faydanın karşılığında kendi yaşamını sürdürebilmek için, ihtiyaçlarını karşılayacak bir ücret beklemektedir. Bu ücretinde yaptığı işe uygun olmasının yanı sıra, aynı işi yapan iş arkadaşları veya başka kurumdaki aynı pozisyonda çalışanlardan da düşük olmamasını beklemektedir. Düşük olması durumu kişide doyumсуuzluğa neden olmaktadır.

Ülkemizde, ücret uygulamasında, işletmelerin stratejik ücret yönetimi uygulaması çok sınırlıdır (Alayoğlu, 2005: 1). Bu anlamda uygulamalar ve kararlar üzerinde de çalışılmalı ve bu alan genişletilmelidir.

### **3.3.2.3.Yönetim**

Yöneticinin çalışana karşı olumlu davranışı, çalışana değer verip bunu hissettirmesi, yönetici ve çalışan arasındaki uyumlu ilişki, çalışanın yaptığı işten doyum hissetmesini sağlamaktadır.

Yöneticilerin, çalışanları hem yaptıkları iş, hem de yönetime katılması yönünde yapacakları teşvikler, çalışana yeni yöntemler bulmak konusunda yaptığı işe karşı olumlu yönde güdüleyecek ve iş doyumunu arttıracaktır. Tam tersi bir durumun varlığı, yani çalışanların düşüncelerine değer vermeyen, onların problemlerine karşı ilgisiz kalan ve işteki bilgisi yetersiz olan yöneticilerin bulunduğu örgütün çalışanları da doyumсуuzluk hissine kapılacaklardır. Buradan da anlaşılacağı gibi yönetsel kararlara katılan çalışanların, katılmayanlara göre iş doyumu daha yüksek olmaktadır (Sun, 2002: 42).

Çalışanlar yaptıkları işlerinde alınan kararlarda kendisine de danışılması durumunda işini daha da sahiplenecek ve doyum düzeyi artacaktır. Eğer çalışana danışılacak kararlarda hiç danışılmıyor ve çalışana değer verilmeyen bir yönetsel yaklaşım söz konusuysa örgütte bu durumda da doyumсуuzluk meydana gelecektir.

#### **3.3.2.4.Çalışma Koşulları**

Çalışanların iş doyumları üzerinde çalışma koşullarının sağlıklı, güvenilir ve gerekli fiziki şartlara sahip olması oldukça önemli bir faktördür. Uygun koşullarda çalışanların performansı ve verimliliği daha yüksek olacak ve doyumsuzluk yaşamayacaklardır. Çalıştıkları ortamın ısısı, ışığı, güvenlik koşulları uygun değilse çalışanların motivasyonu düşük olacağından, doyumsuzluk da yaşayacaktır. Ast-üst ilişkilerinin etkili ve doğru kurulması ile sağlanan etkili iletişimde iş doyumunu üzerinde etkili olacaktır (Eğinli, 2009: 41).

Bireyler çalıştıkları ortamın huzurunu önemser ve burada sağlıklı ortam çalışanı olumlu yönde etkilemektedir. Gerekli fiziki şartların temini, sağlıklı bir iletişim ortamının varlığı, çalışanları motive eder ve iş doyumunu da mümkün kılmaktadır. Ancak çalışılan ortamın ısısının uygun olmayışı veya gürültülü olması bile çalışanları olumsuz etkilemektedir.

#### **3.3.2.5.Yükselme Olanığı**

Her çalışan için bulunduğu pozisyondan bir üst pozisyona geçmek yani terfi almak, motive edici bir unsurdur. Kimi çalışan için terfi aldığı ücretteki artışı önemser ve doyumunu artmaktadır. Kimi çalışana göre yaptığı işteki başarısının takdiri, onayıdır aldığı terfi ve bu durum o kişi için motive edici bir unsurdur. Bazı çalışanlar da terfi aldığı bu durum, yetkisinin artmasından dolayı oldukça önemli olmaktadır. Her çalışan terfi almak istese de tüm çalışanlar için terfi aldığı kendisinde oluşan algı ve motivasyon nedeni farklı olmaktadır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 3).

İş yerindeki yükselme olanağı doyum üzerinde oldukça önemliyken, buradaki örgütler için önemli olan husus da yönetimin terfi olanaklarının anlaşılır, şeffaf ve adil oluşu önem arz etmektedir (Özgen, 2002: 78).

Çalışan için yükselme olanaklarının anlaşılır, adil ve şeffaf oluşu motivasyon kaynağı olacaktır. Çünkü çalışan kendisinden bekleneni bilecek ve terfi almak istemesi durumunda da bu şartları yerine getirecektir. Bu şekilde de motivasyonu yüksek olan çalışandan yüksek performans sergilemesi beklenecektir. Gerekli şartları

sağladıktan sonra terfi alması durumunda da, yukarıda bahsettiğimiz ücret artışı, takdir edilme, yetki artışı nedenlerinden dolayı iş doyumunu artacaktır.

### **3.3.2.6.Çalışma Arkadaşları**

Çalışanın çalışma arkadaşlarının teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olmaları, iş doyumunu üzerinde önemli bir faktördür. İnsanların günlük yaşantısının büyük bir kısmını iş yerinde geçirdiklerini düşündüğümüzde, bir arada olunan iş arkadaşlarının önemini anlamamız mümkün olacaktır. Uyumlu ve destekleyici iş arkadaşlığı ile çalışanlar sosyalleşme ihtiyacını giderebilecek ve iş doyumunu da artacaktır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 3).

Motivasyonu yüksek çalışanların, liderlik özellikleri de olumlu etkilenecektir (Dede, N.P., Ayrançı, E., 2014:250).

Örgütte çalışanların birbiri ile uyumu ve anlaşabiliyor olması bireylerin doyumlarını olumlu yönde etkileyecektir. İşini yaparken çalışanlar, iş arkadaşları ile uyumlu, birbirini tamamlayan bir ekip oluşturmuşsa bu durum çalışmanı motive eder, doyumunu artar ve dolayısıyla örgüte bağlılığı da artmaktadır.

## **3.4.Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler**

Çalışmamızda ele alınan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu değişkenlerinin birbirleri ile ilişkilerini inceleyen literatürdeki bazı çalışmalar ve sonuçlarına değinilmektedir.

### **3.4.1.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Araştırmalar**

#### ***3.4.1.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar***

Etkin ve verimli bir şekilde devamlılığı sağlamak örgütlerin temel amacıdır. Bunun gerçekleştirebilmesi için en başta çalışanlara gereken değer verilmelidir. Çalışanlar örgüt tarafından hak ettikleri değer ile karşılaştıklarında, içinde buldukları örgüte karşı bir aidiyet duygusu oluşacaktır. Bunun neticesinde de, örgütteki devamlılıklarına ve örgüte karşı bağlılıklarına ilişkin duyguları güçlenecektir.

Örgütte kazanımları sağlayacak prosedürlerin hazırlanma aşamasından performansa uygun dağıtımın ve kazanımları dağıtan yetkililerin çalışanlarla olan iletişimlerine kadar her aşamada adalet söz konusu ise, bu durum çalışanların örgüte olan bağlılığını sağlayacaktır.

İlk yerli literatürde adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, Fatma Yıldırım (2002) incelemiştir. Yıldırım, 517 katılımcı ile yapmış olduğu çalışmada, örgüt temelli özsaygı, örgütsel bağlılık, adalet ve demografik özellikler konusunda karşılaştırmalar yapmış ve iki farklı fabrika çalışanlarında yürüttüğü çalışmada, fabrikalar arasında kuruma normatif bağlılık, örgüt temelli özsaygı, işe ilk başlanıldığında yapılan işin eğitime uygunluğu, işyeri eğitimini yararlı bulma, işe alınma sırasında başkalarına adil davranılıp davranılmaması gibi değişkenler açısından anlamlı farklılıklar olduğuna dair sonuçlar elde etmiştir. Kuruma duygusal bağlılık ile adil dağıtım arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Uğur Dilek (2004) “Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi” başlıklı tez çalışmasında Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığında görevli 390 subay ile yaptığı anket çalışması neticesinde, işlemsel adalet ile duygusal ve normatif bağlılık ve etkileşimsel adalet ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Serdar Çöp (2008) Türkiye ve Polonya'nın iki farklı bölgesinde 4 ve 5 yıldızlı otellerde araştırma yapmıştır. Yaptığı araştırma neticesinde, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ülke, işletmedeki pozisyon, yaş, çalışılan süre, departman ve eğitim arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Celal Tayyar Ugurlu'nun (2009) tez çalışmasında 953 öğretmenin katılımı ile elde ettiği verilerin analizi sonucunda, örgütsel adalet algısının orta yaşta daha yüksek olduğu, okuldaki hizmet süresi, cinsiyet, okuldaki öğretmen sayısı, branş, yaş, kıdem, değişkenlerinin tümünde etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Öğretmenlerin hizmet süresi, branş ve öğretmen sayısı değişkenlerine göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmezken, yaş değişkeni ile bağlılık arasında farklılaşma görülmektedir. 41 yaş üzerinde yer alan öğretmenlerde devam bağlılığı ve normatif bağlılığın daha yüksek olduğu sonucu görülmektedir.



Necmettin Cihangiroğlu'nun (2009) Türk Silahlı Kuvvetlerinde alışan 546 hekim üzerinde yaptığı ‘‘rgtsel bağlılığın belirleyicileri olarak örgütsel adalet ve kararlara katılım’’ başlıklı çalışma yapmıştır. alışmasında duygusal bağlılık ile dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki aynı zamanda duygusal bağlılık ve işlemsel adalet arasındaki ilişkinin de diğerlerine göre daha güçlü olduğu sonuçlarını elde etmiştir. Hekimlerin yaşları ve kıdemleri arttıkça adalet ve bağlılık algılarının arttığını, bekâr hekimlerin evlilere göre örgütsel bağlılıklarının ve dağıtımsal adalet algılarının daha yüksek olduğunu, evli hekimlerin de bekrhekimlere göre işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının daha yüksek olduğunu, medeni duruma göre adalet ve bağlılık üzerine herhangi bir farklılığın olmadığını, cinsiyete göre kadınların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve devamlılık bağlılıklarının erkeklere göre daha yüksek olduğu sonuçlarını elde etmiştir.

Gülşah İmamoğlu (2011) 470 ğretmenin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmasında, etkileşimsel adalet algısının kadınlarda erkeklere göre daha güçlü olduğu ve örgütsel adaletin tüm boyutlarının örgütsel bağlılığın tüm boyutları üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Güneş Eğilmezkol'un (2011) araştırmasına Ziraat Bankasında alışan 338 kişi katılmıştır. Çalışmanın neticesinde, en güçlü ilişkinin dağıtımsal adalet ile normatif bağlılık arasında olduğu sonucuna varılmıştır. Kuruma karşı sadakat duygusunun oluşması ve artmasında dağıtımsal adaletin etkili olduğu sonucu da elde edilmiştir. Araştırmaya katılan örneklem grubunda; örgütsel bağlılığın tüm alt unsurları ile yaş, kurumdaki pozisyon ve çalışma süresi değişkenleri arasında ve tüm örgütsel adalet alt unsurları ile kurumdaki pozisyon ve çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya koyulmuştur.

Gamze Ay (2013) alışmasında 679 ğretmen üzerinde araştırma yapmış ve sonucunda, örgütsel adalet algıları arasında, ilk sırada etkileşimsel adalet, ikinci sırada dağıtımsal adalet, üçüncü sırada ise işlemsel adalet olduğunu ortaya koymuştur. ğretmenlerde dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlılıklarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Zeynep Sevgi Balık (2013) alışmasında Hatay'da Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren tekstil sektöründe çalışan 182 kişi üzerinde çalışmıştır. Çalışma

sonucunda, kişilerin dağıtımsal ve etkileşimsel adalet faktörlerinin süreç adaletine göre daha adaletli algıladıkları bilgilerine ulaşılmaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilgili algılarının ölçüldüğü bölümde ise, elde edilen oranlar katılımcıların duygusal ve devam bağlılıkları boyutlarındaki kararsızlıklarını ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütlerde pozitif etkileşim ve ahlaki değerlerin önemini ortaya koyan, etkileşimsel adalet ve normatif bağlılık arasındaki ilişkininde, çalışmada yüksek oranda ve doğru yönlü olarak sonuç bulmaktadır.

Sema Çökük (2013) çalışmasında Konya ilinde özel eğitim kurumlarında 265 öğretmen ile yaptığı çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve etkileşim adaleti boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkinin de en güçlü ilişki olduğuna sonuçlarına ulaşılmaktadır. Ayrıca örgütsel adalet boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutlarından en çok duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu, bunu normatif bağlılık ile devam bağlılığının izlediği sonucuna varılmaktadır. Elde edilen bu sonuçlarda, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları pozitif yönde yükseltirse duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının da geliştirilebileceği anlamına gelmektedir.

Songül Arslan (2015) çalışmasında Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü çalışanları üzerinde yaptığı örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkileri üzerine bir araştırma yapmıştır. Çalışmanın neticesinde de, örgütsel adaletin alt boyutları dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algı düzeyi ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında olumlu ve pozitif doğrusal ilişkiler içerdiği ve örgütsel adalettaki artışın örgütsel bağlılıkta artışa neden olduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Özden Solak'ın (2014) yaptığı çalışmada, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkilerini üç eğitim araştırma hastanesi, bir özel hastane olmak üzere dört hastanede görev yapan 419 hemşire üzerine yapmıştır. Çalışma sonucuna göre, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki mevcuttur. Hemşireler etkileşimsel adalet algısına diğer adalet türlerine göre daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşılan çalışmada, hemşirelerin kurumlarına normatif bağlılıkla bağlı oldukları sonucuna da ulaşılmaktadır. Ayrıca özel hastanede çalışan

hemşirelerin, kamu hastanelerinde çalışan hemşirelere göre kurumlarına daha bağlı olduğu sonucu görülmektedir.

İbrahim Yılmaz (2015) çalışmasında, devam bağlılığı etkileşimsel adaleti ters yönde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Devam bağlılığı ve etkileşimsel adalet arasındaki bu ters ilişki anlamlıdır. Aynı zamanda çalışmada normatif bağlılığın artması durumunda, etkileşimsel adaletinde arttığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Pınar Uçar (2016) Denizli'nin merkez ve ilçelerinde bulunan özel banka şubelerinde çalışan 181 çalışan üzerinde örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçları şu şekildedir; örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Evlilerin işlemsel algıları bekarlara göre daha yüksektir. Aynı zamanda işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet algıları lisansüstü eğitim düzeyinde en yüksek, lise eğitim düzeyinde ise en düşük olarak sonuç vermektedir. Çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların, işlemsel adalet ve etkileşim adalet algıları, çalışma süresi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan katılımcılara göre daha düşük olduğu ve çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların devam bağlılığının en yüksek, çalışma süresi 6-10 yıl aralığında olan çalışanların ise devam bağlılığının en düşük olduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Bireyler temel veya daha farklı boyuttaki gereksinimlerini karşılayabilmek ve kendi bilgi ve becerilerini içinde buldukları örgüte aktararak fayda sağlayabilmek amacıyla çalışmaktadırlar. Örgütlerde çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için gerekli koşulları temin ederlerse, çalışan ve örgüt arasındaki ilişki hem daha sağlıklı hem de devamlılığı mümkün olacaktır. Örgütün bir amacının da, kendisine bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip olmak olduğu bir gerçektir. Burada örgütün bunu gerçekleştirebilmesi için yapması gereken şey, adaleti örgütte var etmek ve çalışanlar tarafından bu adaletin algılanmasının sağlamaktır.

#### **3.4.1.2. Dünyada Yapılan Araştırmalar**

Dünya literatüründe örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırma mevcuttur.

Lowe ve Vodanovich (1995) yaptıkları araştırmada, çalışanların örgüt içindeki davranışları ve örgüte karşı var olan tutumlarında, dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunun sonucunda da çalışanlarda örgütsel bağlılık ve iş doyumunun da etkilendiği ortaya konmuştur.

Nasurdin (2005) yaptığı araştırmada, işlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişkinin ispat edilmesi neticesinde, örgüt yetkilileri çalışanlarına değer verdiklerini hissettirebilmektedirler. Bunun sonucunda, çalışanların da kuruma olan bağlılıklarının o derece artacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Buna ek olarak yaşı ilerlemiş çalışanların yaşı genç olanlara göre bağlılık düzeylerinin de yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.

Klendauer ve arkadaşları (2009) yaptıkları çalışma neticesinde örgütsel adaletin her üç boyutunun da örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ile olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda en güçlü ilişkinin etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında olduğu elde edilen sonuçlardandır.

Deconick ve arkadaşları (1994) yaptıkları çalışmada, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık yaratmakta yüksek derecede etkili olduğunu ve çalışanlara karşı farklı davranışların sergilenmesinin de örgüte karşı oluşan bağlılığın zayıflamasına neden olduğu sonuçlarına varılmıştır.

Orpen'in (1994), yöneticiler üzerinde yaptığı araştırması neticesinde, dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık ve işlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Dehkordi ve arkadaşları (2013) tarafından Chahar Mahal Va Bakhtiari Bölgesi Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada, dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediğine ilişkin sonuçlara ulaşmışlardır.

Pakistanda Jawad ve arkadaşları (2012) tarafından örgütsel bağlılıkta örgütsel adaletin rolünün çalışan davranışlarına etkisi başlıklı araştırmalarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin güçlü ve pozitif yönde olduğu, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algılarının olumlu olması durumunun yüksek seviyede örgütsel bağlılığa yol açtığını ortaya koymuştur.

Akanbi (2013) tarafından Nijeryada bir yiyecek ve içecek firmasında örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, örgütsel adaletin boyutlarından işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu ortaya koyulmuştur.

Sonuç olarak yapılan tüm çalışmalar gösteriyor ki, örgüt yönetiminde adaletin varlığı çalışanın örgüte bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Bunun neticesinde verimlilik, iş tatmini, çalışan devir hızında azalma, kuruma karşı olumlu tutum, kurumla özdeşleşme gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

### **3.4.2.Örgütsel Adalet ve İş Doyumu**

Örgüt içindeki adaletin şeffaflığı ve varlığının çalışanlar tarafından algılanmasının sonucunda iş doyumunu bireylerde görülmektedir. Çalışanların bireysel özellikleri iş doyumunu üzerinde oldukça etkilidir. Ancak adalette bireysel özellikler kadar etkili bir faktördür. Literatür incelendiğinde de örgütsel adalet ve iş doyumunu ilişkisine yönelik birçok araştırmaya ulaşmak mümkündür. Aşağıda bu çalışmalardan bazılarına değineceğiz.

#### **3.4.2.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar**

Tuğba Dünder (2011) araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları arasında en yüksek sonucu, etkileşimsel adalet boyutu olarak bulmuştur. En fazla kişiler arası ilişkiler boyutunda, en az ise ücret boyutunda iş doyumuna ulaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet ve iş doyumunu arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel adalet algısı cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem ve yaş değişkenleri açısından farklılık göstermemektedir. Buldukları okulda çalışma süresi değişkeni bakımından ise farklılık göstermektedir. İş doyum düzeyi yaş, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenleri bakımından farklılık göstermekteyken, cinsiyet ve buldukları okulda çalışma süresi değişkenleri bakımından ise farklılık göstermemekte olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Muharrem Alparıslan Kurudirek (2011) Spor İl Müdürlüğünde 214 çalışanın katılımı ile, örgütsel adalet ve iş doyumunu ilişkisine yönelik bir çalışma yürütmüştür.

İki değişken arasındaki ilişkinin memnuniyet seviyelerinin altında olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmaya katılmış olan çalışanların örgütsel adalet algılarının farklılık analizleri neticesinde mezuniyetlerinin (Beden Eğitimi Bölümü veya Spor Yüksekokulu) rgtsel adalet algılarında farklılık olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca kadınların erkeklere göre, evli çalışanların bekar çalışanlara göre kadrolu çalışanların szleşmelilere göre, yöneticilerin yönetici olamayanlara göre örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Yılmaz Yıldızhan (2011) yaptığı araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünde alışan 412 personelin katılımı ile örgütsel adalet ve iş doyum arasındaki ilişkiyi analiz etmiş ve iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu yönünde sonuçları elde etmiştir. İşlemsel adalet ve etkileşimsel adalet değişkenlerinin içsel ve dışsal doyum puanlarının açıklanmasında anlamlı yordayıcılar oldukları görülmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştı. Yani bu iki değişken dağıtımsal adalete göre iş doyumunu üzerimde daha güçlü bir etkiye sahip olduğuna ilişkin sonuçlar elde etmişlerdir. İçsel ve dışsal doyum oranları ile ilgili olarak kadınların erkeklere oranla daha yüksek bir algıya sahip oldukları elde edilen sonuçlardandır.

Yılmaz Kılıç (2013) 401 lise ğretmeni üzerinde araştırma yapmış ve örgütsel adalet boyutları arasında katılım oranlarına bakıldığında, dağıtımsal adaletin en fazla, daha sonra işlemsel adaletin ve son olarak da etkileşimsel adaletin olduğu görülmektedir. İş doyumuna bakıldığında katılımcı ortalamasında doyum sağlandığı söylenememektedir. Farklılık analizleri neticesinde, erkelerin kadınlara göre dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca iş doyumunu için cinsiyetlere göre farklılık anlamlı olarak sonuçlanmamıştır. Örgütsel adalette, medeni durum, eğitim düzeyi, il veya ilçede görev yapan öğretmenlere göre anlamlı farklar bulunmamıştır. Katılımcıların yaşları, onların iş doyumunu algılarını anlamlı derecede farklılaştırırken, kıdem açısından iş doyumunu algılama düzeylerinde ise gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Eğitim düzeyi, medeni durum, cinsiyet açısından iş doyumunu algılarında farklı bir algı olmadığı sonucu elde edilmiştir. Genel olarak adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye bakıldığında da çalışmada, iş doyumunu ve örgütsel adaletin üç boyutu arasında olumlu yönde bir ilişkinin var olduğu elde edilmiştir.

Ayşe Koyutürk'ün (2015) 377 sağlık çalışanının katılımı ile gerçekleştirdiği çalışma neticesinde, örgütsel adaletin üç boyutunu da iş doyumunu ile aralarında orta düzeyde bir ilişki olduğunu ve dağıtımsal adalet ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını elde etmişlerdir.

Ali Rıza Altunel'in (2015) çalışmasına, 259 Küçükçekmece Belediyesi çalışanı katılmış ve örgütsel adalet anlayışı arttıkça iş doyumunda arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile iş doyumunu arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Derya Kete (2015) 537 öğretmen katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmasında, örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel adalet algısının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir şekilde değiştiği ve örgütsel adaletin iş doyumunu üzerine etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **3.4.2.2. Dünyada Yapılan Araştırmalar**

Mc Farlin ve Sweeney (1992) 675 banka çalışanı üzerinde yaptığı çalışmalarında Örgütsel adalet ve iş doyumuna ilişkin olarak, dağıtımsal adaletin iş doyumunu ve ücret tatmini üzerinde süreç adaletinden daha etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine aynı çalışma Martin ve Bennett (1996) tarafından finans sektöründe çalışan bir kurum çalışanları üzerinde yapılmış ve aynı sonuç elde edilmiştir.

Li - PineyTang; Sasfield - Boldvin (1996), yaptıkları çalışmanın örneklemini belirlenmiş bir sağlık merkezinde çalışanlar oluşturmaktadır ve örgütün karar verici ve uygulayıcılarının işgörenlere dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tremblay ve Roussel (2001) yürüttükleri çalışma neticesinde, dağıtımsal adaletin ücret tatmininin önemli bir parçası olduğunu belirtmişlerdir. Yani çalışan aldığı ücretin adil olduğuna inanıyorsa iş doyumunu da hissedecektir sonucu elde edilmiştir.

### 3.4.3.Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu

Örgütsel bağlılık çalışanın örgütün geneline karşı duygu ve tutumlarının olumlu olmasıyla, iş tatmini çalışanın iş çevresi ile ilişkilendirilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Bağlılık örgütün temel amaçları arasında yer alır fakat iş doyumunun sadece işin bazı boyutlarıyla ilişkisi olmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyumları ile ilgili literatürde birçok araştırma yapılmış olup, bu çalışmalardan bazılarında değineceğiz.

#### 3.4.2.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Murat Tekbalkan (2010) 372 katılımcı ile gerçekleştirdiği araştırmasında, taşeron firma personelleri ile otelin kendi personellerinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve iş doyum düzeylerinde istatistiki anlamda farklılıklar tespit edilirken, normatif bağlılık düzeylerinde ise istatistiki bir farklılığın olmadığı sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda örgütsel bağlılık ve iş doyum arasında da güçlü ve doğrusal bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Nurperihan Karabulut (2013) Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışan hemşireler ve hekimler üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık, iş doyumları ve tükenmişlik düzeylerini incelemiştir. Çalışma neticesinde, öğretim üyelerinin, araştırma görevlisi ve hemşirelere göre duygusal ve normatif bağlılıkları yüksek, devam bağlılıkları ise düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim üyelerinin ve araştırma görevlilerinin orta, hemşirelerin ise düşük düzeyde iş doyumunu sağladıkları, duygusal ve normatif bağlılık arttıkça iş doyumunun da arttığı, devam bağlılığı arttıkça ise iş doyumunun azaldığı, erkeklerin örgütsel bağlılığının kadınlara göre daha fazla olduğu, yaş ve medeni durumun örgütsel bağlılığı oluşturmada etkili olmadığı, 41 yaş ve üzeri olanların ve erkeklerin genel iş doyumlarının diğer gruplara göre yüksek olduğu araştırma sonuçları arasında yer almaktadır.

Aslıhan Dilek Duran’ın (2014) 221 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışması sonucunda, sınıf öğretmenlerin iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki bulunmuş ve sınıf öğretmenlerinin okullarına olan bağlılıkları orta düzeyde iş doyumları ise yüksek düzeyde belirlenmiştir. Cinsiyet, yaş, okulda çalışma yılı ve eğitim durumu değişkeni sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarına ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık



oluşturmadığına yönelik sonuçlar elde edilmişken, mesleki kıdem ve görev yaptığı yerleşim birimi değişkenlerinin ise anlamlı farklar oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Devam bağlılığı ile hiçbir değişken arasında anlamlı fark bulunmamış normatif bağlılık ile sadece görev yaptığı yerleşim birimi arasında anlamlı fark bulunmuş ve duygusal bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı fark bulunamazken; yaş, kıdem, okulda çalışma yılı, eğitim durumu ve görev yaptığı yerleşim birimi anlamlı farklar bulunduğu ilişkin sonuçlar mevcuttur. Cinsiyet, mesleki kıdem, okulda çalışma yılı ve eğitim durumu değişkeni, sınıf öğretmenlerinin iş doyumu algılarına ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık oluşturmuyor fakat yaş ve görev yaptığı yerleşim birimi değişkenleri anlamlı farklar oluşturmaktadır.

Süleyman Dertlioğlu (2016) eğitim sektöründe yaptığı çalışmasında, öğretmen ve idari kadro çalışanları üzerinde araştırma yapmış ve çalışma neticesinde, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki bulunduğu ve iş doyumu arttıkça örgütsel bağlılığında arttığı sonucuna ulaşmıştır. Farklılık analizleri neticesinde, kadınların erkeklere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu, çalışma süresinde de bağlılığın en yüksek 1 yıldan az süre çalışanlar üzerinde olduğu, yöneticisinden memnun olanların örgütsel bağlılığının olmayanlara oranla daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Şadıman Eskibağ'ın (2014) 389 öğretmenin katılmış olduğu araştırmasında örgütsel bağlılığa etki eden etmenler arasında öğretmenin eşinin çalışmaması, mesleği isteyerek seçmiş olması, okuldaki öğretmen sayısını ve araç-gereç miktarını yeterli buluyor olması öğretmenlerin örgütsel bağlılığının yüksek olmasını sağladığı sonuçlarını elde etmiştir. Öğretmenin evinin okula yakın olması ve evli olması iş doyumunun yüksek olmasını sağlamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### **3.4.3.2. Dünyada Yapılan Araştırmalar**

Porter, Steers, Mowday, Boulian ve Steven (1978) iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerine bir araştırma yapmışlardır ve araştırma neticesinde, iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olduğunu elde etmişlerdir. Çalışanların iş doyumu algılarının yüksek olması nedeniyle, örgütsel bağlılıklarının da yüksek olacağı belirtilmiştir.

Curri van (1999) araştırmasının birincisini, 1990 yılında 405 öğretmen, ikincisi 1993 yılında 482 öğretmen olmak üzere iki ayrı dönemde gerçekleştirmiştir. Çalışmanın en önemli bulgusu, sanılanın aksine, iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında iş gücü devri sonucuna ulaşan herhangi bir ilişki saptanamamasıdır. Her iki dönemin sonucu da birbirine benzer ve yüksek ilişkili olduğu yönündedir.

Clugston, (2000) iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri üzerine ortaya koyduğu çalışmada, çok boyutlu örgütsel bağlılığın iş doyumu ve işten ayrılma meyli üzerindeki aracılık durumunu üç farklı bakış altında Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile incelemiştir. Çalışma neticesinde, duygusal bağlılığın, iş doyumu etkisini işten ayrılma meyline en çok taşıyan boyut olduğu ve duygusal ve normatif bağlılığın iş doyumu ile aynı yönlü; fakat devam bağlılığı ile ters yönlü olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Brown ve Sargaent (2007) örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişkinin yönü ve dini bağlılık temaları üzerine bir çalışma yürütmüştür. Üniversite çalışanlarının örgütsel bağlılığı, iş doyumu ve dini bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelenmiş ve 542 çalışan üzerinde araştırmayı sürdürmüşlerdir. Çalışmalarının neticesinde, çalışanların iş yerinde kalma süreleri uzadıkça örgütsel bağlılıkları ve iş doyumlarının artmakta olduğunu, eğitim seviyesi daha yüksek olanların daha tatminkâr oldukları sonuçlarına ulaşmışlardır. İş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisi yönü hakkında sonuç belirtilememiştir.

McIntyre ve diğerleri (2002) örgütsel ve çalışma grubu eşit fırsat adil tutumlarının çalışma grubunda algılanan performansı, örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerine etkilerini inceleyen bir çalışma yapmış ve 124 maddelik araştırma ölçeği Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile sonuca ulaşmışlardır. Çalışma neticesinde, iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerinde önemli ve güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışmamızın birinci bölümünde örgütsel adalet, ikinci bölümünde örgütsel bağlılık ve üçüncü bölümünde iş doyumunu yaklaşımlarına ilişkin literatür taraması yapılmış ve bu konulara ilişkin yapılan diğer çalışmaların sonuçlarına da değinilmiştir. Bu bölümde de çalışmamızın amacı ve önemine, araştırma modeli ve hipotezlerine, araştırma evren ve örnekleme, veri toplama yöntemlerine değinilerek, güvenilirlik ve geçerlilik analizi, normallik dağılımı analizi, frekans analizi ve hipotezlerin testine yönelik Spearman Korelasyon Analizi, Kruskal Wallis Analizi, Mann Whitney U Analizi ve Regresyon Analizi sonuçları paylaşılmaktadır.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Literatür taraması doğrultusunda, çalışmamızın temel amacı, çalışanın örgütsel adalet ve iş doyumunu ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü belirlemektir. Çalışmamızda örgütsel adaletin alt boyutları ile iş doyumunu ilişkisinde örgütsel bağlılığın alt boyutlarının da aracılık rolü incelenmiştir. Ayrıca örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti ölçülmüştür. Literatürde bu konular üzerinde birçok araştırma olmasına rağmen, örneklemin tamamını hekimlerin oluşturduğu, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu konularının üçünün bir arada yer aldığı ve aracılık etkisinin araştırıldığı çalışmalara rastlanılmamıştır. Hekimler üzerinde yapılmış olan farklı çalışmalarda da sadece kamu hastanesi örnekleme mevcutken, özel bir hastane ya da hem kamu hastanelerinde hem de özel hastanelerde çalışan hekimlerin algılarının ölçümünün bir arada bulunduğu çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu anlamda kamu ve özel hastanelerde çalışmakta olan hekimlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu algılarının değerlendirildiği çalışmamızın literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmamızın örneklemini oluşturan hekimlerin demografik özelliklerine göre, adalete, örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna ilişkin algılarının ölçülmesi de ayrıca amaçlanmıştır.

Çalışmamızda kamu ve özel hastanelerde çalışan hekimlerin algılarının yanı sıra kendi muayenehanesinde çalışan hekimlerinde en son çalıştıkları kamu veya özel sektörde bulunan hastanedeki örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumu algılarını ölçmeye yönelik bir çalışma yürütülmüştür. Bu anlamda da yine literatürde yer almayan bir çalışma olduğu ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada özetle aşağıdaki soruların cevapları araştırılacaktır.

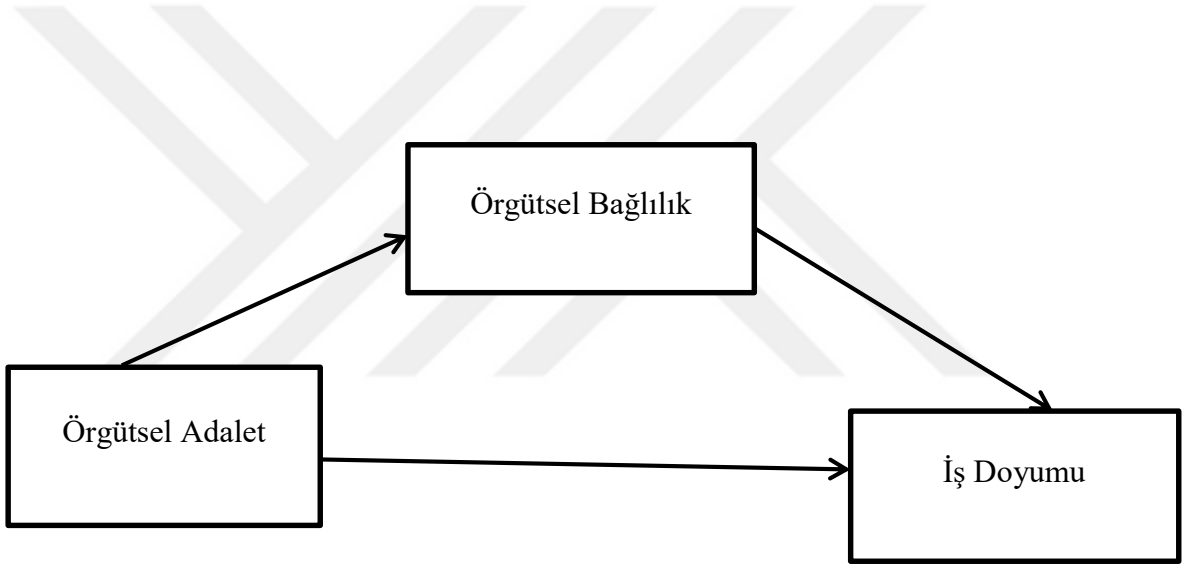
- Hekimlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasında örgütsel bağlılığın aracılık etkisi var mıdır?
- Hekimlerin adalet algısı ile örgütsel bağlılığı arasında olumlu ilişki var mıdır?
- Hekimlerin adalet algısı ile iş doyumu arasında olumlu ilişki var mıdır?
- Hekimlerin örgütsel bağlılığı ile iş doyumu arasında olumlu ilişki var mıdır?
- Hekimlerin duygusal bağlılığının, dağıtımsal adalet algıları ile iş doyumu arasında aracılık etkisi var mıdır?
- Hekimlerin duygusal bağlılığının, işlemsel adalet algıları ile iş doyumu arasında aracılık etkisi var mıdır?
- Hekimlerin duygusal bağlılığının, etkileşimsel adalet algıları ile iş doyumu arasında aracılık etkisi var mıdır?
- Hekimlerin devamlılık bağlılığının, dağıtımsal adalet algıları ile iş doyumu arasında aracılık etkisi var mıdır?
- Hekimlerin devamlılık bağlılığının, işlemsel adalet algıları ile iş doyumu arasında aracılık etkisi var mıdır?
- Hekimlerin devamlılık bağlılığının, etkileşimsel adalet algıları ile iş doyumu arasında aracılık etkisi var mıdır?
- Hekimlerin normatif bağlılığının, dağıtımsal adalet algıları ile iş doyumu arasında aracılık etkisi var mıdır?
- Hekimlerin normatif bağlılığının, işlemsel adalet algıları ile iş doyumu arasında aracılık etkisi var mıdır?
- Hekimlerin normatif bağlılığının, etkileşimsel adalet algıları ile iş doyumu arasında aracılık etkisi var mıdır?

## 4.2.Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Çalışmamızda örgütsel adalet ile iş doyumunu ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü, hekimler üzerinde yaptığımız anket çalışmaları ile incelenmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin alt boyutları ile iş doyumunu arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın alt boyutlarının aracılık rolü, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, örgütsel adalet ile iş doyumunu, örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmamızın ana hipotezi ve modeli aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

**H<sub>1</sub> (Ana Hipotez): Örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık aracı değişkeni çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.**



**Şekil 6: Ana Hipotez Araştırma Modeli**

Alt Hipotezler:

H<sub>2</sub>: Örgütsel adalet algısı ile hekimin örgütsel bağlılığı arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Örgütsel adalet algısı ile hekimin iş doyumunu arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Örgütsel bağlılık ile hekimin iş doyumunu arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Dağıtımsal adalet algısı, duygusal bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.

H<sub>6</sub>: İşlemsel adalet algısı, duygusal bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.

H7: Etkileşimsel adalet algısı, duygusal bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.

H8: Dağıtımsal adalet algısı, devamlılık bağlılığı aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.

H9: İşlemsel adalet algısı, devamlılık bağlılığı aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.

H<sub>10</sub>: Etkileşimsel adalet algısı, devamlılık bağlılığı aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.

H<sub>11</sub>: Dağıtımsal adalet algısı, normatif bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.

H<sub>12</sub>: İşlemsel adalet algısı, normatif bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.

H<sub>13</sub>: Etkileşimsel adalet algısı, normatif bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.

### **4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu araştırma kapsam itibari ile Türkiye’de kamu ve özel hastanelerde veya son çalıştıkları kuruma yönelik algılarının ölçülmesi amaçlanan, kendi özel muayenehanesinde çalışan hekimler üzerinde yürütülmüştür. Bu araştırmanın evrenini İstanbul Medipol Üniversitesi Geleneksel ve Tamamlayıcı Tıp araştırma Merkezinin, 6 aylık süre zarfında eğitimlerine katılan 700 hekim oluşturmaktadır.

Anket yöntemi ile veriler toplanmış olup, form Ek-1’de verilmiştir. 700 adet anket formu 16 Eylül ve 2 Aralık 2017 tarihleri arasında, mail ve doğrudan dağıtım şeklinde hekimlere ulaştırılmıştır. Mail ile gönderilen 150 formun 45 tanesi, doldurularak tekrardan mail ile tarafımıza ulaştırılmıştır. 550 adet de elden dağıtılmış olan anket formlarının 444 adet anket formu doldurularak teslim edilmiştir. Toplam 489 adet anket veri girişi yapılmıştır.

#### **4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmamız nicel araştırma tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Dört bölümlü bir anket formu uygulanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcı hekimlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik, cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, çalışılan kurum, toplam mesleki deneyim süresi, değerlendirilen kurumdaki deneyim süresine ilişkin ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel adalet, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık, dördüncü bölümde de iş doyumunu algılarına yönelik ifadeler bulunmaktadır.

##### **4.4.1. Örgütsel Adalet Ölçeği**

Örgütsel adalet algısını ölçebilmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Üç boyutlu olan örgütsel adalet ölçeği 20 ifadeden oluşmaktadır. İlk 5 ifade dağıtımsal adaleti, sonraki 6 ifade işlemsel adaleti ve son 9 ifade de etkileşimsel adaleti ölçmektedir.

Ölçek beşli likert tipi olarak formda yer almakta olup, “1= Kesinlikle Katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Kararsızım”, “4= Katılıyorum” ve “5= Kesinlikle Katılıyorum” cevaplarını içermektedir.

##### **4.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Örgütsel bağlılık algısını ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve 18 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ilk 1-6. ifadeler duygusal bağlılığı, 7-12. İfadeler normatif bağlılığı ve 13-18. ifadeler devam bağlılığını belirleyebilmek amacıyla hekimlere yöneltilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin, 2., 4., 6., 7. ve 11. ifadeleri olumsuz ifade olduğundan dolayı ters çevrilerek analizler yapılmıştır.

Ölçek beşli likert tipi olarak formda yer almakta olup, “1= Kesinlikle Katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Kararsızım”, “4= Katılıyorum” ve “5= Kesinlikle Katılıyorum” cevaplarını içermektedir.

#### **4.4.2. İş Doyumu Ölçeği**

İş doyum algısını ölçmek için Weiss, Davis England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire)'nden yararlanılmıştır. Ölçek 20 ifadeden oluşmakta olup, 1.2.3.4.7.8.9.10.11.15.16. ve 20. ifadeler içsel doyumunu, 5.6.12.13.14.17.18. ve 19. ifadeler dışsal doyumunu ölçmektedir.

Ölçek beşli likert tipi olarak formda yer almakta olup, “1= Hiç Memnun Değilim”, “2= Memnun Değilim”, “3= Kararsızım”, “4= Memnunum” ve “5= Çok Memnunum” cevaplarını içermektedir.

#### **4.5. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler**

Veriler toplandıktan sonra elde edilen verilerin analizinde SPSS 22 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcılarla ilgili genel bilgilerin frekans ve yüzde dökümleri elde edilmiştir. Hipotezlerin test edilebilmesi için öncelikle araştırmaya katılan hekimler ile ilgili genel bilgiler demografik özellikler başlığı altında incelenmiştir. Verilerin faktör analizi ve normallik dağılımları yapılmıştır. Araştırmada hekimlerin örgütsel adalet algısının, örgütse bağlılık ve iş doyumunu üzerine etkilerini ölçmek amacıyla, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmış ve daha sonra hipotezlerin testine yönelik olarak spearman korelasyon analizi, regresyon analizi, mann whitney u analizi ve kruskal wallis analizi yapılmıştır.

#### **4.6. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistik Analizleri**

##### **4.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Katılımcıların anket formunun ilk kısmında yer alan demografik özelliklerine ilişkin ifadelerle verdikleri yanıtlar doğrultusunda frekans analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan hekimlerin cinsiyet, yaş aralığı, medeni durumu, unvanı, çalışılan kurum, toplam mesleki deneyim süresi ve değerlendirilen kurumdaki çalışma süresi ile ilgili bilgiler bu başlık altında yer almaktadır.



Tablo 3.'de araştırmaya katılan hekimlerin anket formunda ölçümünün yapılmasına yönelik yer alan özellikler belirtilmektedir.

**Tablo 3: Demografik Özellikler Tablosu**

Demografik Özellikler		N	%
Cinsiyetiniz	Erkek	262	53,6
	Kadın	227	46,4
Yaşınız	21-30	76	15,5
	31-40	163	33,3
	41-55	218	44,6
	56-üzeri	32	6,5
Medeni durumunuz	Evli	354	72,4
	Bekar	135	27,6
Unvanınız	Pratisyen Doktor	259	53,0
	Uzman Doktor	180	36,8
	Yrd. Doç. Dr.	21	4,3
	Doç. Dr.	15	3,1
	Prof. Dr.	14	2,9
Çalışılan kurum	Kamu Kurumu	250	51,1
	Özel Kurum	198	40,5
	Kendi İşiniz	41	8,4
Kendi işiniz ise daha önce çalışılan kurum	Kamu Kurumu	19	3,9
	Özel Kurum	19	3,9

Toplam mesleki süreniz	0-5 Yıl	82	16,8
	6-10 Yıl	82	16,8
	11-15 Yıl	94	19,2
	16-20 Yıl	85	17,4
	21 Yıl ve üzeri	146	29,9
Değerlendirme yaptığımız kurumdaki çalışma süreniz	0-5 Yıl	246	50,3
	6-10 Yıl	112	22,9
	11-15 Yıl	50	10,2
	16-20 Yıl	41	8,4
	21 Yıl ve üzeri	39	8,0

Katılımcıların cinsiyetleri incelendiğinde, 262 kişi ile %53,6 oranla erkek, 227 kişi ile %46,4 oranla kadın olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan hekimlerden her iki cinsiyet oranının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Veriler katılımcıların yaş aralığına göre incelendiğinde, 218 katılımcının %44,6 oranla en fazla paya sahip olarak 41-55 yaş aralığında olduğu, ikinci olarak 163 katılımcı ile %33,3 oranla 31-40 yaş aralığında, sonrasında 76 katılımcı ile %15,5 oranla 21-30 yaş aralığında ve en az katılımcı sayısı da 32 kişi ile %6,5 oranla 56 ve üzeri yaş aralığında görülmektedir.

Katılımcı hekimlerin medeni durumları açısından bakıldığında, 354 kişinin %72,4 oranla evli, 135 kişinin de %27,6 oranla bekar olduğu görülmektedir.

Katılımcılar unvanlarına göre incelendiğinde, katılımcılardan en fazla sahip olunan unvan 259 kişi ile %53 oranla Pratisyen Doktor olarak görülmektedir. 180 katılımcının %36,8 oranla Uzman Doktor, 21 katılımcının %4,3 oranla Yrd. Doç. Dr., 15 katılımcının %3,1 oranla Doç. Dr. ve 14 katılımcının %2,9 oranla Prof. Dr. oldukları görülmektedir.

Katılımcıların çalışılan kuruma yönelik ifade analizinde, 250 katılımcının %51,1 oranla kamu kurumunda, 198 katılımcının %40,5 oranla özel kurumda ve 41 katılımcının %8,4 oranla kendi işinde çalıştığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Kendi işinde çalışan hekimler son çalıştıkları kurumu dikkate alarak formu yanıtladıkları için, bu katılımcıların en son çalıştıkları kurumun kamu ya da özel sektör olmasına yönelik bir ifade de formda yer almaktadır. Bu ifadeye verilen yanıtlar neticesinde, kendi muayenehanesinde çalışan 41 hekimden, 19 hekimin kendi işinden önce kamu kurumunda, 19 hekiminde özel kurumda çalıştığı ve kendi muayenehanesinde çalışan 41 kişiden 3'ünün de son çalışılan kurumun kamu ya da özel kurum olmasına yönelik ifadeyi cevaplamadığı görülmektedir.

Demografik incelemelere yönelik katılımcıların deneyim sürelerine bakıldığında, 146 katılımcının %29,9 oranla 21 yıl ve üzeri, 82 katılımcının % 16,8 oranla 0-5 yıl aralığında, 82 katılımcının %16,8 oranla 6-10 yıl aralığında, 94 katılımcının %19,4 oranla 11-15 yıl aralığında, 85 katılımcının %17,4 oranla 16-20 yıl aralığında mesleki deneyim sürelerine sahip oldukları sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Formda ele aldığımız değişkenlere yönelik algıların ölçümüne ilişkin olarak, katılımcıların değerlendirmelerini istediğimiz son çalıştıkları kurumdaki deneyim sürelerine de bakıldığında, en fazla oranın %50,3 olarak 246 katılımcının 0-5 yıl aralığında olduğu görülmektedir. 112 katılımcı %22,9 oranla 6-10 yıl aralığında, 50 katılımcı %10,2 oranla 11-15 yıl aralığında, 41 katılımcı %8,4 oranla 16-20 yıl aralığında, 40 katılımcının %8,2 oranla 21 yıl ve üzeri zaman aralığında çalıştığı sonuçlarına ulaşılmaktadır.

#### **4.6.2. Araştırma Değişkenleri Ölçek İfadeleri Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, araştırma verileri ölçek ifadelerine ait, minimum, maksimum, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

489 katılımcının ölçekte bulunan ifadelerle ilişkin değerleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya, iş doyum algısını ölçmeye yönelik ifadeler içerisinde yer alan

“Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından.” cümlesi ile 47. ifadenin sahip olduğu görülmektedir.

En düşük ortalamaya da dağıtımsal adalet algısını ölçmeye yönelik ifadeler içerisinde yer alan “Dağıtılan ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.” cümlesi ile 4. İfade sahiptir.

**Tablo 4: Araştırma Değişkenleri Ölçekleri İfadeleri**

**Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (N=489)**

<b>İfadeler</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
1. Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	1	5	2,8957	1,27530
2. Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	1	5	2,5665	1,24638
3.İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	1	5	2,5399	1,23264
4.Dağıtılan ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	1	5	2,3988	1,18498
5.İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	1	5	2,5787	1,22576
6.Yöneticimin, işimle ilgili kararları verirken tarafsız olduğunu düşünüyorum.	1	5	2,6196	1,27496
7.Yöneticilerimiz işle ilgili kararları vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler.	1	5	2,3865	1,19934
8.Yöneticilerimiz işle ilgili kararları vermek için konuyla	1	5	2,5092	1,16841

ilgili tüm bilgileri toplar.				
9.Yöneticim, verilen kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgilerde verir.	1	5	2,6524	1,20186
10.İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	5	2,5726	1,17144
11.Çalışanların, yöneticiler tarafından verilen kararları itiraz etme ya da onaylama hakları vardır.	1	5	2,6687	1,25150
12.Yöneticim işle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir.	1	5	3,0307	1,18438
13.Yöneticim işimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.	1	5	3,0736	1,16238
14.Yöneticim işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	1	5	2,7628	1,17738
15.Yöneticim işimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde yaklaşır.	1	5	2,8753	1,15712
16.Yöneticim işimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir.	1	5	2,7689	1,21541
17.Yöneticim işimle ilgili	1	5	2,8405	1,25250

kararların uygulamalarını benimle konuşur.				
18.Yöneticim işimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.	1	5	2,8139	1,23314
19.Yöneticim işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	5	2,7382	1,19639
20.Yöneticim işimle ilgili verilen kararları açıkça anlatır.	1	5	2,6319	1,27052
21.Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmenin beni çok mutlu edeceğine inanıyorum.	1	5	2,5644	1,22994
22.Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	1	5	2,7505	1,35014
23.Bu kurumun problemlerini gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	5	3,0777	1,26024
24.Kendimi kurumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	1	5	2,8466	1,32249
25.Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı olduğunu düşünüyorum.	1	5	2,7832	1,28119
26.Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu	1	5	2,7975	1,33901

<b>hissetmiyorum.</b>				
27.Kurumumda çalışmaya devam etmek için için hiçbir manevi yükümlülük <b>hissetmiyorum.</b>	1	5	2,9100	1,33831
28.Benim için avantajlı da olsa bile kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	1	5	3,1595	1,27520
29.Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederdim.	1	5	2,6421	1,27264
30.Kurumum benim sadakatimi hak ediyor.	1	5	2,6421	1,24497
31.Kurumdaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmayı <b>düşünmüyorum.</b>	1	5	2,9080	1,29537
32.Kurumuma çok şey borçlu olduğuma inanıyorum.	1	5	2,5317	1,21446
33.Şu anda kurumumda kalmamın istekten ziyade gereklilik olduğunu düşünüyorum.	1	5	3,3926	1,27122
34.İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmanın benim için zor olacağına inanıyorum.	1	5	3,1145	1,26068
35.Şu anda kurumumdan	1	5	2,8425	1,26982

ayrılmak istediğime karar versem, hayatımda çoğu şeyin alt üst olacağına inanıyorum.				
36.Kurumdan ayrılmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğuna inanıyorum.	1	5	2,7117	1,25315
37.Kurumumdan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından birinin alternatif kıtlığı olduğunu düşünüyorum.	1	5	2,8589	1,26852
38.Eğer kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	5	2,7975	1,22052
39.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	5	2,6871	1,19693
40.Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	1	5	3,1431	1,26425
41.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	5	3,0450	1,27958
42.Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	1	5	3,3497	1,25874
43.Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	1	5	2,6830	1,20948
44.Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	5	2,6605	1,26722



45.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından	1	5	3,2352	1,31974
46.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	5	3,5419	1,17469
47.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	5	3,6483	1,22098
48.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	5	3,3947	1,16544
49.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	1	5	3,3047	1,26394
50.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	1	5	2,9816	1,19325
51.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	1	5	2,5665	1,27080
52.İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	1	5	2,5460	1,27010
53.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1	5	3,0000	1,26750
54.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	1	5	3,0736	1,31616

55.Çalışma şartları bakımından	1	5	2,8875	1,27942
56.Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	1	5	3,2004	1,29181
57.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	1	5	2,8569	1,27232
58.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	5	3,2822	1,26350

#### 4.7. Araştırma Değişkenleri Ölçekleri Yapı Geçerliliği

##### (Faktör Analizi)

Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden, az sayıda ve tanımlanabilir özellikte anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiksel analizdir (Büyüköztürk, 2002: 485).

Faktör analizinin amacı, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi daha yakından inceleyip, sistemin işleyiş özelliklerini açıklamaktır.

Faktör analizinde örneklem yeterliliğini test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO-örnekleme yeterliliği istatistiği) ve tüm ölçeklere değişken bazında yapılan faktör analizi sonuçları paylaşılmıştır.

Toplanan verilerin, analize uygun olup olmadığını belirlemek için KMO değerinin 0,50' den büyük olması gerekmektedir.

**Tablo 5: KMO Değerler Tablosu (Sipahi ve diğerleri, 2008: 54)**

KMO DEĞERİ	YORUM
0,9	Mükemmel
0,8	Çok iyi
0,7	İyi
0,6	Orta
0,5	Zayıf
0,50'nin altı	Kabul Edilemez

Çalışmamızda yer alan üç değişken için yapılan faktör analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 6: Değişkenlerin Faktör Analizi**

Örgütsel Adalet Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği	0,956
Örgütsel Bağlılık Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği	0,888
İş Doyumunu Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği	0,956

Yapılan faktör analizi sonucuna göre %66 oranında Toplam Açıklanan Varyans (Total Variance Explains) elde edilmiş olup, faktör analizi için temel bileşenler analizi ile Varimax (dik) döndürme yöntemi kullanılmıştır. Verilerin örgütsel adalet ve iş doyumunu değişkenleri için KMO katsayısı mükemmel, örgütsel bağlılık değişkeni için elde edilen değerinde çok iyi olarak tanımlanabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Bulunan KMO katsayıları verilerin analize uygun olduğunu göstermektedir.

#### 4.8. Araştırma Ölçekleri Normal Dağılım Analizi

Araştırmalarda, uygulanacak istatistiki yöntemler verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bağlı olarak değiştiğinden, istatistiki çalışmalara başlamadan önce verilerin normal dağılım analizi yapılmalıdır.

İstatistiksel analizlere geçilmeden, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine örneklem büyüklüğü 29'dan büyük olduğunda Kolmogorov-Smirnov testi, örneklem büyüklüğünün 29'dan küçük olması durumunda Shapiro Wilks Testi yapılarak bakılmaktadır (Kalaycı, 2009: 45-48).

Test sonucunda, elde edilen p değeri ( $p > 0.05$ ) dağılımın normal olduğunu, anlamlı olması halinde ( $p < 0.05$ ) ise dağılımın normal dağılmadığını göstermektedir (Field, 2009: 48).

Değişken bazında verilerin dağılımı incelendiğinde 29'dan fazla sayıda veri elde etmiş olduğumuz için, Kolmogorov-Smirnov testi yapılarak Tablo 7.'deki Sig. değeri dikkate alınmaktadır. Örgütsel adaletin Sig. değerinin 0,2 olması normal dağıldığını, örgütsel bağlılık ve iş doyumu değişkenlerimizin Sig. değerlerinin 0,05'den küçük olması nedeniyle normal dağılmadıklarını göstermektedir.

Bu nedenle analizler de non-parametrik teknikler kullanılarak yapılmaktadır.

**Tablo 7: Normal Dağılım Tablosu (N=489)**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
Örgütsel Adalet	,035	489	,200*
Örgütsel Bağlılık	,048	483	,010
İş Doyumu	,050	474	,006

#### 4.9. Güvenilirlik Analizi

Tüm değişkenlerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla Cronbach Alfa Katsayısı (Cronbach Alpha Coeficient- $\alpha$ ) incelenmiştir. Ankette yer alan soruların

birbiri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgili kavramı ne derece ölçtüğü bu değer aracılığıyla ortaya konmaktadır.

Cronbach Alfa Katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirlik sonuçları aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2009: 24) ;

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Çalışmamızda yer alan değişkenlerin ölçekleri ve her bir ölçeğin alt boyutları Tablo.8’de gösterilmektedir. Değişkenlere ve değişkenlerin alt boyutlarına ait güvenilirlik kat sayısı 0,958 ile 0,524 arasında değişmektedir.

**Tablo 8: Güvenilirlik Analizi Sonuçları Tablosu**

<b>Ölçek</b>	<b>Kullanılan Soru Sayısı</b>	<b>Güvenilirlik Katsayısı</b>
Örgütsel Adalet	20	0,958
Dağıtımsal Adalet	5	0,886
İşlemsel Adalet	6	0,898
Etkileşimsel Adalet	9	0,957
Örgütsel Bağlılık	18	0,826
Duygusal Bağlılık	6	0,804
Normatif Bağlılık	6	0,524
Devam Bağlılığı	6	0,834
İş Doyumu	20	0,958
İçsel Doyum	12	0,937
Dışsal Doyum	8	0,913

Çalışmamıza katılan hekimlerin verdiği yanıtlar çalışmamızın örgütsel adalet boyutu için ele alındığında, %95'in üzerinde bir güvenilirliği olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ve boyutları olan, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin güvenilirlik dereceleri yüksek derecede güvenilir değerler almıştır.

Örgütsel bağlılığın güvenilirliği %82'nin üzerindedir. Örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığı yüksek ölçüde güvenilir sonuçlar elde etmişken, normatif bağlılığın düşük güvenilirlik düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

İş doyumunu boyutunun da güvenilirlik analizi sonucunda %95'in üzerinde yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Alt boyutları olan içsel doyum ve dışsal doyumun da yüksek güvenilirlik derecesine sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.10.Araştırma Değişkenleri Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmamızda elde ettiğimiz veriler normal dağılım göstermediği için değişkenlerin birbirleri arasında ilişkisinin yönüne ve gücüne Spearman Korelasyon analiz yöntemi ile bakılmıştır.

**Tablo 9: Spearman Korelasyon Analiz Tablosu**

N=489		Örgütsel adalet	Örgütsel bağlılık	İş doyumunu
Örgütsel adalet	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1	0,482** 0	0,604** 0
Örgütsel bağlılık	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0,482** 0	1	0,421** 0
İş doyumunu	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0,604** 0	0,421** 0	1

H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, ve H<sub>4</sub> hipotezlerimizin analizine yönelik, değişkenlerimiz arasında ilişki olup olmadığını belirleyebilmek için, spearman korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif yönde 0,482 şiddetinde, örgütsel adaletin iş doyumunu pozitif yönde 0,604 şiddetinde ve örgütsel bağlılığın iş doyumunu pozitif yönde 0,421 şiddetinde etkilediğini görmekteyiz. Non parametrik spearman korelasyon testi sonucunda üç hipotezimizin de doğruluğu ispatlanmıştır. Üç değişkenimiz arasında anlamlı bir ilişki olduğunun yanı sıra, en güçlü ilişkinin örgütsel adalet ve iş doyumunu arasında olduğu görülmektedir.

H<sub>2</sub>: Örgütsel adalet algısı ile hekimin örgütsel bağlılığı arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Örgütsel adalet algısı ile hekimin iş doyumunu arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Örgütsel bağlılık ile hekimin iş doyumunu arasında olumlu ilişki vardır.

H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezlerimiz bu bilgiler ışığında kabul edilmiştir.

#### **4.11. Araştırma Değişkenleri Regresyon Analizi**

Korelasyon analizi neticesinde değişkenlerimiz arasında ilişkinin varlığının ispatı sonrasında, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt değişkenlerinin aracılık rolünü belirlemek için literatürde yer alan sobel testi kullanılmıştır. Sobel testi, sınırlı ya da tam aracılığın oluşmasında, yordayıcı değişkenin açıkladığı varyanstaki azalmanın anlamlılık düzeyini ölçen bir yöntem olarak tanımlanan bir testtir (Sobel, 1982: 290). Sobel test ile örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın, örgütsel adaletin alt boyutları ile iş doyumunu arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın alt boyutlarının aracılık rolü incelenmiştir.

Dağıtımsal adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın, dağıtımsal adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkide devam bağlılığının, dağıtımsal adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkide normatif bağlılığın aracılık rollerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

İşlemsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın, işlemsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkide devam bağlılığının, işlemsel adalet ile iş

doyumunu arasındaki ilişkide normatif bağlılığın aracılık rollerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

Etkileşimsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın, etkileşimsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkide devam bağlılığının, etkileşimsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkide normatif bağlılığın aracılık rollerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

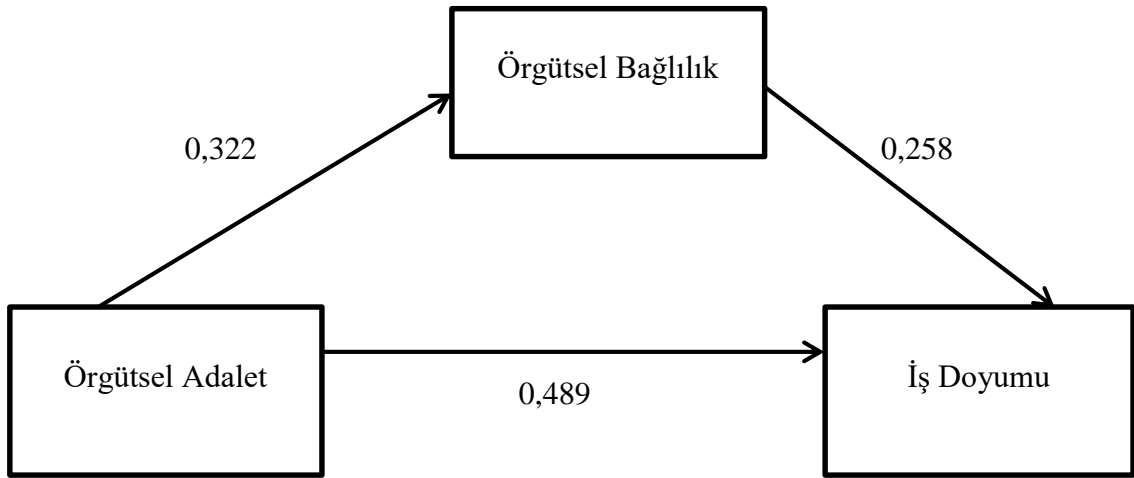
**Tablo 10: Regresyon -Sobel Test -Tablosu**

<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Aracı Değişken</b>	<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Sobel Test</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b><i>p</i> Değeri</b>
Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık	İş Doyumu	1.295	0.064	0.195
Dağıtımsal Adalet	Duygusal Bağlılık	İş Doyumu	6.913	0.017	0
İşlemsel Adalet	Duygusal Bağlılık	İş Doyumu	6.972	0.019	0
Etkileşimsel Adalet	Duygusal Bağlılık	İş Doyumu	6.793	0.017	0
Dağıtımsal Adalet	Devamlılık Bağlılığı	İş Doyumu	0.262	0.001	0.793



İşlemsel Adalet	Devamlılık Bağlılığı	İş Doyumu	0.357	0.001	0.720
Etkileşimsel Adalet	Devamlılık Bağlılığı	İş Doyumu	1.109	0.0009	0.267
Dağıtımsal Adalet	Normatif Bağlılık	İş Doyumu	6.246	0.016	0
İşlemsel Adalet	Normatif Bağlılık	İş Doyumu	6.282	0.017	0
Etkileşimsel Adalet	Normatif Bağlılık	İş Doyumu	6.164	0.015	0

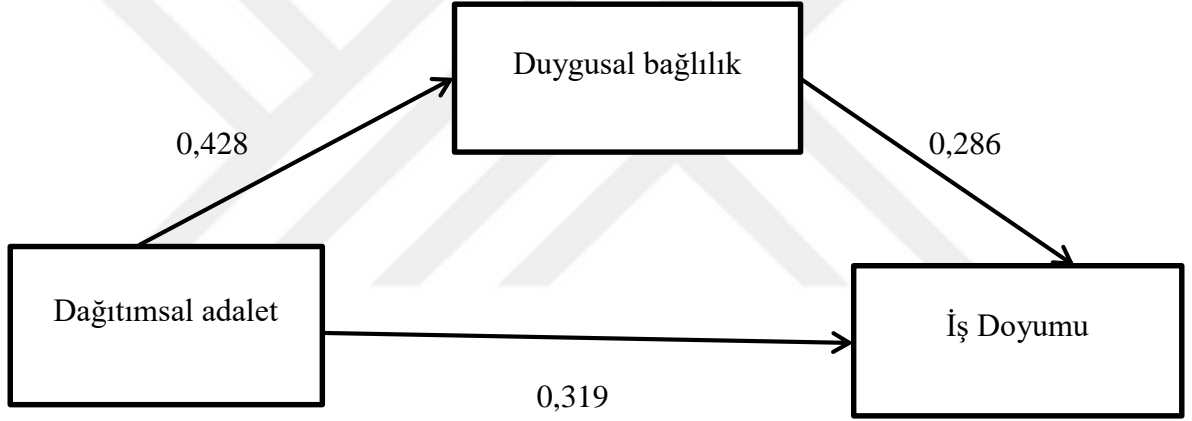
**H<sub>1</sub> (Ana Hipotez):** Örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.



**Şekil 6: H<sub>1</sub> Hipotez Araştırma Modeli**

Sobel testi sonucunda örgütsel adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır (*Sobel t*=1.295, *p*>0.05). Buna göre, “Örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” (H<sub>1</sub>) hipotezi kabul edilmemiştir.

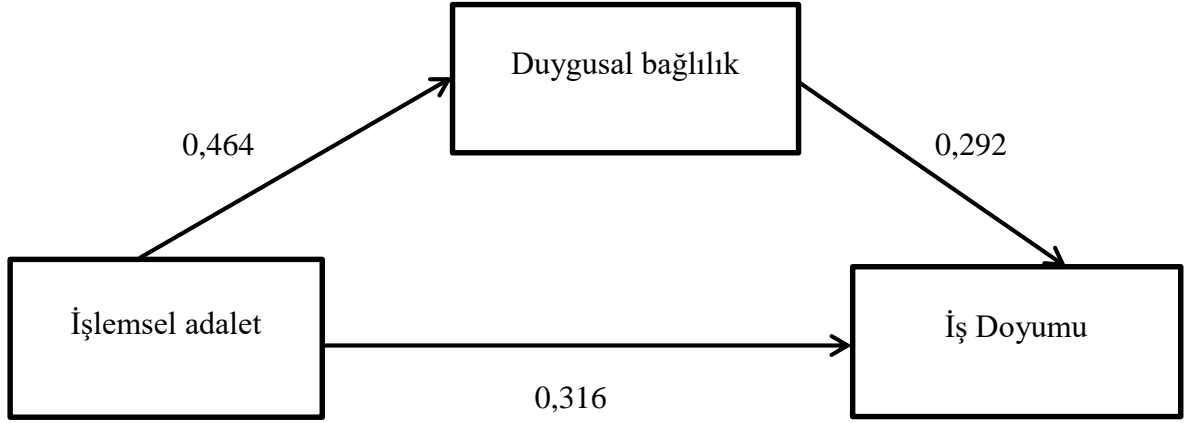
H<sub>5</sub>: Dağıtımsal adalet algısı, duygusal bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.



**Şekil 7: H<sub>5</sub> Hipotez Araştırma Modeli**

Sobel testi sonucunda dağıtımsal adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (*Sobel t*=6.913, *p*<0.05). Buna göre, “Dağıtımsal adalet algısı, duygusal bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” (H<sub>5</sub>) hipotezi kabul edilmiştir.

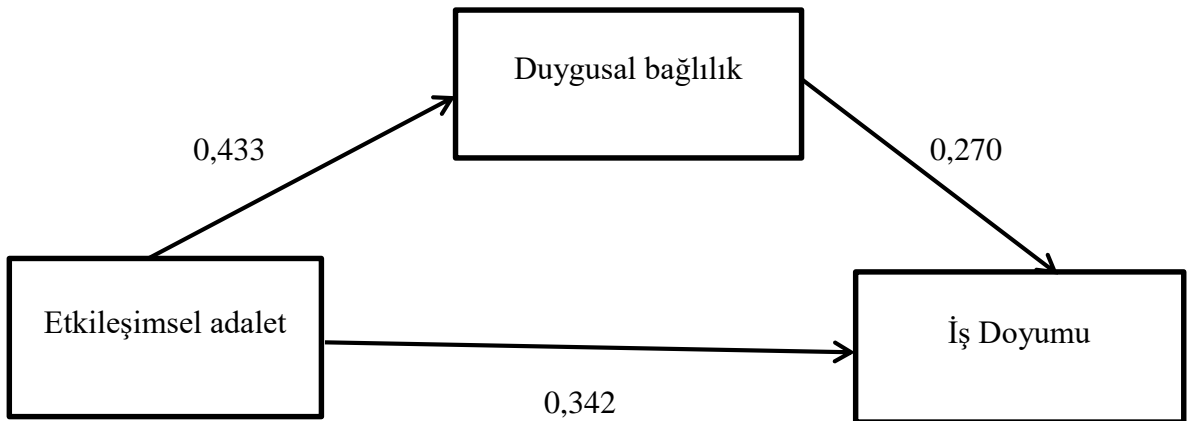
H<sub>6</sub>: İşlemsel adalet algısı, duygusal bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.



**Şekil 8: H<sub>6</sub> Hipotez Araştırma Modeli**

Sobel testi sonucunda işlemsel adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (*Sobel t=6.972, p<0.05*). Buna göre, “İşlemsel adalet algısı, duygusal bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” (H<sub>6</sub>) hipotezi kabul edilmiştir.

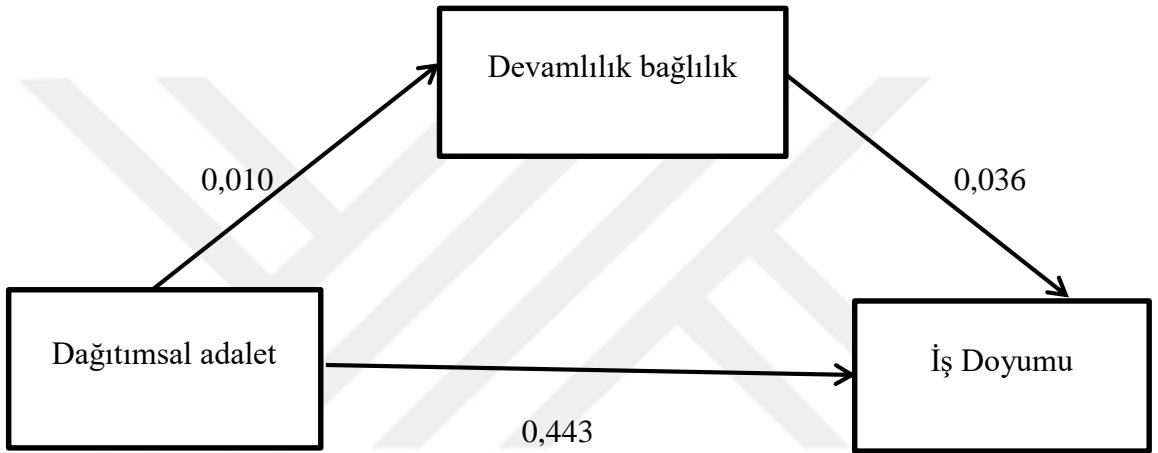
H<sub>7</sub>: Etkileşimsel adalet algısı, duygusal bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.



**Şekil 9: H<sub>7</sub> Hipotez Araştırma Modeli**

Sobel testi sonucunda etkileşimsel adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (*Sobel*  $t=6.793$ ,  $p<0.05$ ). Buna göre, “Etkileşimsel adalet algısı, duygusal bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” ( $H_7$ ) hipotezi kabul edilmiştir.

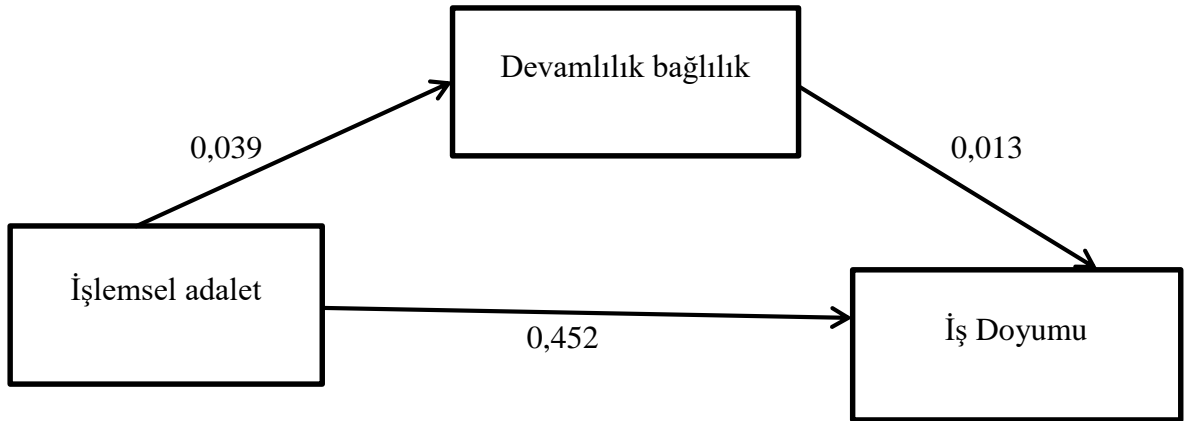
$H_8$ : Dağıtımsal adalet algısı, devamlılık bağlılığı aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.



**Şekil 10:  $H_8$  Hipotez Araştırma Modeli**

Sobel testi sonucunda dağıtımsal adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisinde devamlılık bağlılığının aracılık rolünün anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır (*Sobel*  $t=0.262$ ,  $p>0.05$ ). Buna göre, “Dağıtımsal adalet algısı, devamlılık bağlılığı aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” ( $H_8$ ) hipotezi kabul edilmemiştir.

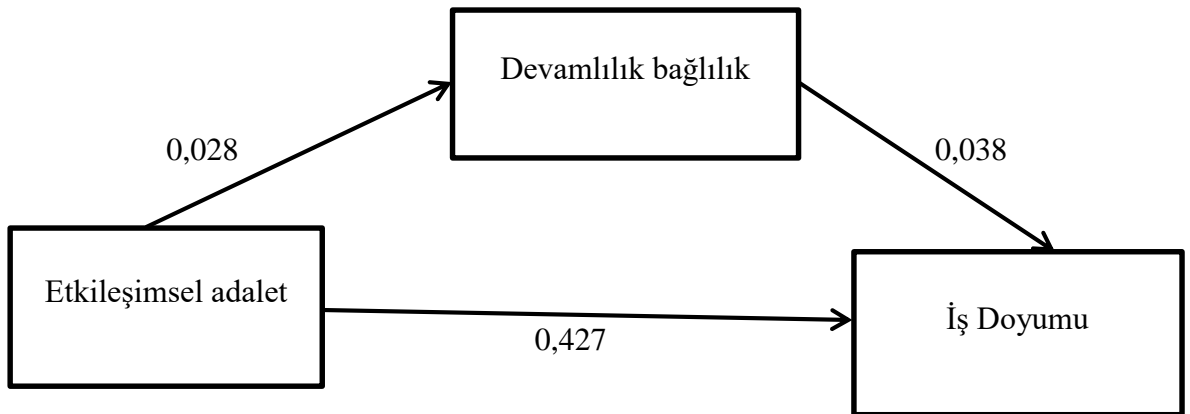
$H_9$ : İşlemsel adalet algısı, devamlılık bağlılığı aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.



**Şekil 11: H<sub>9</sub> Hipotez Araştırma Modeli**

Sobel testi sonucunda işlemsel adaletin iş doyumuna üzerindeki etkisinde devamlılık bağlılığının aracılık rolünün anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır (*Sobel t=0.357, p>0.05*). Buna göre, “İşlemsel adalet algısı, devam bağlılığı aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” (H<sub>9</sub>) hipotezi kabul edilmemiştir.

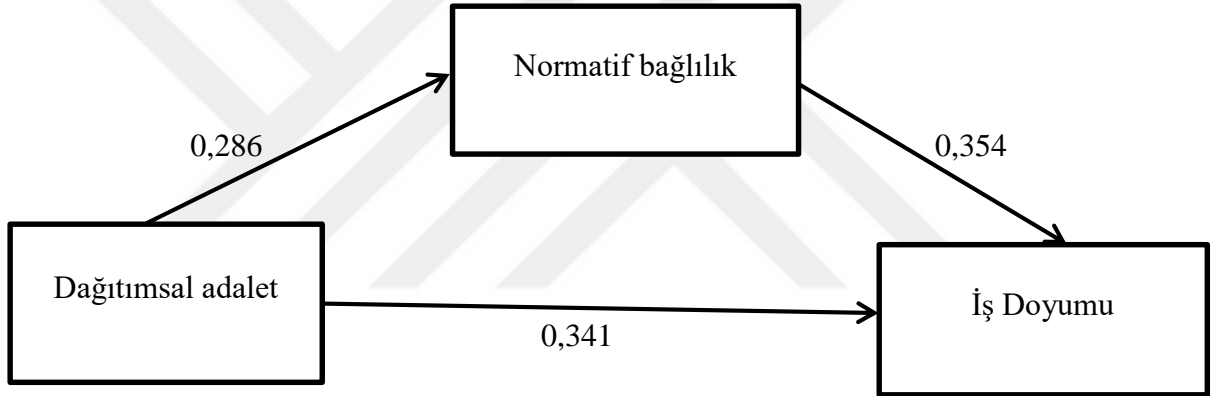
H<sub>10</sub>: Etkileşimsel adalet algısı, devamlılık bağlılığı aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.



**Şekil 12: H<sub>10</sub> Hipotez Araştırma Modeli**

Sobel testi sonucunda etkileşimsel adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisinde devamlılık bağlılığının aracılık rolünün anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır (*Sobel*  $t=0,1.109$ ,  $p>0.05$ ). Buna göre, “Etkileşimsel adalet algısı, devamlılık bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” ( $H_{10}$ ) hipotezi kabul edilmemiştir.

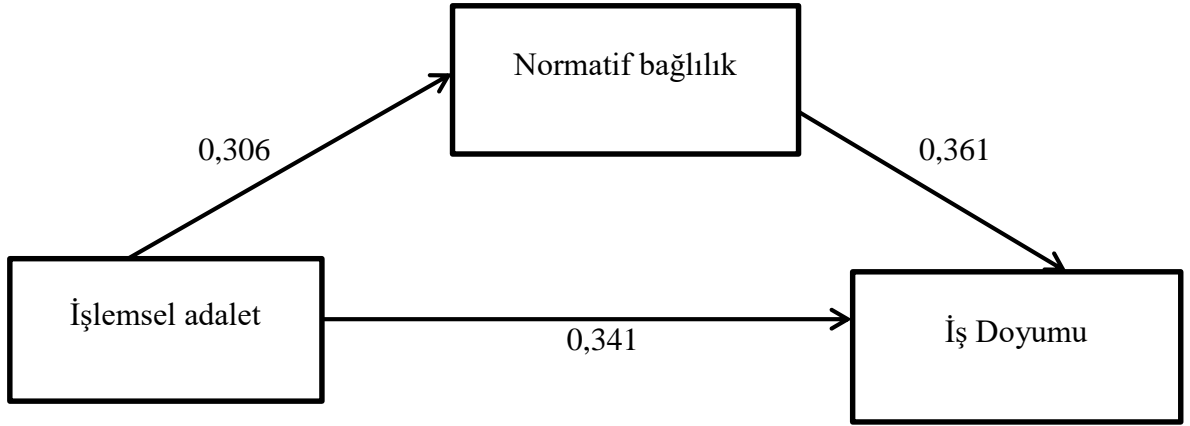
$H_{11}$ : Dağıtımsal adalet algısı, normatif bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.



**Şekil 13:  $H_{11}$  Hipotez Araştırma Modeli**

Sobel testi sonucunda dağıtımsal adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisinde normatif bağlılığın aracılık rolünün anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (*Sobel*  $t=6.246$ ,  $p<0.05$ ). Buna göre, “Dağıtımsal adalet algısı, normatif bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” ( $H_{11}$ ) hipotezi kabul edilmiştir.

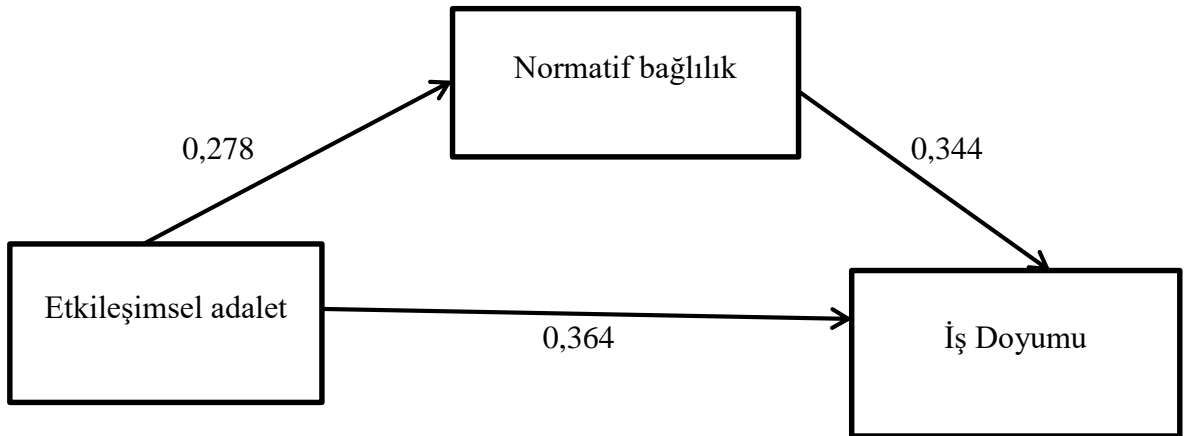
$H_{12}$ : İşlemsel adalet algısı, normatif bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.



**Şekil 14: H<sub>12</sub> Hipotez Araştırma Modeli**

Sobel testi sonucunda işlemsel adaletin iş doyumuna üzerindeki etkisinde normatif bağlılığın aracılık rolünün anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (*Sobel t*=6.282, *p*<0.05). Buna göre, “İşlemsel adalet algısı, normatif bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” (H<sub>12</sub>) hipotezi kabul edilmiştir.

H<sub>13</sub>: Etkileşimsel adalet algısı, normatif bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.



**Şekil 15: H<sub>13</sub> Hipotez Araştırma Modeli**

Sobel testi sonucunda etkileşimsel adaletin iş doyumuna üzerindeki etkisinde normatif bağlılığın aracılık rolünün anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (*Sobel*

$t=6.164$ ,  $p<0.05$ ). Buna göre, “Etkileşimsel adalet algısı, normatif bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” (H<sub>13</sub>) hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.10. Araştırma Değişkenlerinin, Demografik Değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Unvan, Çalışılan Kurum, Toplam Çalışılan Süre ve Değerlendirilen Kurumda Çalışılan Süre) Göre Farklılık Analizleri

Araştırma değişkenlerinin, demografik değişkenlerine göre farklılığının tespitinde, cinsiyet ve medeni durum için “Mann Whitney-U Testi” yaş, unvan, çalışılan kurum, toplam çalışılan süre ve değerlendirilen kurumdaki süre için “Kruskal Wallis Testi” uygulanarak elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 11: Araştırma Değişkenleri-Cinsiyete Göre Yapılan Farklılık Analizi**

İfade	Gruplar	N	Sıralar Ortalaması	Ki-Kare	Sd	p Değeri
Örgütsel adalet	Kadın	262	251,72	1,277	1	,258
	Erkek	227	237,24			
	Toplam	489				
Örgütsel bağlılık	Kadın	258	250,87	,025	1	,134
	Erkek	225	231,82			
	Toplam	483				
İş doyumunu	Kadın	255	244,35	1,380	1	,240
	Erkek	219	229,53			
	Toplam	474				

Hekimlerin cinsiyete göre, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu değişkenleri üzerindeki algılarında bir fark olup olmadığını anlayabilmek için, non -



parametrik Mann Whitney-U Testi yapılmıştır. Test sonucunda, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumu değişkenleri ile cinsiyet arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmektedir ( $p>0,05$ ). Yani kadın ve erkeklerin üç değişkenimiz içinde algılarının birbirinden farklı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 12: Yaş Gruplarına Göre Yapılan Farklılık Analizleri**

İfade	Gruplar	N	Sıralar Ortalaması	Ki- Kare	Sd	p Değeri
Örgütsel adalet	21-30 yaş	76	229,36	7,026	3	,071
	31-40 yaş	163	232,57			
	41-55 yaş	218	252,17			
	56-üzeri	32	296,63			
	Toplam	489				
Örgütsel bağlılık	21-30 yaş	76	198,63	12,502	3	,006
	31-40 yaş	161	235,99			
	41-55 yaş	215	255,85			
	56-üzeri yaş	31	283,48			
	Toplam	483				
İş doyumu	21-30 yaş	75	206,72	10,856	3	,013
	31-40 yaş	156	227,20			
	41-55 yaş	211	247,87			
	56-üzeri yaş	32	291,48			
	Toplam	474				

Örgütsel bağlılık değişkeni Kruskal Wallis Testi ile incelendiğinde, yaş gruplarına göre farklılık olduğu görülmektedir ( $\bar{X}_{21-30}=198.63$ ,  $\bar{X}_{31-40}=235.99$ ,  $\bar{X}_{41-$

$\bar{X}_{55}=255.85$ ,  $\bar{X}_{56\text{-}\ddot{u}\text{-}z\text{-}e\text{-}r\text{-}i}=283.48$ ). Bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığın belirlemek üzere ikili gruplar arasında Mann Whitney-U testi yapılmış ve  $p<0,05$  seviyesinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmaktadır ( $p<0.006$ ,  $X^2=12.502$ ). Buna göre, örgütsel bağlılık 56 ve üzeri yaş grubundaki hekimlerde daha yüksektir.

İş doyumunu değişkeni Kruskal Wallis Testi ile incelendiğinde, yaş gruplarına göre farklılık olduğu görülmektedir ( $\bar{X}_{21-30}=206.72$ ,  $\bar{X}_{31-40}=227.20$ ,  $\bar{X}_{41-55}=247.87$ ,  $\bar{X}_{56\text{-}\ddot{u}\text{-}z\text{-}e\text{-}r\text{-}i}=291.48$ ). Bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere ikili gruplar arasında Mann Whitney-U testi yapılmış ve  $p<0,05$  seviyesinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmaktadır ( $p<0.013$ ,  $X^2=10.856$ ). Buna göre, iş doyumunu 56 ve üzeri yaş grubundaki hekimlerde daha yüksektir.

Örgütsel adalete ilişkin yaş grupları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 13: Medeni Durumlara Göre Yapılan Farklılık Analizleri**

İfade	Gruplar	N	Sıralar Ortalaması	Ki- Kare	Sd	<i>p</i> Değeri
Örgütsel adalet	Evli	354	244,13	,048	1	,827
	Bekar	135	247,28			
	Toplam	489				
Örgütsel bağlılık	Evli	348	247,08	,145	1	,199
	Bekar	135	228,91			
	Toplam	483				
İş doyumunu	Evli	342	241,77	1,194	1	,274
	Bekâr	132	226,44			
	Toplam	474				

Hekimlerin medeni duruma göre, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu değişkenleri üzerindeki algılarında bir fark olup olmadığını anlayabilmek için, Mann Whitney-U Testi yapılmıştır. Test sonucunda, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu değişkenleri ile medeni durum arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmektedir ( $p>0,05$ ). Yani evli ya da bekâr olan katılımcıların üç değişkenimiz içinde algılarının birbirinden farklı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 14: Unvana Göre Yapılan Farklılık Analizleri**

İfade	Gruplar	N	Sıralar Ortalaması	Ki- Kare	Sd	<i>p</i> Değeri
Örgütsel adalet	Pratisyen Doktor	259	240,77	19,985	4	,001
	Uzman Doktor	180	230,83			
	Yrd. Doç. Dr.	21	319,40			
	Doç. Dr.	15	262,37			
	Prof. Dr.	14	375,21			
	Toplam	489				
Örgütsel bağlılık	Pratisyen Doktor	255	234,18	10,006	4	,040
	Uzman Doktor	178	241,49			
	Yrd. Doç. Dr.	21	239,90			
	Doç. Dr.	15	288,43			

	Prof. Dr.	14	344,36			
	Toplam	483				
İş doyumu	Pratisyen Doktor	253	229,92	17,748	4	,001
	Uzman Doktor	175	229,56			
	Yrd. Doç. Dr.	18	285,42			
	Doç. Dr.	14	281,61			
	Prof. Dr.	14	368,07			
	Toplam	474				

Örgütsel adalet değişkeni Kruskal Wallis Testi ile incelendiğinde, unvana göre farklılık olduğu görülmektedir ( $\bar{X}_{\text{Prat.Dr.}}=240.77$ ,  $\bar{X}_{\text{Uzm.Dr.}}=230.83$ ,  $\bar{X}_{\text{Yrd.Doç.Dr.}}=319.40$ ,  $\bar{X}_{\text{Doç.Dr.}}=262.37$ ,  $\bar{X}_{\text{Prof.Dr.}}=375.21$ ). Bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere ikili gruplar arasında Mann Whitney-U testi yapılmış ve  $p<0,05$  seviyesinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmaktadır ( $p<0.001$ ,  $X^2=19.985$ ). Buna göre, örgütsel adalet Prof. Dr. unvanına sahip hekimlerde daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık değişkeni Kruskal Wallis Testi ile incelendiğinde, unvana göre farklılık olduğu görülmektedir ( $\bar{X}_{\text{Prat.Dr.}}=234.18$ ,  $\bar{X}_{\text{Uzm.Dr.}}=241.49$ ,  $\bar{X}_{\text{Yrd.Doç.Dr.}}=239.90$ ,  $\bar{X}_{\text{Doç.Dr.}}=288.43$ ,  $\bar{X}_{\text{Prof.Dr.}}=368.07$ ). Bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere ikili gruplar arasında Mann Whitney-U testi yapılmış ve  $p<0,05$  seviyesinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmaktadır ( $p<0.04$ ,  $X^2=10.006$ ). Buna göre, örgütsel adalet Prof. Dr. unvanına sahip hekimlerde daha yüksektir.

İş doyumu değişkeni Kruskal Wallis Testi ile incelendiğinde, unvana göre farklılık olduğu görülmektedir ( $\bar{X}_{\text{Prat.Dr.}}=229.92$ ,  $\bar{X}_{\text{Uzm.Dr.}}=229.56$ ,  $\bar{X}_{\text{Yrd.Doç.Dr.}}=285.42$ ,

$\bar{X}_{\text{Doç.Dr.}}=281.61$ ,  $\bar{X}_{\text{Prof.Dr.}}=368.07$ ). Bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere ikili gruplar arasında Mann Whitney-U testi yapılmış ve  $p<0,05$  seviyesinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmaktadır ( $p<0.001$ ,  $X^2=17.748$ ). Buna göre, iş doyumunu Prof. Dr. unvanına sahip hekimlerde daha yüksektir.

**Tablo 15: Çalışılan Kurum Gruplarına Göre Yapılan Farklılık Analizleri**

İfade	Gruplar	N	Sıralar Ortalaması	Ki- Kare	Sd	<i>p</i> Değeri
Örgütsel adalet	Kamu kurumu	250	222,47	16,429	2	,000
	Özel kurum	198	276,26			
	Kendi işiniz	41	231,40			
	Toplam	489				
Örgütsel bağlılık	Kamu kurumu	247	240,89	8,012	2	,018
	Özel kurum	196	254,75			
	Kendi işiniz	40	186,38			
	Toplam	483				
İş doyumunu	Kamu kurumu	245	213,40	18,318	2	,000
	Özel kurum	190	269,91			
	Kendi işiniz	39	231,04			

	İşiniz					
	Toplam	474				

Örgütsel adalet değişkeni Kruskal Wallis Testi ile incelendiğinde, çalışılan kuruma göre farklılık olduğu görülmektedir ( $\bar{X}_{\text{kamu kurumu}}=222.47$ ,  $\bar{X}_{\text{özel kurum}}=276.26$ ,  $\bar{X}_{\text{Kendi işi}}=231.40$ ). Bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere ikili gruplar arasında Mann Whitney-U testi yapılmış ve  $p<0,05$  seviyesinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmaktadır ( $p<0.0$ ,  $X^2=16.429$ ). Buna göre, örgütsel adalet algısı özel kurumda çalışan hekimlerde daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık değişkeni Kruskal Wallis Testi ile incelendiğinde, çalışılan kuruma göre farklılık olduğu görülmektedir ( $\bar{X}_{\text{kamu kurumu}}=240.89$ ,  $\bar{X}_{\text{özel kurum}}=254.75$ ,  $\bar{X}_{\text{Kendi işi}}=186.38$ ). Bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere ikili gruplar arasında Mann Whitney-U testi yapılmış ve  $p<0,05$  seviyesinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmaktadır ( $p<0.018$ ,  $X^2=8.012$ ). Buna göre, örgütsel bağlılık algısı özel kurumda çalışan hekimlerde daha yüksektir.

İş doyumu değişkeni Kruskal Wallis Testi ile incelendiğinde, çalışılan kuruma göre farklılık olduğu görülmektedir ( $\bar{X}_{\text{kamu kurumu}}=213.40$ ,  $\bar{X}_{\text{özel kurum}}=269.91$ ,  $\bar{X}_{\text{Kendi işi}}=231.04$ ). Bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere ikili gruplar arasında Mann Whitney-U testi yapılmış ve  $p<0,05$  seviyesinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmaktadır ( $p<0.0$ ,  $X^2=18.318$ ). Buna göre, iş doyumu algısı özel kurumda çalışan hekimlerde daha yüksektir.

Çalışılan kuruma göre hekimlerin algısında, kendi muaynehanesinde çalışan hekimlerin algılarını değerlendirme dışında tutarak, sadece özel kurum ve kamu kurumunda çalışan hekimler arasında, adalete, örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna ilişkin farklılık testi ayrıca yapılmıştır. Kendi muaynehanesinde çalışan hekimlerin adalete ve bağlılığa ilişkin algılarının, sonuç üzerinde fark yaratıp yaratmayacağını

tespit etmek amaçlanmıştır. Yapılan Mann Whitney-U testi neticesinde ve  $p < 0,05$  seviyesinde, özel kurum ve kamu kurumu grupları arasında, özel kurumda çalışan hekimlerin algılarının örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunda kamu kurumunda çalışan hekimlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kendi muaynehanesinde çalışan hekimler değerlendirme dışında tutulduğunda, değerlendirmeye alınan analizlerin sonuçları ile aynı neticeye ulaşılmıştır. Kendi muaynehanesinde çalışan hekim sayısının örneklem içindeki oranının düşük olması, değerlendirme dışında tutulduğunda da aynı sonucun elde edilmiş olmasının nedeni olabileceği düşünülmektedir.

**Tablo 16: Toplam Deneyim Süresine Göre Yapılan Farklılık Analizleri**

İfade	Gruplar	N	Sıralar Ortalaması	Ki- Kare	Sd	<i>p</i> Değeri
Örgütsel adalet	0-5 yıl	82	231,27	6,205	4	,184
	6-10 yıl	82	231,96			
	11-15 yıl	94	234,56			
	16-20 yıl	85	241,38			
	21 yıl ve üzeri	146	268,86			
	Toplam	489				
Örgütsel bağlılık	0-5 yıl	82	204,92	12.393	4	,015
	6-10 yıl	80	222,60			
	11-15 yıl	93	251,04			
	16-20 yıl	85	243,82			
	21 yıl ve üzeri	143	267,15			
	Toplam	483				

İş doyumu	0-5 yıl	483	203,99	13,071	4	,011
	6-10 yıl	79	241,30			
	11-15 yıl	91	223,64			
	16-20 yıl	81	229,04			
	21 yıl ve üzeri	143	267,76			
	Toplam	474				

Örgütsel bağlılık değişkeni Kruskal Wallis Testi ile incelendiğinde, toplam deneyim süresine göre farklılık olduğu görülmektedir ( $\bar{X}_{0-5yıl}=204.92$ ,  $\bar{X}_{6-10yıl}=222.60$ ,  $\bar{X}_{11-15yıl}=251.04$ ,  $\bar{X}_{16-20yıl}=243.82$ ,  $\bar{X}_{21yıl-üzeri}=267.15$ ). Bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere ikili gruplar arasında Mann Whitney-U testi yapılmış ve  $p<0,05$  seviyesinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmaktadır ( $p<0.015$ ,  $X^2=12.393$ ). Buna göre, örgütsel bağlılık algısı 21 yıl ve üzeri toplam mesleki deneyime sahip hekimlerde daha yüksektir.

İş doyumu değişkeni Kruskal Wallis Testi ile incelendiğinde, toplam deneyim süresine göre farklılık olduğu görülmektedir ( $\bar{X}_{0-5yıl}=203.99$ ,  $\bar{X}_{6-10yıl}=241.30$ ,  $\bar{X}_{11-15yıl}=223.64$ ,  $\bar{X}_{16-20yıl}=229.04$ ,  $\bar{X}_{21yıl-üzeri}=267.76$ ). Bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere ikili gruplar arasında Mann Whitney-U testi yapılmış ve  $p<0,05$  seviyesinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmaktadır ( $p<0.011$ ,  $X^2=13.071$ ). Buna göre, iş doyumu algısı 21 yıl ve üzeri toplam mesleki deneyime sahip hekimlerde daha yüksektir.

Örgütsel adaletle ilişkin toplam deneyim süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).



**Tablo 17: Değerlendirilen Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Yapılan Farklılık Analizleri**

İfade	Gruplar	N	Sıralar Ortalaması	Ki- Kare	Sd	<i>p</i> Değeri
Örgütsel adalet	0-5 yıl	246	248,59	3,516	4	,476
	6-10 yıl	112	237,29			
	11-15 yıl	50	219,48			
	16-20 yıl	41	270,93			
	21 yıl ve üzeri	39	243,72			
	Toplam	488				
Örgütsel bağlılık	0-5 yıl	245	222,80	12.649	4	,013
	6-10 yıl	111	246,07			
	11-15 yıl	49	256,52			
	16-20 yıl	41	289,02			
	21 yıl ve üzeri	36	280,07			
	Toplam	482				
İş doyumu	0-5 yıl	236	227,27	3,784	4	,436
	6-10 yıl	110	254,05			
	11-15 yıl	49	234,06			
	16-20 yıl	40	232,23			
	21 yıl ve üzeri	38	256,87			
	Toplam	473				

Örgütsel bağlılık değişkeni Kruskal Wallis Testi ile incelendiğinde, değerlendirilen kurumdaki (son çalışılan kurum) deneyim süresine göre farklılık olduğu görülmektedir ( $\bar{X}_{0-5\text{yıl}}=222.80$ ,  $\bar{X}_{6-10\text{yıl}}=246.07$ ,  $\bar{X}_{11-15\text{yıl}}=256.52$ ,  $\bar{X}_{16-20\text{yıl}}=289.02$ ,  $\bar{X}_{21\text{yıl-üzeri}}=280.07$ ). Bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere ikili gruplar arasında Mann Whitney-U testi yapılmış ve  $p<0,05$  seviyesinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmaktadır ( $p<0.013$ ,  $X^2=12.649$ ). Buna göre, örgütsel bağlılık algısı 16-20 yıl süreli çalışan hekimlerin algıları daha yüksektir.

Örgütsel adalet ve iş doyumuna değerlendirilen kurumdaki (son çalışılan kurum) deneyim süresine göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmektedir ( $p>0,05$ ).

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

### Sonuçlar

Çalışmamızda hekimlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumu algılarının ölçülmesi ve demografik özelliklerinin üç değişkenimiz üzerindeki algılarında farklılık oluşturup oluşturmadığı, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarının iş doyumu üzerindeki etkisinde aracılık etkisi olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmış ve ilgili sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışmamıza katılan 489 hekimin frekans analizi ile demografik özellikleri analiz edilmiştir. Çalışmamıza katılan hekimlerin, %53,6'sını erkekler, %46,4'ü kadınlar oluşturmaktadır. İki cinsiyette birbirine yakın orandadır. %15,5 oranında 21-30 yaş aralığında, %33,3 oranında 31-40 yaş aralığında, %41,5 oranında 41-55 yaş aralığında ve %6,5 oranında 56-üzeri yaş aralığında hekim çalışmamıza katılmıştır. Medeni duruma göre oranladığımızda katılımcıları %72,4'ü evli, %27,6 oranında bekâr katılımcı bulunmaktadır. Katılımcı hekimlerin %53'ü Pratisyen Hekim, %36,8'i Uzman Hekim, %4,3'ü Yrd. Doç. Dr., %3,1'i Doç. Dr. ve %2,9'u Prof. Dr. unvanlarından oluşmaktadır. Katılımcı hekimlerin yarısından fazlasını pratisyen hekimler oluşturmaktadır. Akademik unvana sahip hekimlerin oranı pratisyen hekim ve uzman hekim sayısına göre oldukça azdır.

Çalışmamızda hem kamu hastanelerinde, hem de özel hastanelerde çalışan hekimler yer almıştır. Aynı zamanda kendi iş yeri olan hekimlerde örneklemimizde yer almakta olup, bu hekimlerden son çalıştıkları kurumu, özel ya da kamu hastanesi olarak belirtip, değerlendirmelerini isteyerek buna uygun analiz yapmış bulunmaktayız. Hekimlerin %51,1'i kamu hastanelerinde, %40,5'i özel hastanelerde ve %8,4'ü kendi muayenehanesinde çalışmaktadır. Kendi iş yerinde çalışan hekimlerinde daha önce kamu ve özel hastanelerde çalışma oranları birbirine eşittir.

Toplam çalışma sürelerine göre analiz ettiğimizde hekimlerin %16,8'i 0-5 yıl aralığında, %16,8'i 6-10 yıl aralığında, %19,2'si 11-15 yıl aralığında, %17,4'ü 16-20 yıl aralığında ve %29,9'u 21 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcı hekimlerin toplam deneyim sürelerinin yanı sıra son

çalıştıkları ve aynı zamanda değerlendirdikleri kurumdaki iş deneyimlerinin de analizini yapmış bulunmaktayız. Hekimlerin %50,3'ü 0-5 yıl aralığında, %22,9'u 6-10 yıl aralığında, %10,2'si 11-15 yıl aralığında, %8,4'ü 16-20 yıl aralığında, %8'i 21 yıl ve üzeri aralığında değerlendirdikleri kurumda iş deneyimine sahiptirler. Yani katılımcıların yarısının değerlendirdikleri kurumda, 0-5 yıl aralığında deneyime sahip olduğu görülmektedir.

Araştırma değişkenlerinin, demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, çalışılan kurum, toplam çalışılan süre ve değerlendirilen kurumda çalışılan süre) göre farklılık analizleri yapılmıştır. Cinsiyete göre örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerine hekimlerin farklı algılamalarının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde cinsiyete göre, çalışanda oluşan algının farklı olmadığına dair araştırma sonuçları mevcut olduğu gibi, farkın olduğuna dairde çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Karabulut'un çalışmasında erkeklerin kadınlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Cihangiroğlu'da Türk Silahlı Kuvvetlerinde çalışan hekimler üzerinde yürütmüş olduğu çalışmasında, kadınların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve devamlılık bağlılıklarında farklılık tespit etmiş ve erkelere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yaş gruplarına göre farklılık analizi neticesinde, örgütsel bağlılık ve iş doyumunda, 56 ve üzeri yaş grubunun algısının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Literatürde çalışanların bağlılıklarına ilişkin genel kabul görmüş sonuçlar mesleğin ilk yıllarında örgüte bağlılığın yüksek olduğu, yaş ilerledikçe bağlılığın azaldığı ancak kıdemin artması ve yaşında ilerlemesi ile bağlılığın tekrar arttığı yönündedir. Ancak çalışmamızda yaş ile bağlılık arasında "U" şeklindeki ilişki sonucuna ulaşamamış, yaşın ilerlemesi ile örgütsel bağlılığın arttığı, azalma eğilimine hiç girmediği sonucuna ulaşılmıştır. Uğurlu, tez çalışması sonucunda yaş değişkeni ile bağlılık arasında benzer bir şekilde 41 yaş üzerinde yer alan çalışanlarda devam bağlılığı ve normatif bağlılığın daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Kamu kurumlarında çalışan personellere yönelik yapılan bir çalışmada, yaşın ilerlemesine paralel olarak iş doyumunu duygusunda da bir artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Lee & Wilbur, 1985). Çalışmamızda elde ettiğimiz yaşa göre farklılık analiz tablosunda da, yaş aralığı ilerledikçe iş doyum algısının arttığı görülmektedir.

Karabulut da tez çalışmasında, iş doyumundaki farklılığa ilişkin olarak, yine benzer bir sonuç elde etmiştir. Hekim ve hemşirelerden oluşan örnekleminde, 41 yaş ve üzerinde yer alan çalışanların iş doyum algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sarı'nın mülki idari amirleri üzerinde yapmış olduğu çalışmasında, bu genel kabulün tersine yaş ilerledikçe özellikle 45 yaş ve üzeri meslek mensuplarında iş doyum düzeyinin düştüğü görülmektedir. Çalışmamızda örgütsel adalete göre, yaş değişkeninde farklılık tespit edilmemiştir. Literatürde ortaya konan genel sonuçlarla uygunluk göstermektedir. Ancak farklılığın olduğu sonucun ortaya koyan çalışmalarda mevcuttur. Örneğin, Uğurlu'nun öğretmenler üzerinde yapmış olduğu adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik çalışmasında, örgütsel adalet algısının 33-40 yaş aralığında diğer yaş aralıklarına göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.

Çalışmamızda medeni duruma göre örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerine hekimlerin algılarında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde elde ettiğimiz sonuçlara paralel çalışmalar olduğu gibi, aksine sonuçlar elde edilmiş çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Uçar tez çalışmasında işlemsel adalet algısının evli bireylerde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kurudirek de yaptığı çalışmada Uçar ile benzer bir sonuç elde etmiş ve evli çalışanların bekâr çalışanların göre adalet algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Eskibağ yaptığı çalışma neticesinde, evli öğretmenlerin iş doyumlarının bekârlardan yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Cihangiroğlu'nun çalışmasında da, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının evli olan askeri hekimlerde, örgütsel bağlılık ve dağıtımsal adalet algılarının da bekâr olan askeri hekimlerde yüksek olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Unvanlara göre farklılık testi sonuçlarında, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerine anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup, Prof. Dr. unvanındaki katılımcıların örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu algılarının diğer unvanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışılan kuruma göre farklılık analizlerinde, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerinde, özel kurumda çalışan hekimlerinin algılarının kamu kurumu ve kendi işinde (Kendi işinden önce, son çalıştığı kurum üzerine algısı değerlendirmeye alınmıştır.) çalışan hekimlere göre daha yüksek olduğu sonucuna

ulaşmıştır. İlgili yazında elde edilen sonuca benzer çalışmalar da mevcuttur. Kamu ve özel hastanelerde görev yapan hemşireler üzerinde çalışma yapmış olan Solak'da, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının özel hastanede çalışanlarda daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kamu ve özel sektöre göre örgütsel adalet algılarında farklılaşmanın olduğu bir başka çalışmada da ortaya konmuştur. Kamu kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algılamaları, özel sektörde çalışanların adalet algılamalarından düşük olarak bulunmuştur (Ercan, 2011: 311).

Hekimlerin mesleki deneyim süresi açısından anlamlı bir fark olduğu saptanmış olup, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu algılarının 21 yıl ve üzeri toplam mesleki deneyime sahip olan hekimlerde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel adalet üzerinde deneyim süresine göre bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. İlgili yazında elde ettiğimiz sonuçların aksine, sonuçlar da mevcuttur. Sarı yaptığı çalışmada 21 yıl ve üzeri süreli çalışanlarda iş doyumunun düştüğünü ortaya koymuştur. Yine aynı çalışmasında örgütsel adalet algısının da 21 yıl ve üzeri süreli çalışanlarda daha az olduğu ve önceki yıllara göre düştüğü sonucunu elde etmiştir. Son çalışılan kurumdaki deneyim süresi incelendiğinde, katılımcıların örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiş ve 16-20 yıl arasında çalışan hekimlerin algısı diğer aralıklara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

İlgili yazında kurumda çalışma süresi arttıkça çalışanların istek ve motivasyonlarının arttığı bu durumda iş doyum seviyesini yükselttiğine yönelik sonuçlar yer almaktadır. Bu sonuçların hekimler açısından da geçerli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Meslek hayatında yıllar geçtikçe alternatiflerin azalması, mesleğin yaşam tarzı haline gelmesi gibi nedenlerle kuruma ve mesleğe olan bağlılık artmakta ve ileri yaş ve kıdemdeki çalışanlar kendilerini kurumlarına daha bağlı hissetmektedirler. Bu tür bir durumda sahip olunan kazanımlardan vazgeçilememesi nedeni ile örgütsel bağlılığın arttığı yönündeki araştırma sonuçları ile çalışmamızda elde ettiğimiz deneyim süresine ilişkin farklılık test sonucunun, uyumlu olduğu görülmektedir

Çalışmamızın araştırma bölümünde verilen 13 hipotezimizin kabul veya reddine ilişkin olarak ilgili analizler yapılmıştır. “Örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” H<sub>1</sub> ana hipotezimizin analizine ilişkin olarak regresyon analizi

yapılmış ve örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü olmadığı sonucuna ulaşılmış ve hipotezimiz kabul edilmemiştir.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetine yönelik olarak Spearman Korelasyon analizi yapılmış ve aralarında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En güçlü ilişkinin de örgütsel adalet ve iş doyumunu arasında olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu verilerle, “Örgütsel adalet algısı ile hekimin örgütsel bağlılığı arasında olumlu ilişki vardır.” H<sub>2</sub>, “Örgütsel adalet ile hekimin iş doyumunu arasında olumlu ilişki vardır.” H<sub>3</sub>, ve “Örgütsel bağlılık ile hekimin iş doyumunu arasında olumlu ilişki vardır.” H<sub>4</sub> hipotezlerimiz kabul edilmiştir.

İlgili yazında değişkenlerimiz arasındaki ilişkiye yönelik benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ancak Uçar çalışmasında farklı olarak, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin devam bağlılığını anlamlı ve negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz da çalışmasında devam bağlılığının etkileşimsel adaleti ters yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bizim araştırma sonucumuzdan farklı olarak Koyutürk de dağıtımsal adalet ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Karabulut yaptığı çalışma neticesinde, devam bağlılığı arttıkça iş doyumunun azaldığını saptamıştır.

Çalışmamızda örgütsel bağlılığın boyutlarının, örgütsel adalet boyutlarının iş doyumunu üzerine etkisinde aracılık rolüne ilişkin olarak regresyon analizleri yapılmıştır. “Dağıtımsal adalet algısı, duygusal bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” H<sub>5</sub>, “İşlemsel adalet algısı, duygusal bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” H<sub>6</sub> ve “Etkileşimsel adalet algısı, duygusal bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” H<sub>7</sub> hipotezleri sobel test sonuçlarına göre kabul edilmiştir. Yani duygusal bağlılık aracı değişkeni, dağıtımsal adaletin iş doyumunu üzerine, işlemsel adaletin iş doyumunu üzerine ve etkileşimsel adaletin iş doyumunu üzerine olumlu ve aracı bir etkiye sahiptir.

“Dağıtımsal adalet algısı, devamlılık bağlılığı aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” H<sub>8</sub>, “İşlemsel adalet algısı, devamlılık bağlılığı aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” H<sub>9</sub> ve “Etkileşimsel adalet algısı, devamlılık bağlılığı aracı

değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” H<sub>10</sub> hipotezleri sobel test sonuçlarına göre kabul edilmemiştir. Yani devamlılık bağlılığı, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin iş doyumunu üzerinde aracı bir etkiye sahip değildir.

“Dağıtımsal adalet algısı, normatif bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” H<sub>11</sub>, “İşlemsel adalet algısı, normatif bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” H<sub>12</sub> ve “Etkileşimsel adalet algısı, normatif bağlılık aracı değişkeni ile çalışanların (hekimlerin) iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” H<sub>13</sub> hipotezleri sobel test sonuçlarına göre kabul edilmiştir. Normatif bağlılık aracı değişkeni, dağıtımsal adaletin iş doyumunu üzerine, işlemsel adaletin iş doyumunu üzerine ve etkileşimsel adaletin iş doyumunu üzerine olumlu ve aracı bir etkiye sahiptir.

### **Öneriler**

Son yıllarda iş hayatında yaşanan en önemli problemlerden birinin çalışanların memnuniyeti olduğu düşünüldüğünde, bu sorunun çözümüne yönelik çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlanması önem arz etmektedir. Örgütler devamlılıklarını sağlamak istiyorlarsa, mutlaka çalışanların örgüte bağlılığının olması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığa sahip olan çalışan, örgütün amaç ve hedeflerini benimser ve bunları kişisel amaçları haline getirir. Aynı zamanda örgüt üyeliğinin devamlılığı için güçlü bir istek duyar. Bu istek ve örgütle bütünleşme hali ile çalışanlara, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk getireceği gibi, örgütün refahını mümkün kılan bir atmosferin varlığına da imkân sağlayacaktır.

Çalışanın örgüte olan bağlılığını sağlamak için de, örgüt yönetiminin ödüllerin, çalışan haklarının, bilgilerin ve görevlerin dağıtımında adil ve şeffaf olması gerekmektedir. Yönetimin, çalışanlarla arasındaki iletişimde oldukça önem arz etmektedir. Örgütün yapılacak işe uygun bilgiye ve yetkinliğe sahip bireyler ile çalışmaya önem vermeside önemlidir. Bu sayede işinde kendisini yeterli hisseden çalışanda, iş doyumunu da söz konusu olacaktır.

Sağlık sektörünün temelini oluşturan hekimlerin hastalara yaptığı yanlış bir uygulama geriye dönüşü olmayacak sonuçlara neden olabilmektedir. Diğer



sektörlerde geriye dönük işlemler çoğu kez yapılabilirken, sağlık sektöründe bunu sağlayabilmek mümkün değildir. Bu nedenle, hekimler üzerindeki örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerinde durulması gereken ciddi konulardandır.

Örgüt eğer çalışan hekimlerine adaletli bir ortam sağlayabiliyor ve buda hekimler tarafından hissediliyorsa, hekimin örgüte bağlılığı ve iş doyumunu da mümkündür. Bu durum neticesinde, çalışan hekim bağlılık duygusu ile, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek bu doğrultuda çalışabilecektir. Kendisinden beklenenden daha fazla çaba harcayacak ve örgüt üyeliğinin devamı konusunda güçlü bir istek duyacaktır. Örgütteki uzun süreli çalışan hekim de örgüt kültürü ile bütünleşeceğinden, işleyişi kolaylaştırıcaktır.

Kamu ya da özel hastanelerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmelerindeki önemli etkenlerden birisi, hekimlerin özverili bir şekilde örgütte çalışmalarınıdır. Bu da hekimlerin aynı örgütte uzun yıllar çalışmasıyla olabilmektedir. Örgütte var olan adalet ve hekimlerin hissettiği iş doyumunu, hekimlerin davranışlarına olumlu ya da olumsuz olarak yansımaktadır.

Hekimler emek harcayarak elde ettikleri kazanımlarının, örgüt içindeki tüm çalışanlara adil bir biçimde dağıtımının yapılmasına, dağıtımla ilgili yapılan işlemlerin adil olmasına ve çalışanlarla yöneticiler arasında iyi bir iletişimin kurulmuş olmasına bakarak davranışlarda bulunurlar. Bu davranışlarda, hekimlerin algılamasına yönelik olduğundan değişkenlik göstermektedir. Hekimler içinde buldukları örgütte adaletin varlığına inandıklarında, örgütsel bağlılıkları da oluşacaktır. Aynı zamanda adaletin varlığı iş doyumunu da mümkün kılacaktır. Kişide oluşan bağlılık duygusu da ayrıca iş doyumunu sağlayacaktır.

Tam tersi örgütte adaletin var olmadığını düşünen hekimlerin örgüte bağlılıkları olmayacağı gibi, düşen motivasyonları ile iş doyumları da olmayacaktır. İçinde buldukları ruh halleri ile işten ayrılma istekleri artacak ve örgüte karşı olumsuz düşünceye sahip olduğu üzere olumsuz davranışlarda sergileyecektir.

Araştırmamızın verilerini elde ettiğimiz meslek mensupları sağlık sektörüne bağlı olduğundan dolayı, hekimlerin iş doyum seviyelerinin direk olarak sağlık hizmeti alanlara kaliteli veya kalitesiz hizmet olarak yansması ve bu durumun insan sağlığına olumlu veya olumsuz etkisinin olması, konunun önemini ortaya koymaktadır. Hizmetlerin acil, ertelenemez ve depolanamaz olması diğer hizmet

sektörlerinden de daha fazla önemli olduğunun göstergesidir. Bu nedenle de örgüt yönetimi kaliteli ve sağlıklı çıktılar elde etmek istiyorsa, hekimlerine adaletli davranarak örgütsel bağlılıklarını ve iş doyum seviyelerini artırmalıdır.

Örneklelimizi oluşturan hekimlerin büyük bir kısmının İstanbul'da yaşayan ve çalışan hekimler oluşturduğunu varsaymaktayız. Bu nedenle elde edilen sonuçlarda yaşanan şehir şartlarında etkili olabileceğini düşünerek, İstanbul dışında başka bir şehirde yaşayan ve çalışan hekimlerin bu konular üzerindeki algıları ölçülmeli ve bizim çalışmamızla karşılaştırılmalıdır.

Üzerinde çok fazla çalışılan konular olmasına rağmen aracılık etkisine yönelik çalışmalar az olduğundan, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu konularının farklı meslek gruplarının algılarında bağlılığın aracılık etkisine yönelik çalışmalar yapılmalı ve hekimler üzerindeki çalışmamızın sonuçları ile karşılaştırılmalıdır.

## KAYNAKLAR

- ADAMS, J. Stacy, "Inequity in social exchange." Advances in experimental social psychology. Vol. 2. Academic Press, 1965, p. 267-299.
- AKAT, İlter, BUDAK, Gönül, İşletme Yönetimi, İzmir, 2002.
- AKTAŞ, Hakkı, ŞİMŞEK, Eylem, "Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu Ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü" Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, cilt 11, sayı 24, 2015, s.205-230.
- ALAYOĞLU, N., Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- ALLEN, Natalie J., MEYER, John P., "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization." Journal of occupational and organizational psychology, vol 63, Academic Press 1, 1990, p.1-18.
- ALTUNEL, A. Rıza, Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul Küçükçekmece Belediyesinde Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015.
- ARSLAN, Songül, Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkileri : Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü Örneği. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015.
- ARSLANTÜRK, Gökhan, ŞAHAN, Selman, "Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İL Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi.", Polis Bilimleri Dergisi, cilt 14, sayı 1, 2012, s.135-159.
- AŞIK, Nuran Akşit, "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme." Türk İdare Dergisi , Cilt 46, Sayı 7, 2010, s. 31-51.
- AY, Gamze, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.
- BALAY, Refik, Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2014.

BALIK, Zeynep Sevgi, Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2013.

BAYRAM, Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, Sayı 59, 2005, s.125-139.

BAYKAL, E., ZEHİR, C., & Mahmut, K. Ö. L. E. Effects of Servant Leadership on Gratitude, Empowerment, Innovativeness and Performance: Turkey Example. Journal of Economy Culture and Society, 57, 2018, 29-52.

BECKER, Howard S., "Notes On The Concept Of Commitment." American Journal Of Sociology, Academic Press, Vol. 66, Academic Press 1, 1960, p. 32-40.

BİNGÖL, Dursun, Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1990.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, "Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı." Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 32, Sayı 32, 2002, s. 470-483.

CAN, Halil, TUNCER, Doğan, AYHAN, Yaşar, İşletme Ve Yönetim, Ankara, 1984.

CHANG, Eunmi, "Career Commitment As A Complex Moderator Of Organizational Commitment And Turnover İntention" Human Relations, Vol.52, Akademik Press 10,1999,p.1257-1278.

CİHANGİROĞLU, Necmettin, Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet Ve Kararlara Katılım. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum, 2009

CİHANGİROĞLU, Necmettin, YILMAZ, Ali, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi." Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 10, baskı 19, 2010, s. 194-213.

COLQUİTT, Jason A., GREENBERG, Jerald, ZAPATA-PHELAN, Cindy P., "What İs Organizational Justice," A Historical Overview. Handbook Of Organizational Justice, Vol. 1, 2005, p.3-58.

COWHERD, Douglas M., LEVINE, David I., "Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory," Administrative Science Quarterly, Vol.37, Akademik Press 2, 1992, p. 302-320.

ÇETİNKANAT, Canan, Örgütlerde Güdüleme Ve İş Doyumu, Ankara, 2000.

ÇÖKÜK, Sema, Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkileri: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2013

ÇÖP, Serdar, Türkiye Ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008

DEDE, N. P., & AYRANCI, E. Effects of motivation to lead on leadership preference: An empirical study. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(7), 2014, 241.

DEDEOĞLU, Bora B., ÇELİK, Sedat, İNANIR, Ali, Altay, Hüsein, “Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide: Cinsiyet Ve Çalışma Süresinin Farklılaştırıcı (Moderate) Rolü.”, Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt 14, Sayı 4, 2016, s. 45-70.

DEMİREL, Yavuz, SEÇKİN, Zeliha, “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma.”, Bilig Dergisi, Sayı 56, 2011, s. 99-119.

DERTLİOĞLU, Süleyman, Eğitim Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016

DİLEK, Uğur, Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi. Milli Savunma Üniversitesi Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004

DOĞAN, Selen, KILIÇ, Selçuk, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi.”, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 29, 2007, s. 37-61.

DURAN, A. Dilek, Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki (Yozgat İli Örneği). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2014

DÜNDAR, Tuğba, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011

EĞİLMEZKOL, Güneş, Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011

EĞİNLİ, Ayşen T., “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma.”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 23, Sayı 3, 2009, s. 35-52.

ERDOĞAN, İlhan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996.

EREN, Erol, Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul, 2011.

ERGENELİ, Azize, ERYİĞİT, Mehmet, “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet Ve Özel Üniversite Karşılaştırması”, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı 2, 2001, s. 159-178

ERSOY, Sevdije, BAYRAKTAROĞLU, Serkan, "Örgütsel Davranışta Güncel Konular.", Ekin Yayın Evi , 2010, s.1-18.

ESKİBAĞ, Şadımın, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumları İle Mesleki Performans Arasındaki İlişki. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014

FIELD, Andy, Discovering statistics using SPSS, Sage publications, 2009.

GİLLİLAND, Stephen .W., CHAN, David, Örgütsel Adalet: Teori, Yöntemler Ve Uygulamalar, N. Anderson, D.S. Önes, H.K. Sinangil, C. Viswesvaran, (Ed.) Endüstri, İş Ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, İstanbul: Literatür Yayıncılık, Sayı 1 2009, s. 167-193.

GREENBERG, Jay, “A Taxonomy Of Organizational Justice Theories. Academy Of Management Review”, Vol. 12, Akademik Press 1, 1987, p. 9-22.

GREENBERG, Jay, “Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow.”, Journal Of Management, Vol. 16, Akademik Press 2, 1990, p. 399-432.

GREENBERG, Jay, The Quest For Justice On The Job: Essays And Experiments, Sage Publications, Incorporated, 1996

GRUSKY, Oscar, “Career Mobility And Organizational Commitment.”, Administrative Science Quarterly, Vol. 10, Akademik Press 4, 1966, p. 488-503.

GÜL, Hasan, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi.”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 2 Sayı 1, 2002, s. 37-56.

GÜNEY, Salih, Yönetim Ve Organizasyon, Ankara, 2001,

HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard, SNYDERMAN, Barbara B., The Motivation To Work , 1959.

İÇERLİ, Leyla, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım.”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2010, s. 67-92.

İMAMOĞLU, Gülşah, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011

İŞCAN, Ömer F., NAKTİYOK, Atılhan, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt 59, Sayı 1, 2004, s.181-201.

JEON, Jeong-Ho, The Impact Of Organizational Justice And Job Security On Organizational Commitment Exploring Mediating Effect Of Trust In Top Management. Doctoral Dissertation (Phd Thesis), University Of Minnesota, 2009

KALAYCI, Şeref, Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları, Ankara, 2009.

KANTAR, Hüseyin, İşletmede Motivasyon, İstanbul, 2008.

KANTER, Rosabeth M., “Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms İn Utopian Communities.”, American Sociological Review, 1968, p. 499-517.

KARABULUT, Nurperihan, Hekim Ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu Ve Tükenmişlik Durumlarının Değerlendirilmesi. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2013

KESER, Aşkın, Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, 2006.

KETE, Derya, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri, Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2015

KILIÇ, Yılmaz, Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ, 2013

KOÇ, Murat, TİTİZ, Hediye, “Kadın Yöneticilerde İş Tatmin Düzeylerinin Orta Yetişkinlik Dönemi Açısından İncelenmesi”, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Cilt 15, 2016, s. 331-364.

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2010.

KOYUTÜRK, Ayşe, Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Ve İş Doyumu. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015

KURUDİREK, M. Alparslan, Örgütsel Adalet Algısı Ve İş Doyumu İlişkisi: Doğu Anadolu Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum, 2011

LEE, Raymond, WILBUR, Elizabeth R., "Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis." Human Relations, Vol. 38, Academic Press 8, 1985, p. 781-791.

LEVENTHAL, Gerald S. "What should be done with equity theory?." Social exchange. Springer, Boston, MA, 1980, p. 27-55.

LOWE, Rosemary H., VODANOVICH, Stephen J., "A Field Study Of Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction And Organizational Commitment." Journal Of Business And Psychology, Vol. 10, Academic Press 1, 1995, p. 99-114.

Maslow, Abraham H., Religious Aspects of peak-experiences, 1970.

MCDONALD, David J., PETER, J. Makin, "The Psychological Contract, Organisational Commitment And Job Satisfaction Of Temporary Staff.", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21, Academic Press 2, 2000, p. 84-91.

MERAL, Yurdağul, YAŞLIOĞLU Murat, "Süreç Adaletinin, İş Doyumu Ve Banka Birleşmesi Sonrası Yeni Özdeşleşme Üzerindeki Etkileri Ve Yeni Özdeşleşmenin Bu İlişkideki Aracı Rolü", Global Business Research Congress 17, Cilt 2, Sayı 104, 2017, s.952-971.

MEYER, John P., ALLEN, Natalie J., "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment." Human resource management review, Vol. 1, Academic Press 1, 1991, p. 61-89.

MEYER, John P., et al., “Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And



Consequences.’’, Journal Of Vocational Behavior, Vol. 61, Akademik Press 1, 2002, p. 20-52.

MORRIS, Tim, LYDKA, Helen, O'CREEVY, Mark Fenton, ‘‘Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis Of Employee Commitment And Human Resource Policies.’’, Human Resource Management Journal, Vol. 3, Akademik Press 3, 1993, p. 21-42.

MOTTAZ, Clifford J., "An Analysis Of The Relationship Between Education And Organizational Commitment İn A Variety Of Occupational Groups.", Journal of Vocational Behavior, Vol. 28, Akademik Press 3, 1986, p. 214-228.

MOWDAY, Richard T., STEERS, Richard M., PORTER, Lyman W (1982): ‘‘Employee-Organization Linkages:The Psychology Of Commitment, Absenteeism Andturnover’’, New York, Academic Press. In Reichers, A.E. A Revicev And Reconceptualization Of Organizational Commitment’’, Academy Of Management Review, Vol. 10, Akademik Press 3, 1982, p. 465-476.

MOWDAY, Richard T., STEERS, Richard M., PORTER, Lyman W., "The measurement of organizational commitment." Journal Of Vocational Behavior, Vol. 14, Akademik Press 2, 1979, p. 224-247.

O'REİLLY, III, CHARLES, A., CALDWELL, David F., "The Commitment And Job Tenure Of New Employees: Some Evidence Of Postdecisional Justification." Administrative science quarterly, 1981, p. 597-616.

ORGAN, D. W., Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, England, 1988.

ÖZALP, İnan, KOPARAL, Celil, BERBEROĞLU, Güneş, Yönetim Ve Organizasyon, Eskişehir, 1998.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, ‘‘Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.’’, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 21, 2003, s.77-96.

Özen, Janset, "Adalet Kuramlarının Gelişimi Ve Örgütsel Adalet Türleri." Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi, Cilt, 2002, s. 107-117.

ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim, YALÇIN, Azmi, "İnsan Kaynakları Yönetimi’’, Adana, 2002.

ÖZGÜVEN, İbrahimE., Endüstri psikolojisi., İstanbul , 2003.

ÖZMEN, Ömür N., ARBAK, Yasemin, SÜRAL ÖZER, Pınar, “Adalet Verilen Degerin Adalet Algiları Uzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Arastırma.”, Ege Akademik Bakış, Cilt 7, Sayı 1, 2007, s. 19-35.

PEKDEMİR, Işıl, ÖZÇELİK, Oya, KARABULUT, Elif, ARSLANTAŞ, Cüneyt C., “Personel Güçlendirme, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, Verimlilik Dergisi, Cilt 4, 2006, s. 11-36.

PENLEY, Larry E., GOULD, Sam, "Etzioni's Model Of Organizational İnvolveiment: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations." Journal of Organizational Behavior, Vol. 9, Akademik Press 1, 1988, p. 43-59.

POOL, Steven W., "The Relationship Of Job Satisfaction With Substitutes Of Leadership, Leadership Behavior, And Work Motivation.", The Journal of Psychology, Vol. 131, Akademik Press 3, 1997, p.271-283.

REİCHERS, Arnon E. "A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment." Academy Of Management Review, Vol. 10, Akademik Press 3, 1985, p. 465-476.

SERT, Arzu, ELÇİ, Meral, USLU, Tanyeri, ŞENER, İrge, “The Effects Of Organizational Justice And Ethical Climate On Perceived Work Related Stress”, Procedia Social And Behavioral Sciences, Cilt 150, 2014, s.1187-1198.

SİPAHİ, Beril, YURTKORU E. Serra, ÇİNKO, Murat, Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi, İstanbul, 2008.

SOBEL, Michael E., "Asymptotic Confidence İntervals For İndirect Effects İn Structural Equation Models." Sociological Methodology, Vol. 13, 1982, p. 290-312.

SOLAK, Özden, Hemşirelerde Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Düzeyi İle İlişkisi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014

Sun, H. Özlem, İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü., Ankara, 2002.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Akgemici, T., & Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 2011.

TEKBALKAN, Murat, Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010

THİBAUT, John, WALKER, Laurens, Procedural Justice: A Psychological Analysis. L. Erlbaum Associates.1975.

Türk, M. Sezai, Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini, Ankara, 2007.

TÜTÜNCÜ, Özkan, ÇİÇEK, O. “İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme.”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 11, Sayı 4, 200, s. 124-128.

UÇAR, Pınar, Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2016

UĞURLU, Celal Tayyar, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi (Hatay İli Örneği). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Malatya, 2009

VARDARLIER, Pelin, Koçak, Ömer E., GÜNER, Şeyma, “Hasta Haklarına Uyma Algısının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Özel Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.”, Third Sector Social Economic Review, Cilt 52, Sayı 3, 2017, s. 1-21.

WİTT, L. A., KACMAR, Michele, ANDREWS, Martha C., “The Interactive Effects Of Procedural Justice And Exchange İdeology On Supervisor-Rated Commitment.”, Journal Of Organizational Behavior, Vol. 22, Akademik Press 5, 2001, p. 505-515.

YAVUZ, Ercan, “Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması.”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, 2011, s. 302-312.

YAZICIOĞLU, İrfan, TOPALOĞLU, Işıl Gökçe, "Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama." İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt 1, Sayı 14, 2009, s.3-16.

YENİÇERİ, Özcan, DEMİREL, Yavuz, SEÇKİN, Zeliha, "Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma." 2009,

YILDIRIM, Fatma, Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2002

YILDIZ, Neziha, "İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu" İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt 66, Sayı 1, 2003, s. 34-41.

YILDIZHAN, Yılmaz, Örgütsel Adalet Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011

YILMAZ, İbrahim, Organizasyonlarda Değişim Ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ, 2015

YÜCELER, Aydan, "Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 22, 2009, s. 445-458.

## EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmada ‘Örgütsel Adalet’in, hekimler üzerindeki ‘Örgütsel Bağlılık’ ve ‘İş Doyumu’ algısının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Çalıştığınız (kendi işiniz ise geçmişte çalıştığınız) kurumda üstlendiğiniz görev ve kurumunuza ilişkin ekli ifadelerin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Paylaşılan bilgiler sadece bilimsel amaç doğrultusunda kullanılacak olup, isim / soyad vb talep edilmemektedir. Verilen kişisel yanıtların paylaşılması, söz konusu olmayıp sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacaktır.

Bilime gösterdiğiniz destek için şimdiden teşekkür ederim.

İstanbul Medipol Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Yeşim KORKUT

Lütfen her ifadenin yanında yer alan parantezler içine **X** işareti koyarak yanıtı belirleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: Bay ( ) Bayan ( )
2. Yaşınız: 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-55 ( ) 56-üzeri ( )
3. Medeni Durumunuz: Evli ( ) Bekar ( )
4. Unvanınız: Pratisyen Doktor ( ) Uzman Doktor ( ) Yrd. Doç. Dr. ( )  
Doç. Dr. ( ) Prof. Dr. ( ) Diğer (Belirtiniz).....
5. Çalışılan Kurum: Kamu Kurumu ( ) Özel Kurum ( ) Kendi İşiniz ( )  
(Kendi işinizse daha önce en son çalıştığınız kurumu göz önünde tutarak cevaplayınız.)  
Önceki çalıştığınız kurum: Kamu Kurumu ( ) Özel Kurum ( )
6. Toplam mesleki deneyim süreniz nedir?  
0-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21 Yıl ve üzeri ( )

7. Kaç yıldır kurumda (değerlendirme yaptığınız) çalışıyorsunuz ?  
 0-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21 Yıl ve üzeri ( )

<b>ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ</b>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Değerli Katılımcı;</b>						
<b>Asağıda çalıştığınız kurum hakkında sahip olabileceğiniz duyguları temsil eden ifadeler yer almaktadır. Lütfen çalıştığınız kurum hakkındaki duygularınız ile ilgili olarak her bir ifadeye katılıp katılmama derecenizi 1-5 arasında bir sayıyı daire içine alarak işaretleyiniz.</b>						
1.	Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2.	Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.	İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4.	Dağıtılan ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6.	Yöneticimin, işimle ilgili kararları verirken tarafsız olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7.	Yöneticilerimiz işle ilgili kararları vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler.	1	2	3	4	5
8.	Yöneticilerimiz işle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar.	1	2	3	4	5
9.	Yöneticim, verilen kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgilerde verir.	1	2	3	4	5
10.	İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11.	Çalışanların, yöneticiler tarafından verilen kararları itiraz etme ya da onaylama hakları vardır.	1	2	3	4	5
12.	Yöneticim işle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir.	1	2	3	4	5
13.	Yöneticim işimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.	1	2	3	4	5
14.	Yöneticim işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	1	2	3	4	5

15.	Yöneticim işimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde yaklaşır.	1	2	3	4	5
16.	Yöneticim işimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir.	1	2	3	4	5
17.	Yöneticim işimle ilgili kararların uygulamalarını benimle konuşur.	1	2	3	4	5
18.	Yöneticim işimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.	1	2	3	4	5
19.	Yöneticim işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
20.	Yöneticim işimle ilgili verilen kararları açıkça anlatır.	1	2	3	4	5

<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ</b>						
<b>Değerli Katılımcı;</b>						
<b>Asağıda çalıştığınız kurum hakkında sahip olabileceğiniz duyguları temsil eden ifadeler yer almaktadır. Lütfen çalıştığınız kurum hakkındaki duygularınız ile ilgili olarak her bir ifadeye katılıp katılmama derecenizi 1-5 arasında bir sayıyı daire içine alarak isaretleyiniz.</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1.	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmenin beni çok mutlu edeceğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
2.	Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
3.	Bu kurumun problemlerini gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4.	Kendimi kurumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5.	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6.	Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
7.	Kurumumda çalışmaya devam etmek için için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
8.	Benim için avantajlı da olsa bile kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5

9.	Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederdim.	1	2	3	4	5
10.	Kurumum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
11.	Kurumdaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
12.	Kurumuma çok şey borçlu olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
13.	Şu anda kurumumda kalmamın istekten ziyade gereklilik olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14.	İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmanın benim için zor olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
15.	Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımda çoğu şeyin alt üst olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
16.	Kurumdan ayrılmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
17.	Kurumumdan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından birinin alternatif kılığı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18.	Eğer kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5



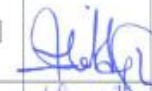


<b>İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ</b>		<b>Hiç Memnun Değilim</b>	<b>Memnun Değilim</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Memnunum</b>	<b>Çok Memnunum</b>
<b>Değerli Katılımcı; Aşağıda çalıştığınız kurum hakkında sahip olabileceğiniz duyguları temsil eden ifadeler yer almaktadır. Lütfen çalıştığınız kurum hakkındaki duygularınız ile ilgili olarak her bir ifadeye katılıp katılmama derecenizi 1-5 arasında bir sayıyı daire içine alarak isaretleyiniz.</b>						
1.	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2.	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
3.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
4.	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5.	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	1	2	3	4	5
6.	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7.	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
8.	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
12.	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	1	2	3	4	5
13.	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14.	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
17.	Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18.	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	1	2	3	4	5
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	1	2	3	4	5
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

## EK 2: ETİK KURUL KARARI

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU  
ETİK KURULU KARAR FORMU

Değerlendirilen Belgeler	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili		
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ/PLANI				Türkçe <input type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>
BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU				Türkçe <input type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
Karar Bilgileri	<b>Karar No: 08</b>	<b>Tarih: 09/05/2018</b>				
	Yukarıda bilgileri verilen Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve araştırmanın etik ve bilimsel yönden uygun olduğuna “ <b>oybirliği</b> ” ile karar verilmiştir.					

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU	
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI	Doç. Dr. Ali BÜYÜKASLAN

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile ilişki		Katılım *		İmza
Doç. Dr. Ali BÜYÜKASLAN	İletişim Fakültesi	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Nihat ALAYOĞLU	İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Ahmet Hamdi TOPAL	Hukuk Fakültesi	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Erol YILDIRIM	İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Mevlüt TATLIYER	İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	

\* :Toplantıda Bulunma

## EK 3: ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

<b>Adı</b>	Yeşim	<b>Soyadı</b>	Korkut
<b>Doğum Yeri</b>	Kayseri	<b>Doğum Tarihi</b>	27.02.1987
<b>Uyruğu</b>	T.C.	<b>TC Kimlik No</b>	17684428976
<b>E-mail</b>	ykara@medipol.edu.tr	<b>Tel</b>	5443406452

### Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
<b>Doktora/Uzmanlık</b>		
<b>Yüksek Lisans</b>		
<b>Lisans</b>	İstanbul Üniv. İktisat Fakültesi İşletme Bölümü	2012
<b>Lise</b>	Yedikule Lisesi	2004

### İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

	Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
1.	Eğitim Sorumlusu	İstanbul Medipol Üniv.	2012-6 Yıl
2.			-

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*
İngilizce	Orta	Orta	Orta

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

Yabancı Dil Sınav Notu #								
KPDS	YDS	IELTS T	OEFL IBT TO	EFL PBT TOE	FL CBT FCE		CAE	CPE

# Başarılmış birden fazla sınav varsa, tüm sonuçlar yazılmalıdır

# KPDS: Kamu Personeli Yabancı Dil Sınavı; YDS: Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavı; IELTS: International English Language Testing System; TOEFL IBT: Test of English as a Foreign Language-Internet-Based Test TOEFL PBT: Test of English as a Foreign Language-Paper-Based Test; TOEFL CBT: Test of English as a Foreign Language-Computer-Based Test; FCE: First Certificate in English

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
<b>ALES Puanı</b>	69.247	73.170	71.046
<b>(Diğer) Puanı</b>			

### Bilgisayar Bilgisi

<b>Program</b>	<b>Kullanma becerisi</b>
Office	Orta

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

### **Uluslararası ve Ulusal Yayınları/Bildirileri/Sertifikaları/Ödülleri/Diğer**

1. Global Business Research Congress, May. 24-25, İstanbul

