

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Y.2007, C.12, S.3 s.97-120.

## ERZURUM'DA DEVLET VE ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİNİN İŞLEM ADALETİ, İŞ TATMİNİ VE DUYGUSAL BAĞLILIK DURUMLARININ İNCELENMESİ

### A CASE STUDY OF PROCEDURAL JUSTICE, JOB SATISFACTION, AND EMOTIONAL COMMITMENT OF MEDICAL PERSONNEL IN PUBLIC AND PRIVATE HOSPITALS IN ERZURUM

Yrd.Doç.Dr.Hasan TUTAR

#### ÖZET

*Çalışmanın amacı, Erzurum'da Devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin örgütsel işlem adaleti algılarını ve bunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma, örgütsel işlem adaletinin iş tatmini yaratacağı ve bunun da örgütsel bağlılığa katkı sağlayacağı varsayımı üzerine kuruludur. Araştırmanın bulgularından, örgütsel işlem adaletinin iş tatmini, iş tatmininin ise, duygusal bağlılığa katkı sağladığı anlaşılmıştır.*

#### ABSTRACT

*The purpose of this study is to search medical personnel's perception of organizational procedural justice and influences of this perception on the job satisfaction and emotional commitment in the public hospitals of Erzurum. The research depends on the fact that procedural justice brings about job satisfaction which results in organizational commitment. It is understood by the findings of the research that organizational procedural justice leads to job satisfaction and at the end this job satisfaction leads to emotional commitment.*

İşlem adaleti, iş tatmini, duygusal bağlılık, hastane, sağlık çalışanı.

Procedural justice, job satisfaction, emotional commitment, hospital, medical personnel.

#### 1.GİRİŞ

Örgütlerde rekabet üstünlüğü sağlayacak iki faktör vardır. Bunlardan ilki örgütsel yapıya ilişkin (fiziksel) faktörler, diğeri örgütsel işleyişe ilişkin (yönetimsel) faktörlerdir. Örgütsel yapı model ve üretim kalıplarına ilişkin

\* Sakarya Üniversitesi Geyve Meslek Yüksekokulu

fiziksel faktörler önemli bir rekabet unsur olmakla birlikte, uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlama yetenekleri zayıftır. Her tür teknolojinin kolay ulaşılabilir ve taklit edilebilir olması, bunların uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlamaya yetmemesine neden olmaktadır. Bu nedenle, çağdaş örgütlerin başarısı, maddi unsurlardan çok, sahip oldukları yönetsel yetenekleriyle ilişkilendirilmektedir.

Bugün çağdaş örgütlerde çalışma barışı, iş tatmini, güven, bilgi, örgütsel iklim, temsil yeteneği yüksek bir örgütsel kültür, öz yetenek, örgütsel sadakat, örgütsel yurttaşlık, takım çalışması gibi fiziksel özelliği olmayan veya patent alma olanağı bulunmayan örgütsel yetenekler, rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler olarak öne çıkmaktadır.<sup>1</sup> Bu durum, bilgi ve becerinin, akıl ve gönül gücünün örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesinin, kısaca insan unsurunun örgüt başarısındaki kritik rolünün önemini ortaya koymaktadır.

Örgütlerde insan kaynaklarının verimli ve etkin olabilmesi için, çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini ve duygusal bağlılık sağlaması gerekir. Aksi halde çalışanlar, örgütlerde tayin, terfi, nakil ve örgütsel fiziksel kaynakların paylaşımı yetki ve sorumluluk verme gibi herhangi bir işlemde dolayı adaletsizlik algıladıkları zaman iş doyumunu bulamazlar, işe karşı istek ve motivasyonlarını kaybederler.

Örgüt çalışanları genellikle adaletsizliğe karşı ya fiili müdahalede bulunurlar, ya sözlü olarak itiraz ederler veya tepkisiz kalır ama rahatsızlıklarını kendi içlerinde yaşarlar. Söz konusu durumların tümünde çalışanların iş tatminleri düşer ve örgütsel bağlılıkları zayıflar. Örgüt çalışanları adaletsizliği algıladıkları zaman, algının şiddetine bağlı olarak işlerine, yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve örgütlerine karşı olumsuz tepkide bulunurlar. Zira algılama-tutum-davranış örüntüsü, bireysel ve örgütsel davranışın temelini oluşturur.

Adalet, tatmin, bağlılık gibi kavramların nesnel ölçütlerini bulmak kolay değildir. Bu nedenle adalet, tatmin ve sadakat bir algı sorunudur. Buna göre önemli olan adaletsizliğin olup olmamasından çok, çalışanların yönetim faaliyet (işlem)lerini nasıl algıladıklarıdır. Algılamanın doğru ve sağlıklı olması ise, etkin bir örgütsel iletişime, saydam ve katılmalı (demokratik) bir yönetim anlayışına ve genel olarak etkileşimli yönetime bağlıdır. Çalışanların yönetim karar, süreç ve sonuçların değerlendirmelerine katılımlarının sağlanması, işlemlerin doğru algılanmasının bir başka yoludur. Saydam ve demokratik yönetim anlayışı çalışanların, örgütsel faaliyet (işlem)leri daha doğru değerlendirmelerine ve adalet algılarının örgüt lehine olmasını sağlar.

---

<sup>1</sup> Marlene FİOL, "Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-based View of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991 s. 191

## 2. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet kavramı çağdaş yönetim literatürüne Adams'ın "Eşitlik Teorisi"<sup>2</sup> ile birlikte girmiştir. Bilindiği gibi Adams'ın eşitlik teorisi (Equity Theory) çalışanların işyerinde yüksek motivasyonla çalışabilmeleri çabalarını, bağlılıklarını, becerilerini, yeteneklerini, uyumluluklarını ve gönüllülüklerini gösterebilmeleri için, güven duymalarının, destek görmelerinin, itibarlarının korunması ve takdir edilmelerinin gereği üzerinde durmaktadır.

Eşitlik teorisi, çalışanın çaba-fayda karşılaştırması üzerine kuruludur. Buna göre çalışan gösterdiği çabayı ve sahip olduğu yeteneklerini, eğitimini, işteki performansını elde ettiği "yarar" veya "sonuç" ile karşılaştırılır. Burada yarar veya sonuçlar ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir. Yapılan karşılaştırma sonucunda kişinin çaba-yarar orantısı, diğer çalışanlardan düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir. Eğer düşük ise çalışanın ilk tepkisi, söz konusu farkı azaltmak amacı ile işe karşı soğumaktır. Eğer çalışan eşitliği sağlayabilir veya kendi lehine bir fark algılar ise, örgütsel işlem adaleti algısı yüksek olur ve bu onun iş doyumunu bulmasına ve örgütsel bağlılığına katkı sağlar.

Literatürde örgütsel adaletin en yaygın üç boyutunun olduğu görülmektedir. Bunlar; "dağıtım adaleti", "işlem adaleti" ve "etkileşim adaleti"<sup>3</sup>dir. Dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımında gösterilen dürüstlük ve doğrulukla ilgilidir. *Dağıtım adaleti* ücret artışları, performans değerlendirmeleri, ödüllendirmeler ve cezalandırmalar gibi çıktılar üzerinde durur. *İşlem adaleti* ise, karar sürecinde doğruluk ve dürüstlüğe ne ölçüde uyulduğuna ilişkin adalet algılamasıdır. İşlem adaleti aynı zamanda terfiler ve ücret artışları gibi örgütsel işlemlerle ilgili çıktılar üzerinde odaklanır. *Etkileşim adaleti* ise prosedürel adaletin bir devamı (açılımı) niteliğindedir ve etkileşim adaletinin iki yönü vardır. Bunlardan biri kişiler arası etkileşim adaleti, diğeri de bilgilendirme (bilgi verme) adaletidir.<sup>4</sup> Kişiler arası adalet; üstlerin üstlerine ve diğer çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmalarını gerektirir. *Bilgi verme adaleti* ise, üstlerin örgütsel işlemlerde üstlerini bilgilendirmelerinin yanında, sosyal ve özlük hakları konusunda da üstlerini bilgilendirilmeleri, çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duymak gibi geniş anlamda kullanılmaktadır.

<sup>2</sup> J.S. ADAMS, "Toward an Understanding of inequity." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 1963, 422; ayrıca bkz., J.S. ADAMS, "Inequity in Social Exchange", in: L. Berkowitz (ed) *Advances in Experimental Social Psychology*, NewYork:Acedemic Press 1965

<sup>3</sup> J. GREENBERG, & E. A. LIND, "The Pursuit Of Organizational Justice: From Conceptualization to Implication to Application". 2000, In C. L. COOPER & E. A. LOCKE (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory With Practice*, 2000, s 72. Oxford: Blackwell.

<sup>4</sup> J. A. COLQUITT., "On the Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure". *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 2001, s. 386. Ayrıca *Etkileşim Adaleti* konusunda bkz. Greenberg & McCarty, 1990, Blakely, G.L., Andrews, M.C., & Moorman, R.H. 2005, Hamner, W. C., and Smith, F. J. (1978)., Schriesheim, C. A. (1978)

Kişiler örgütsel işlemleri, dağıtım adaleti, işlem adaleti, iletişim veya etkileşim adaleti kapsamında değerlendirirler. Bu üç adalet boyutunu etkileyen çeşitli tali (ikincil) faktörler vardır. Levental'a<sup>5</sup> göre çalışanların örgütsel adalet algılarının doğrudan etkileyecek faktörler şunlardır:

- **Tutarlılık ilkesi.** Örgütsel amaç, hedef, politika ve stratejilerin uygulanması sırasında alınan kararların dağıtım adaletine uygun olarak yerine getirilmesidir.

- **Önyargılı olmamak kuralı.** Örgütsel kararların uygulanmasında, örgütsel her tür eylem, işlem ve etkileşimde ön yargıdan uzak, nesnel davranma kuralıdır.

- **Doğruluk kuralı.** Örgütsel iletişim sürecinde gerçeğe dayalı olma, çalışanlara doğru ve tam bilgi verme, örgütsel yasa ve kuralların uygulanmasıdır.

- **Esnelik kuralı.** Kararlara itiraz durumunda kararı gözden geçirme, çalışanların itirazlarını değerlendirme ve yanlışlarını düzeltme kuralıdır.

- **Temsil kuralı.** Çalışanların örgütte kendilerini temsil etme hakkına sahip olmaları, doğrudan veya temsilciler aracılığıyla kararlara ve süreçlere katılma olanağının tanınması kuralıdır.

- **Etik kuralı.** Örgütsel kararların, tüm işlem ve uygulamaların dağıtım, işlem ve etkileşim adaletine ve aynı zamanda "etik" kurallara uygun olması kuralıdır.

Örgüt çalışanlarının iki tür davranışı vardır; bunlar bireysel davranışlar ve örgütsel davranışlardır. Örgütsel davranışlar, örgütsel bir etkinliği meydana getirmek için ortaya konan davranışlardır. Çalışanların işlem adaleti algıları, örgütsel davranış sırasında ortaya çıkar. Çalışanlar, yöneticilerin iradeleriyle ortaya çıkan herhangi bir işlemi değerlendirmeden önce, söz konusu davranış algılarıyla ve sonra algıları doğrultusunda tutum ve davranış geliştirirler. Çalışanların işlemlere ilişkin algıları olumlu ise, bundan iş tatmini duyar ve örgütsel sadakatleri ve bağlılıkları artar. Aksi halde olumsuz algı düşük motivasyona ve performansa neden olur.

Greenberg<sup>6</sup>, örgütsel adaleti, "çalışanların örgütsel ortamdaki dürüstlük ve doğruluk algısı" olarak tanımlamaktadırlar. Çalışanlar açısından örgütsel iş tatmini algısını yükselten temel faktör, örgütsel adalettir. Zira işgörenlerin örgütsel çalışma ortamında güven hissi içinde çalışmalarını sağlayan temel faktör, "adalet algısı"dır. Örgütsel adalet, örgütsel yönetimin temel amacıdır. Araştırmalar, çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu yerlerde iş tatminlerinin arttığını ve örgütsel amaçlara karşı daha

<sup>5</sup> G. S. LEVENTHAL, "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness" in **Social Relationships** in K. J., GERGEN, M. S. GREENBERG, and R. H. WILLIS (Ed.), **Social Exchange: Advances in Theory And Research**, New York: Plenum, 1980, s. 27

<sup>6</sup> J. G. GREENBERG, **The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.1996, S. 136

yüksek bir bağlılık hissi duyulduğunu göstermektedir.<sup>7</sup> Bu yönüyle örgütsel adaletin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkili ve bunların birbirlerini etkileyen faktörler olduğu anlaşılmaktadır.<sup>8</sup>

Örgüt çalışanlarının örgütte en kolay algıladıkları tutum ve davranış, işlem adaletiyle ilgilidir. Örgütlerin çeşitli amaçları bir araya getirmek için, kurulan ve içinde çeşitli eylem ve işlemlerin yürütüldüğü yapılar olduğu düşünülünce, çalışanlar örgütlerde her an çeşitli örgütsel işlem ve eylemlerle karşılaşabilirler. Çalışanların örgütsel amaçlara göre davranışları ve işlerinden tatmin bulup örgütsel hedeflere bağlanabilmeleri, söz konusu eylem ve işlemleri "işlem adaleti"ne uygun olarak değerlendirmelerine bağlıdır.

İşlem adaleti örgütlerde görev ve sorumlulukların ve bunların karşılığında sağlanan "yararın hakkaniyete uygunluk derecesi" olarak tanımlanabilir. İşlem adaleti, örgütsel kararları verenlerin, bir başka ifadeyle örgütsel iradeyi kullananların işlemleriyle ilgili adalet türüdür.<sup>9</sup> İşlem adaleti taraf tutmadan olabildiğince doğru bilgiyle hareket etmek, gerekirse yanlışlardan dönme ve kararı yeniden değiştirebilme erdemidir. İşlem adaleti, örgütsel adaletin bir formudur ve çalışanların örgütsel adalet algılarını en çok etkileyen örgütsel adalet unsurlarından biridir.<sup>10</sup>

İşlem Adaleti aynı zamanda, örgütsel faaliyetlerde kullanılan yöntemler ve takip edilen süreçlerle ilgili adalet algılamasıdır. İşlem adaleti daha çok örgütsel kaynakların ve tüm olanakların "dağıtım kararları"nın nasıl verildiği ile ilgilidir. Örgütsel kararların alınış şekliyle ve kararların niteliğiyle ilgili olmak üzere, işlem adaletinin iki alt boyutunun olduğu anlaşılmaktadır. Kararların nasıl alındığı, "demokratik yönetim"le ilgili bir süreç iken, kararların niteliği ise, alınan kararların genel olarak örgütsel adaletle uyumlu olup olmadığıyla ilgilidir.

Örgüt çalışanlarının işlem adaleti algılarını etkileyen faktörler; ücret eşitliği ve düzeyi, terfi olanaklarının standarda bağlanması, çalışma şartları, performans değerlemesi, sosyal ve özlük haklarından yararlanma ve sağlanan diğer maddi olanaklar, işlem adalet algılarını etkileyen faktörlerdir. Ancak şunu belirtmek gerekir ki işlem adaleti, dağıtım adaletiyle çoğu zaman iç içe geçmiş durumdadır. Örneğin, örgütsel başarısı yüksek olanlara verilecek ödüller, dağıtım adaletiyle ilgili iken, örgütsel başarı faktörlerini belirleyen ölçütlerin neler olması gerektiği, işlem adaletinin konusunu

<sup>7</sup> S. MELLOR, J. BARNES-FARREL, , and J. M. STANTON, "Unions as Justice-Promoting Organizations: The Interactive Effect of Ethnicity, Gender, and Perceived Union Effectiveness." *Sex Roles: A Journal of Research*, Vol. 40, 1999, s. 33

<sup>8</sup> W. C. HAMNER, and F. J. SMITH. "Work Attitudes as Predictors of Unionization Activity." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, 1978, s. 415;

<sup>9</sup> P. M. MUCHINSKY, *Psychology Applied To Work: An Introduction To Industrial And Organizational Psychology* ( 6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomas Learning. 2000, s.277

<sup>10</sup> T. R.TYLER, "What is Procedural Justice?" *Law and Society Review*, Vol. 22, 1988, s.301.

oluşturmaktadır.<sup>11</sup> Buna göre işlem adaleti daha çok süreçlerle ilgili iken, dağıtım adaleti sonuçlarla ilgilidir.

### 3. İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İş doyumunu, çalışanların işlerinden, örgütlerinden ve yönetim anlayışından duydukları hoşnutluk derecesidir. İş doyumunu tanımı, konu üzerine yapılan incelemelerinin, işe, çalışana ve örgütsel yapı ve yönetime ilişkin faktörlerle birlikte ele alınması gereğini ortaya koymaktadır. İşe, çalışana ve kuruma yönelik tutum araştırmalarında genellikle birbirini etkileyen ve birbirine bağlı faktörler vardır. Tutum araştırmalarında “iş doyumunu”, “kuruma bağlılık” ve “örgütsel motivasyon” boyutları genellikle birbirine bağlı olarak ele alınmaktadır.

Çalışanların örgütsel motivasyonlarında, işten ayrılma niyetlerinde, iş performansı ve başarılarında, kısaca örgütsel tutum ve davranışlarında örgütsel adalet, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık önemli bir yere sahiptir. Genel olarak iş doyumunu belirleyen üç faktör bulunmaktadır. Bunlar; işin kendisi, yönetsel yapı ve işin sonucunda elde edilen ücret ve ödül gibi faktörlerdir. İş doyumunu bireyin işe, örgütsel normlara, değerlere ve iş koşullarına ilişkin geliştirdiği içsel tepkisinin sonunda ortaya çıkar.<sup>12</sup> İş doyumunu, çalışanların iş ve işin sağladığı maddi ve manevi olanaklara ilişkin algısıdır. Söz konusu algıya kişinin verdiği duygusal tepki, onun iş tatmininin şeklini ve boyutlarını belirler.<sup>13</sup>

İşgörenler iş tatmini buldukları yerde çalışmayı isterler; çünkü iş tatmini çalışanların emek verimlilikleriyle, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık hisleriyle, işlerine devam ve personel devir hızıyla doğrudan ilgilidir. Örgütlerde iş doyumunu etkileyen faktörlerin başında ücret, terfi, ödül gibi işlem adaletine ilişkin genel yararların geldiği anlaşılmaktadır.<sup>14</sup> Bu nedenle iş doyumunun boyutlarını belirlemek önemlidir. Literatürde iş doyumunu farklı boyutlarıyla ele alınmıştır. Bu boyutlar cinsiyet ile iş doyumunu, ücret artışı ve iş doyumunu<sup>15</sup>, yaş ve iş doyumunu,<sup>16</sup> iş çevresi (ortam) ve yönetici iş doyumunu ilişkisidir.<sup>17</sup>

İş doyumunu, çalışanların işlerine gösterdikleri memnuniyet düzeyidir. İş doyumunu etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar; ücret, iş güvencesi,

<sup>11</sup> J. GREENBERG, “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, **Journal of Management**, Vol. 16, 1990., s. 399

<sup>12</sup> B. SCHNEIDER, ve R. SNYDER. “Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate”, **Journal Of Applied Psychology**, 60(3), 1975. s. 318-328.

<sup>13</sup> F. LUTHANS (1994), **Organizational Behavior**, Newyork: McGraw-Hill, Inc. 1994. s.114

<sup>14</sup> R. FREEMAN, “Job Satisfaction as an Economic Variable” **American Economic Review**, 68, 1978, s.135

<sup>15</sup> A. E.CLARK, “Job Satisfaction and Gender: Why are Women so Happy at Work” **Labour Economics**, 4, 1997, 79.

<sup>16</sup> J. W. HUNT ve P.N. SAUL ‘The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females’ **Academy of Management Journal**, 18, 1975, s. 690

<sup>17</sup> S. GAZİOĞLU ve A. TANSEL “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, **ERC Working Papers in Economics** 03/03, 2002 January

yükselme olanakları, fiziksel çalışma koşulları, örgütsel tasarım, kişinin kendini gerçekleştirme olanağı, cinsiyet, yaş, medeni durum gibi demografik göstergeler ile yönetim yapısı, örgütsel iletişim, örgütsel kültür, örgütsel adalet, ait olma duygusu gibi örgütsel faktörler kişinin örgütte iş doyumunu etkileyen faktörlerden bazılarıdır.<sup>18</sup> Bütün bu sayılanlar aynı zamanda işlem adaletiyle de ilgilidir. Kişi işinden doyum buluyor ise, işine ve örgütüne karşı örgütsel bağlılık ve örgütsel yurttaşlık gösterir; aksi halde işine ve örgütüne karşı soğur ve ilgisini kaybeder.

Kişinin iş tatmini bulması bakımından işe ilişkin beş boyutun bulunduğunu ileri süren Luthans<sup>19</sup>, söz konusu boyutları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- **İşin kendisi.** İşin çalışan için ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma ve onun kendini gerçekleştirmesine fırsat vermesi,

- **Ücret.** Göreceli ücret düzeyinin kişiyi tatmin edecek miktarda olması,

- **Yükselme fırsatı.** İşin açık uçlu olması, yetenek ve tecrübe artışı ile birlikte işte hiyerarşik yükselme olanağının bulunması,

- **Yönetim anlayışı.** İşin çalışanın yaratıcılık yeteneklerini kullanmasına olanak vermesi, çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin verme, örgütün çalışanlara sosyal, teknik ve davranışsal destek sağlama düzeyi,

- **İş arkadaşları.** Örgütsel iklim, yönetim yapısı, örgütsel yapı ve çalışanların birbirleriyle olan iletişim/etkileşim durum ile sosyal destek derecesi.

İş doyumunu konusunda yapılan araştırmalardan iş doyumunun, iş performansı, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşim kurma, örgütsel vatandaşlık hisleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. İş doyumunun yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma, izin isteme, işe devamsızlık gibi davranışlara daha az rastlanıldığı anlaşılmaktadır.<sup>20</sup> İş doyumunun yüksek olmasının ise, örgütsel bağlılığın, örgütsel ilgililiğin, örgütsel sadakatın ve örgütsel özdeşim kurmanın artmasına katkı sağladığı anlaşılmaktadır.<sup>21</sup>

İş doyumunun doğal bir sonucu olarak görülen örgütsel bağlılık, örgüt lehine özveride bulunma, örgütsel amaçlar uğruna kendini adama ve örgütsel yarara katılma gibi anlamlara gelmektedir. Örgütsel bağlılık, örgüte

<sup>18</sup> C. T. MORGAN ve A. K. RICHARD, **Introduction to Psycpology**, New York: McGraw-Hill. 1980, s. 35

<sup>19</sup> F. LUTHANS, **Organizational Behavior**, Newyork: McGraw-Hill, Inc. 1994, s. 114

<sup>20</sup> C. SHALLEY, L. GILSON ve T. BLUM , "Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave", **Academy Of Management Journal**, Vol.43 Issue 2, Apr, (2000), s. 215

<sup>21</sup> R. D. HACKETT, P. BYCIO ve P. A. HAUSDORF, "Further Assessments of Meyer and Allen's Three-Component Model Of Organizational Commitment". **Journal of Applied Psychology**, 79, 1994, s. 15

değer katan örgütsel tutum ve davranışların genel adıdır.<sup>22</sup> Herhangi bir değere bağlılık, onu yürekten benimseme, onun yararına hareket etmeyi gerektirir. Örgütsel bağlılık da örgütün amaç ve hedeflerine, örgütsel ilke, kural ve normlara uyma ve bunların yaşaması için gönüllü olma anlamına gelir. Çalışanlar örgütsel kurallara karşı iki tür davranış gösterirler; bunlardan biri “uyma” davranışı diğeri, “bağlanma” davranışdır. Çalışanların örgütsel kuralları benimsemeden yerine getirmeleri “uyma davranışı” iken, onların örgütsel kuralları, amaç ve hedefleri, örgütsel tüm çıkarları gönüllü olarak benimsemeleri ve bunun gereğini yapmaları, “bağlanma davranışı”dır.

Örgütsel bağlılık tanımı üzerinde literatürde fikir birliği bulunmamaktadır. Bununla birlikte konu üzerinde çalışan bilim adamlarının örgütsel bağlılık konusunda yaptıkları bazı tanımlar şöyledir: Mowday<sup>23</sup> örgütsel bağlılığı, “örgüt ile işgörenin amaçlarının bütünlük ve uyum içinde olması” şeklinde tanımlamaktadır. Robbins<sup>24</sup> ise örgütsel bağlılığı, “işgörenin örgütüyle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu” olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılığı “kişinin çalıştığı örgütü pozitif değerlendirmesi ve onun amaçları doğrultusunda hareket etmesi” olarak tanımlayan Sheldon’un<sup>25</sup> tanımı kısa ancak kapsayıcıdır. Örgütsel bağlılığın kapsamlı bir tanımı Wiener tarafından yapılmış ve Wiener örgütsel bağlılığı “örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” olarak görmüştür.<sup>26</sup> Tanımların ortak noktası, bağlılığın “bireyin örgüt ile kimlik birliği kurması”dır.

İşgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, çalışanların verimliliklerini ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel bağlılık, bireyin, örgütüyle farklı yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır. Buna göre, örgütsel bağlılığın diğeri bir ifadeyle bir işgörenin örgütsel bağlılık duyup duymadığının üç genel ölçütü bulunmaktadır. Reichers<sup>27</sup> bu ölçütleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- İşgörenin örgütün üyesi olmak için “güçlü istek” duyması,
- İşgörenin örgütün “yararı için gönüllü çaba” göstermesi,
- İşgörenin “örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini benimseme”sidir.

<sup>22</sup> D. MARCHIORI ve A. HENKIN, “Organizational commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates And Conditions”, **Medical Teacher**, Vol.26, no.4 2004, s. 353

<sup>23</sup> R. T. MOWDAY, L. W. PORTER ve R.M. STREERS, **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnovers**. New York. Academic Press. 1982, s. 47

<sup>24</sup> Stephen, ROBBINS., **Organizational Behaviour** (8.<sup>th</sup> Edition), New Jersey, Prentice Hall International Inc., 1998. s. 43

<sup>25</sup> M.E. SHELDON “Investments And Involvement As Mechanisms Producing Commitment To The Organization” **Administrative Science Quarterly**, 16: 1971, 143

<sup>26</sup> Y. WIENER, **Commitment in organizations: A Normative View**. Academy of Management Review, 1982, 7,

<sup>27</sup> A.E. REICHERS, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, 10 (3): 1985, 465



İş doyumunu etkileyen faktörler olduğu gibi çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar; “kişiyeye ait faktörler” ve “örgüte ait faktörler”dir. Kişiyeye ait faktörler; yaş<sup>28</sup>, cinsiyet, aile yapısı, eğitim düzeyi, çalışma süresi, beklentiler gibi faktörlerdir. Örgüte ait faktörler ise<sup>29</sup>; kurumsal ödüller, yönetim tarzı, örgütsel kültür, örgütsel iklim, örgütsel tasarım, işin türü, işin bulunduğu yer, liderlik tarzı, yönetim anlayışı, örgütsel rol çatışması ve rol belirsizliği, demokratik yönetim anlayışı, kurumsal güven, kurumsal adalet gibi faktörlerdir. Alan yazında örgütsel bağlılığın iş tatmini, motivasyon, verimlilik, personel devir hızı, örgütsel amaçlarla özdeşlik kurma gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir.

Örgütsel bağlılık araştırmacılar tarafından; *ahlaki bağlılık*, *çıkara dayalı bağlılık*, *zorunlu bağlılık* gibi sınıflamaların yanında, *devamlılık*, *uyum bağlılığı*, *kontrol bağlılığı* şeklinde de sınıflandırılmıştır. Ancak literatürde en çok benimsenen bağlılık sınıflandırması Allen-Meyer<sup>30</sup> tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık sınıflandırmasıdır. Mayer ve Allen örgütsel bağlılığı; “*duygusal bağlılık*”, “*devam bağlılığı*” ve “*normatif bağlılık*” şeklinde sınıflandırmışlar, O'Reilly ve Chatman gibi bazı araştırmacılar Meyer Allen sınıflandırmasına “*davranışsal bağlılığı*” da eklemişlerdir.

Örgütsel bağlılığın ölçülebilmesi için çeşitli ölçekler geliştirilmiş ve bu ölçeklerde örgütsel bağlılık boyutları ölçülmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelinde “*duygusal bağlılık*”, “*devam bağlılığı*” ve “*normatif bağlılık*” alt boyutlarıyla örgütsel bağlılık ölçülmüştür. Boyutların incelenmesinden bağlılığın *işe bağlılık*, *işyerine bağlılık* ve *örgütsel amaçlara bağlılık* şeklinde olduğu görülmektedir. Ölçek değişkenlerinin “yönetim ilkelerine bağlılığı” da ölçtüğü anlaşılmaktadır.<sup>31</sup>

***Devam bağlılığı (Continuance Commitment).*** Devam bağlılığı zorunlu bağlılıktır; maddi ve manevi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkar. Bu tür bağlılıkta işgören örgüt için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında edindiği statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını, örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceğine inanır ve bu inanç

<sup>28</sup> ***Kişisel faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi için bkz.:*** Yaş ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişki için bkz., (Lok ve Crawford 2004), eğitim düzeyi ve bağlılık ilişkisi için , Kwon ve Banks:2004), çalışma süresi ve bağlılık için (Meyer ve Allen, 1997); Cinsiyet ve bağlılık (Sullivan: 1982) beklentilerin karşılanması (Wanous ve diğ. 1992).

<sup>29</sup> ***Örgütsel faktörler ve bağlılık için bkz.:*** Ödüller (Gallie ve White 1993), rol belirsizliği (Zaccaro ve Dubbins: 1989), demokratik yönetim (Boshoff ve Mels, 1995), örgütsel yapı (Mathieu ve Zajac:1990), kurumsal destek (Allen ve Mayer) kurumsal adalet (Organ: 1988),

<sup>30</sup> N.J. ALLEN ve J.P. MEYER, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization”, ***Journal of Occupational Psychology***, 63: 1990, 1-18.

<sup>31</sup> S.J. JAROS, “An Assessment of Meyer&Allen's Three Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions”, ***Journal of Vocational Behavior***, Volume 51, Number 3, December 1997, s. 319

onun örgütsel bağlılığını sağlar.<sup>32</sup> Devam bağlılığı içten gelen bağlılık değil, dış faktörlere dayalı bağlılıktır. Devam bağlılığında kişi örgütüyle özdeşim kurmuş değildir.

***Normatif (Kuralsal) Bağlılık (Normative Commitment).***

Çalışanların ahlaki bir yükümlülük duygusu ile örgütsel amaçlara bağlanmayı zorunluluk olarak gördükleri için, gösterdikleri bağlılık türüdür. Normatif bağlılığı yüksek olan işgörenler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasını sağlayan inanca dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir “görev” olarak görürler. Çalışanlar normatif bağlılıkta örgütte kalmanın veya bağlılık göstermenin “doğru” olduğunu inanmışlardır.<sup>33</sup>

***Davranışsal bağlılık (Behavioural Commitment).***

Davranışsal bağlılıkta işgören, kendi davranışlarıyla örgütün beklentileri arasında uyumun olmasına özen gösterir.<sup>34</sup> Örgütün geleceğine, amaçlarına ve hedeflerine içten inanır ve inancın gereğini yerine getirir. Kurumda uzun süre kalmayı düşünür ve kurumsal gelişme için elinden gelen çabayı gösterir. Örgütsel norm ve kurallara uyar ve bunların kurumsallaşması yönünde gayret gösterir.

***Duygusal/tutumsal bağlılık (Affective Commitment).***

Örgütsel amaçları benimseme, onlara bağlanma ve onunla özdeşleşme ile ilgili olumlu duygulara sahip olmaktır. Duygusal bağlılık, örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür.

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın en önemli boyutudur. Porter ve Mowday<sup>35</sup> gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Kurumsal değer ve normları kabullenme ve kurumsal devamlılığı sürdürmeye içten bir inanç duyma olarak görülmüştür. Duygusal bağlılıkta çalışan, örgütsel amaçlar doğrultusunda aktif ve gönüllü katılım gösterir ve bunun sürekli olmasını arzu eder. Örgütsel amaçlara dış faktörlere dayalı olarak ortaya çıkan bir bağlılık değil, iç faktörlere, (güdü/dürtü) dayalı ve kendiliğinden oluşan bağlılık biçimidir. Çalışanlar örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissederler.<sup>36</sup> İşgören duygusal bağlılıkta örgütüyle özdeşleşmekte, kendini örgütün bir parçası olarak görmektedir.

<sup>32</sup> K. Obeng, I. Ugboro, “Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study”, **Journal of The Transportation Research Forum**, 57 (2): 2003, 83

<sup>33</sup> R.B. DUNHAM, J.A. GRUBE, M.B. CASTANEDA, “Organizational Commitment: The Utility of An Integrative Definition”, **Journal of Applied Psychology**, 79(3): 1994, s. 370

<sup>34</sup> John.P., MEYER, Natalie. J. ALLEN, **Commitment in The Workplace: Theory Research And Application**. Sage Publicationas, london. 1997. s. 126

<sup>35</sup> R.T. MOWDAY, R.M. STEERS, L.W. PORTER, The Measurement of Organizational Commitment, **Journal of Vocational Behavior**, 14: 1979, s. 224

<sup>36</sup> M.A. HUSELİD., N.E. DAY, “Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 76 (3): 1991, 380

#### 4. ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ DOYUMU VE BAĞLILIK İLİŞKİSİ

İnsanların ister örgütsel yaşamlarında ister, kamusal veya özel yaşamlarında olsun *yönetim* ve *adalet* kavramları her zaman bir arada düşünülmüştür. Daha önce de ifade edildiği gibi insanın en kolay ve en erken algıladığı tutum ve davranış adalete ilişkin tutum ve davranışlardır. Örgütler görevlerin, rollerin, kaynakların ve olanakların paylaşıldığı ortamlardır. Paylaşım kavramı ne zaman kullanılsa, akla adalet gelir. Adaletsiz bir paylaşımdan tatmin olmak mümkün değildir. Kimse adaletsiz işlem ve uygulamaların yaşandığı örgüte karşı bağlanma ve özdeşim kurma hissi beslemez. Bu nedenle araştırmalarda örgütsel adalet, örgütsel iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının bir arada değerlendirildiği görülmektedir.

İş doyumu, iş deneyimleri sonucunda elde edilir ve bu deneyimde örgütsel işlem adaletinin etkisi vardır. Söz konusu etki örgütsel bağlılığı etkiler. Bağlılık, amaç ve değerler dâhil, çalışanın örgüte karşı tepkisini yansıtır. İş doyumu, çalışanların örgütte yaşadıkları iş deneyimlerine, işlerine ve örgütsel tecrübelerine dayalı olarak ortaya çıkar.<sup>37</sup> İşlem adaleti örgütlerde karar alma sürecinde ortaya çıkan işlemlerle ilgili olduğuna göre, örgütlerde her tür iş ve işlemin arkasında karar vardır. Çalışanlara uygulanan herhangi bir işlem, kararın sonucunda ortaya çıkar. Örgütsel kararlar adalete uyduğu ölçüde çalışan tatmin olur, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık göstermesi mümkün olur.

İş doyumu ile örgüte bağlılık ilişkisini inceleyen bazı çalışmalarda örgütsel bağlılığın iş doyumuna yol açtığı,<sup>38</sup> bazı çalışmalarda ise örgütsel iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ilişkinin olduğu anlaşılmış, örgütsel bağlılığın üç boyutu olan normatif, duygusal ve devam bağlılığı ile iş doyumu arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.<sup>39</sup> Hoad<sup>40</sup>, örgütteki her tür adaletsizliğin hayal kırıklığına, motivasyon kaybına ve işe karşı soğumaya neden olduğunu belirtirken, Morgan<sup>41</sup> ise, örgütsel işlemlerin ortaya çıkardığı örgüt içi güç mücadeleleri üzerinde araştırma yapmış ve her tür adaletsizliğin örgütsel huzursuzluğun ve çatışmanın kaynağı olduğunu tespit etmiştir.

Hackett ve arkadaşları örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkiye sahip olduğu ve duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin diğerlerine oranla daha kuvvetli olduğunu

<sup>37</sup> R.T. MOWDAY, R.M. STEERS, L.W. PORTER, "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14: 1979, 224

<sup>38</sup> T.S., BATEMAN ve S. A. STRASSER, "Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 27(1): 1984, 95

<sup>39</sup> L.T. EBY, D.M. FREEMAN ve M.C. RUSH, C.E. LANCE, "Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of A Integrative Theoretical Model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 1999, 463

<sup>40</sup> HOAD, C. (1993), "Violence at Work: Perspectives From Research Among 20 British Employees", *Security Journal*, 4(2), pp.64-86.

<sup>41</sup> Morgan, G. (1986) *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage Publications Inc ., s. 65

saptamışlardır.<sup>42</sup> Bazı araştırmalar da ise, iş tatmininin işten ayrılma, devamsızlık gibi iş tutumlarını belirleyen bir değişken olduğu tespit edilmiştir. İş doyumunun yüksek olduğu durumlarda genellikle işten ayrılma niyetinin daha düşük, tersi durumlarda daha yüksek olduğu görülmüştür.<sup>43</sup> Örgütsel bağlılık ve iş doyumunun, örgütsel etkililik, verimlilik ve iş performansı açısından önemli olduğu anlaşılmaktadır.<sup>44</sup> Bütün bu çalışmalar, örgütsel adalet örgütsel iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirlerinden bağımsız olarak ele alınamayacağını göstermektedir.

## **5. ERZURUM'DA DEVLET VE ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

### **5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın öncelikli amacı, Erzurum'da faaliyet gösteren devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin örgütsel adalet, iş doyum ve örgütsel bağlılık durumlarına ilişkin algı düzeylerini belirlemektir. Araştırmanın ikinci amacı ise söz konusu algı düzeylerinin devlet hastaneleri ve özel hastaneler ile kişisel faktörlere bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Araştırmanın sonuncu amacı, işlem adaletinin iş tatmini, iş doyum ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemektir.

Araştırma, devlet hastaneleri ile özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin iş doyum ve örgütsel bağlılık algılarının hangi faktörlere bağlı olarak geliştiğini tespit ederek, çalışma koşullarının iş doyumunu artıracak çeşitli önerilerde bulunarak ve bu yöndeki çalışmalara katkı sağlamak gibi bir öneme sahiptir.

### **5.2. Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın belirtilen amacı doğrultusunda aşağıdaki model geliştirilmiştir. Modelde, örgütsel adalet algısının, iş doyum ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi gösterilmiştir.

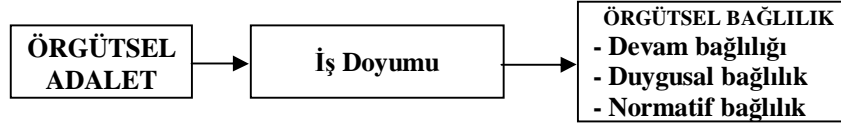
---

<sup>42</sup> R.D. HACKETT, P. BYCÍO ve P.A. HAUSDORF, "Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model Of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994, s. 15

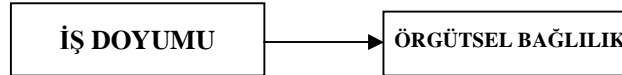
<sup>43</sup> C. RUSBULT, D. FARRELL, A. ROGERS ve A. MAINOUS, "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31: 1988, s. 599

<sup>44</sup> R.M. STEERS and L. W. PORTER, *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill, 1991, s. 131.

Model:1. Algılanan *örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş doyumu* üzerindeki etkilerine ilişkin araştırma modeli



Model:2. Algılanan *iş doyumunun örgütsel bağlılık* üzerine etkisine ilişkin araştırma modeli



Örgütsel adalet, iş doyumu ve örgütsel bağlılık etkileşim modelinin temel varsayımı, algılanan örgütsel adaletin memnuniyet verici olması durumunda bunun iş doyumu üzerine olumlu etkisinin olacağı ve iş doyumunun da örgütsel bağlılığının artmasına katkı sağlayacağıdır. Örgütsel adalet algısının olumsuz olması durumunda ise, iş doyumunun düşük olacağı ve bunun çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyeceğidir.

Birinci modelde örgütsel adalet bağımsız değişken, iş doyumu ve örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak alınmıştır. İkinci modelde ise, iş doyumunu bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Her iki modelde de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılmaktadır.

### 5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma Erzurum'da faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde çalışan sağlık personeli üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın kapsamını Erzurum'daki devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçları veri toplama aracıyla ve söz konusu hastanelerde çalışan sağlık personelinin kendilerine ulaşılanlarla sınırlıdır.

### 5.4. Araştırmanın Yöntemi

- **Araştırmanın Örneklemi:** Araştırma, Erzurum Numune Hastanesi, Erzurum Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi ve Erzurum Özel Şifa Hastanesi'nde görev yapan 309 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması 25 Mart-15 Nisan 2007 tarihleri arasında araştırmacı tarafından elden dağıtılarak yapılmıştır. 375 kişiye ulaştırılan anketlerden geri dönen anket sayısı 320 (%85)'dir. Bunlardan 309 anket değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Anketlerin hastanelere göre dağılımı Tablo.1'de gösterilmiştir. Örneklem büyüklüğü (n=309) çalışma evrenini temsil edecek büyüklüktedir. Örneklem büyüklüğü  $n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2$ .  $(N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$  formülüne göre hesaplanmıştır.

Tablo1: Araştırma Örneklemine İlişkin Bilgiler

Hastane	Frekans	Yüzde
Numune Hastanesi	125	0,404
Erzurum SSK Hastanesi	103	0,333
Şifa Hastanesi	81	0,262
<b>Toplam</b>	<b>309</b>	<b>100,0</b>

- **Veri Toplama Yöntemi ve Araçları:** Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu dört grup sorudan oluşmaktadır. Bunlardan birinci grup cevaplayıcıların demografik özelliklerini ve çalıştığı hastane türünü içeren sorulardır.

**İşlem adaleti ölçeği.** Rego<sup>45</sup> ve arkadaşları tarafından geliştirilen işlem adaleti ölçeği 4 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyleri için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır.

**İş Tatmini ölçeği.** Cevaplayıcıların iş doyumlarını ölçmek amacıyla 14 soruluk "iş doyum ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek Hackman ve Oldham<sup>46</sup> tarafından geliştirilmiştir.

**Duygusal bağlılık ölçeği.** Meyer ve Ailen<sup>47</sup> tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinden "duygusal bağlılık" alt ölçeği kullanılmıştır.

- **Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri:** Rego ve arkadaşları tarafından geliştirilen "işlem adaleti" ölçeğinin güvenilirliği  $\alpha=77$ 'dir. "İş doyum" ölçeğinin güvenilirliği  $\alpha=89$ 'dur. Meyer ve Ailen'in geliştirdikleri "duygusal bağlılık" alt ölçeğinin güvenilirliği  $\alpha=75$ 'tir. Güvenilirlikle ilgili alfa değerleri ölçeklerin yeterince güvenilir olduğunu göstermektedir. Bizim yaptığımız araştırmada tüm ölçeklerin güvenilirliğinin  $\alpha=75$ 'in üzerinde olduğu anlaşılmıştır. Sosyal bilimlerde ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için alfa katsayısının aldığı değerin **0,60**'tan yüksek olması beklenmektedir.<sup>48</sup> Tüm ölçeklerin alfa değerinin 0,60 üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

- **Verilerin analizi:** Veriler SPSS 11.5 istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; frekans dağılımları, ortalama, standart sapma, bağlantısız örneklem için *t* testi ve regresyon ve korelasyon analizi gibi analiz yöntem ve teknikleri kullanılmıştır. Araştırma  $\alpha = 0,05$  anlamlılık düzeyi ve  $\pm 0,08$  örnekleme hatası ile yapılmıştır<sup>49</sup>.

<sup>45</sup> A. REGO, R. LEITE, T. CARVALHO, C. FREIRE ve A. VIEIRA, "Organizational Commitment: Toward a Different Understanding Of The Ways People Feel Attached To Their Organizations". *Management Research*, 2(3), 2004, 201

<sup>46</sup> J.R. HACKMAN, G.R. OLDHAM, *Work Redesign*, Addison-Wesley Publishing Company Reading, Massachusetts, California. 1980, s. 284

<sup>47</sup> J.P. MEYER, N.J. ALLEN, "Testing the "Side Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69: 1984), s.372

<sup>48</sup> J.F. HAİR, P.B. ROBERT ve J.O. DAVİD. *Marketing Research*, International Edition, Irwin McGraw - Hill. 2000, s.391

<sup>49</sup> Y. YAZICIOĞLU ve S. ERDOĞAN, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004

### 5.5. Veriler ve Bulgular.

- **Araştırma Örneklemine İlişkin Veriler:** Araştırmaya katılanların çoğunluğunu (73,8) devlet hastanelerinde çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır. Örneklem çöğunluğu (%38,8) 18-25 yaş grubundadır, kadınların oranı (%49,2), erkeklerin oranına yakındır (%50,8). Cevaplayıcıların çoğunluğu bekârdır (%53,7). Cevaplayıcıların lise ve önlisans düzeyinde eğitim görenlerin oranı birbirine yakındır (%34). Yüksek lisanlı olanların oranı (%4,9) doktora düzeyinde eğitim görenlerin oranı ise (%7,1)'dir.

Tablo.2. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Demografik özellikler	Frekans	Yüzde	Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde
<b>Hastane</b>			<b>Medeni durum</b>		
Devlet	228	73,8	Evli	143	46,3
Özel	81	26,2	Bekâr	166	53,7
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim durumu</b>		
18-25	120	38,8	Lise	108	34,9
26-33	89	28,8	Önlisans	106	34,3
34-41	63	20,4	Fakülte	58	18,8
42+	37	12,0	Yüksek lisans	15	4,9
<b>Cinsiyet</b>			Doktora	22	7,1
Kadın	152	49,2			
Erkek	157	50,8			

**İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi:** İşlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık ölçeklerinin alt ölçeklerinden alınan puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 3'de gösterilmiştir. Örneklem işlem adaleti ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları değerlendirildiğinde; devlet hastanelerinde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti puan ortalamalarının ( $x=2,81$ ;  $s=,065$ ) özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin kısmen ( $x=2,39$ ;  $s=,110$ ), daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. İş doyumu bakımından hastanelerin puan ortalamaları aynı ( $x=3,01$ ) çıkmıştır. Duygusal bağlılık bakımından yine devlet hastaneleri ( $x=3,10$ ;  $s=,639$ ) özel hastaneden daha yüksek ( $x=3,08$ ;  $s=,685$ ) çıkmıştır.

Tablo 3: İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Alt Ölçek Puanları

Birimi	Devlet Hastanesi			Özel Hastane		
	N	X	SS	N	X	SS
İşlem adaleti	228	2,81	0,065	81	2,39	0,110
İş tatmini	228	3,01	0,360	81	3,01	0,605
Duygusal bağlılık	228	3,10	0,639	81	3,08	0,685

### 5.6. Algılanan İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığın Demografik Değişkenlerle İlişkisi:

Katılımcıların iş doyumlarında demografik değişkenlerin etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişkinin sadece *yaş* değişkeninde olduğu anlaşılmıştır. Yaş değişkeninde **F** istatistik değerinin 3,095 buna karşı gözlenen anlamlılık düzeyinin ( $F=3,095$ ;  $p < 0,05$ ) olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 4: Yaş değişkeni ve iş doyumunu arasındaki ilişki ANOVA tablosu.

Varyansın kaynağı	s.s	Kareler toplamı	Kareler ortalaması	F	P
Genel	309	90,815			
Residual (kalan)	3	87,881	,288	3,395	0,018
regresyon	305	2,934	,978		

Tablo 5: Yaşın iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik coefficient tablosu.

Değişken	Beta	T	Sig.
Sabit sayı	3,335	20,490	0,000
Yaş	-0,095	-2,898	0,004

Tablo. 5'teki *coefficient* tablosu incelendiği zaman, beta değerinin negatif ( $\beta = -0,095$ ) olduğu görülmektedir. Beta değerinin negatif olması, katılımcıların yaşları yükseldikçe tatmin düzeylerinin düştüğünü gösterir. Bu durumu, işin zamanla monotonlaştığı ve önceki heyecanı (tatmini) vermediği<sup>50</sup>, işten beklentilerin arttığı ancak bunun karşılanmadığı şeklinde yorumlayabiliriz. Ayrıca yaşlılıkla birlikte gelen fiziksel güç kaybının olumsuz etkisi ile çalışanların iş tatmin düzeyleri olumsuz etkilendiği şeklinde yorumlanabilir. Bunun yanında işler zamanla monotonluk gösterir ve bu nedenle evrenin değişmeyen yasası olan değişim ihtiyacını karşılayamadığı zaman bıkkınlık vermeye başlar. Avşaroğlu<sup>51</sup> ve arkadaşlarının teknik öğretmenlerde yaşam doyumunu iş doyumunu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi adlı çalışmalarında yaşları 41-50 yaş grubunda yer alan öğretmenlerin 31-40 yaş grubunda yer alan öğretmenlerden daha az iş ve yaşam doyumunu buldukları ve daha fazla duygusal tükenme düzeyine ulaştıklarını tespit etmişlerdir.

Araştırmada kadınların ve erkeklerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık durumlarını incelemek için "bağımsız örneklem için *t* testi" yapılmış,  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olmamasına

<sup>50</sup> Eren, E. 2001, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Basım Yayım, s. 241

<sup>51</sup> Ali Kahraman M. Engin Deniz Selahattin Avşaroğlu Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 14. Sayı



rağmen, erkeklerin hem örgütsel bağlılık düzeylerinin ( $X_{\text{erk}}=3,109$ ;  $S=,737$ ), ( $X_{\text{kadın}}=3,081$ ;  $S=,547$ ) hem de iş doyumunu düzeylerinin ( $X_{\text{erk}}=3,038$ ;  $S=,576$ ), kadınlardan daha yüksek ( $X_{\text{kadın}}=2,995$ ;  $S=,509$ ) olduğu anlaşılmıştır. Tüm analiz sonuçlarında standart etki büyüklüğünün orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar literatür ile uyumludur. Hulin ve Smith<sup>52</sup> yaptıkları araştırmada, kadınların erkeklere oranla daha az iş doyumunu elde ettiklerini saptamışlardır. Demografik değişkenlerle ölçeğin diğer boyutlarında anlamlı ilişki çıkmamıştır. Erkeklere oranla kadınların iş tatmini düzeylerinin düşük çıkması, kadınların erkeklerin yaşadığı psikolojik baskılara ek olarak cinsel taciz vb. psikolojik baskılar nedeniyle de daha fazla psikolojik baskı altında oldukları şeklinde yorumlanabilir.

### 5.7. Algılanan İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık İlişkisi:

**Model 1:** Araştırmanın birinci modelinde algılanan işlem adaletinin iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerinde etkili olabileceği varsayımından hareket edilmekteydi. Modeldeki varsayımın gerçekleşip gerçekleşmediğine bakmak ve *bağımlı değişkenler* ile *bağımsız değişkenler* arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için basit regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerde algılanan işlem adaleti *bağımsız değişken* (neden), *iş tatmini ve örgütsel bağlılık bağımlı değişken* (sonuç) olarak alınmıştır. Analiz sonucu aşağıda gösterilmiştir:

1. Algılanan işlem adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisi, basit regresyon analizi sonuçları.

Tablo 6: Algılanan işlem adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi

Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	ss
İş tatmini	<b>,458</b>	<b>0,210</b>	<b>0,207</b>	<b>0,483</b>

( $p<0,05$ , Bağımlı değişken: *İş tatmini*, Bağımsız değişken: *İşlem adaleti*)

Tablo 7: Algılanan işlem adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizinin *coefficient* (katsayılar) tablosu.

Değişken	Beta	T	Sig.
<b>Sabit sayı</b>	2,346	29,587	0,000
<b>İşlem adaleti</b>	0,248	9,030	0,000

Tablo. 6 ve Tablo. 7'ye baktığımızda, algılanan işlem adaletinin iş tatmini üzerinde (belirlilik/determinasyon katsayısı) %21 oranında etkili olduğu bir başka ifadeyle iş doyumundaki değişimin %21'inin işlem adaletiyle açıklandığı görülmektedir. Beta değerinin pozitif olması ilişkinin doğru yönlü olduğunu göstermektedir. Bu algılanan işlem adaleti arttıkça, iş tatmininin de artacağı anlamına gelmektedir.  $P<0,05$  anlamlılık düzeyinde mutlak değerce %45 ilişki vardır ve bu ilişki orta şiddette bir ilişkidir ( $R=,458$ ).

<sup>52</sup> C.L. HULIN ve P.C. SMITH. "Sex differences in Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 48 (2), 1964, s.88

Tablo 8: Algılanan işlem adaletinin örgütsel bağlanma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi.

Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	ss
Örgütsel bağlanma	<b>0,158</b>	<b>0,25</b>	<b>0,022</b>	<b>0,006</b>

( $p < 0.05$ , Bağımlı değişken: Örgütsel bağlanma, Bağımsız değişken: İşlem adaleti)

Tablo 9: Algılanan işlem adaletinin örgütsel bağlanma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizinin *coefficient* tablosu.

Değişken	Beta	T	Sig.
Sabit sayı	2,822	26,739	0,000
İşlem adaleti	0,102	2,795	0,006

Tablo.8 ve Tablo.9 algılanan işlem adaletinin, örgütsel bağlılık üzerinde %25 oranında etkili olduğu anlaşılmaktadır. İstatistiksel bakımdan ilişki anlamlıdır; ancak ilişkinin etkisi oldukça zayıftır. Beta değerinin pozitif ( $\beta = 0,102$ ) olması işlem adaleti ile örgütsel bağlılık arasında doğru yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu değer işlem adaleti algılaması arttıkça, örgütsel bağlılığın da artacağı anlamına gelir ve mutlak değerce zayıf bir ilişkidir ( $R = 0,158$ ).

Tablo 10: Algılanan iş tatmininin örgütsel bağlanma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi.

Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	ss
Örgütsel bağlanma	<b>0,344</b>	<b>0,118</b>	<b>0,115</b>	<b>0,000</b>

( $p < 0.05$ , Bağımlı değişken: Örgütsel bağlanma, Bağımsız değişken: İş tatmini)

Tablo 11: Algılanan iş tatmininin örgütsel bağlanma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizinin *coefficient* tablosu.

Değişken	Beta	T	Sig.
Sabit sayı	1,855	9,424	0,000
İş tatmini	0,412	6,418	0,000

Yukarıdaki tablo 10 ve tablo 11 incelendiği zaman iş tatmininin, örgütsel bağlılık üzerinde %11,8 oranında etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu değer, işlem adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ( $R^2 = 0,118$ ) etkili olduğu anlamına gelmektedir. Beta değerinin pozitif ( $\beta = 0,412$ ) olması iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğru yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu değer iş tatmini arttıkça, örgütsel bağlılığın da artacağı anlamına gelir. İlişki orta şiddette bir ilişkidir ( $R = 0,344$ ).

Araştırmadan ve konu üzerine yapılan çalışmalardan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu kavramları farklı anlamlara gelse de her zaman bir arada düşünülen kavramlar olduğu anlaşılmaktadır. Konu üzerine yapılan araştırmalar, adaletin olmadığı bir yerde örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık ve adaletin olmadığı bir örgütte ise iş doyumunun olmayacağını göstermektedir. Aynı şekilde iş doyumunun olmadığı bir çalışma ortamında da örgütsel bağlılık göstermek kolay değildir.

## 6. SONUÇ

Adalet algısı, insanın iş ve özel yaşamında her zaman önemli bir yere sahip olmuştur. Soyut değerlerin göreliliğine rağmen, adalet söz konusu olunca insanların adalet anlayış ve kavrayışlarının, evrensel bir özellik gösterdiği görülür. Özel yaşamda olduğu kadar iş yaşamında da adalet algısı insanın kendini güven içinde hissetmesinde, iş doyumunu bulmasında, kurumsal bağlılıkta ve örgütsel vatandaşlık göstermesinde önemli bir yere sahiptir. Çalışanların örgütlerde işlem adaleti, dağıtım adaleti ve iletişim/etkileşim adaleti buldukları ölçüde iş tatminleri artmakta, işleriyle ve örgütleriyle özdeşim kurmaktadır.

Değişim hızının arttığı bir ortamda, çalışanların ve onların iş doyumunu bulup yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarmaları, örgüt için önemli rekabet avantajı sağlayan bir faktördür. Çalışanların iş doyumlarını ve motivasyonlarını arttırmada ve örgütsel bağlılık duymalarını sağlamada örgütsel adalet, özellikle işlem adaleti önemli bir yere sahiptir. Zira daha önce de ifade edildiği gibi, insanın en kolay algıladığı ve kavradığı tutum ve davranış adalete ilişkin tutum ve davranışlardır.

Örgüt çalışanlarının kendi yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkaran ve onların örgütsel bağlılık hislerine katkı sağlayan örgütsel işlem adaleti aynı zamanda kişilerin iş tatmini bulmalarında da önemli bir faktördür. Araştırmalar iş tatmini düzeyi yüksek çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.<sup>53</sup> Örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanların, görevlerini yerine getirmede, örgütsel kural ve normlara uymada ve örgütsel amaçlara uygun davranmada daha duyarlı oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırmalar, örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmada daha kolay ekstra rol davranışları (örgütsel vatandaşlık) gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Örgütünün amaç ve hedeflerine bağlanmış bir çalışanın örgütsel amaçlara koşut davrandıkları ve daha uzun süre örgütsel üyeliklerini sürdürdükleri anlaşılmaktadır. Literatürde yer alan araştırma bulguları iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkinin olduğunu göstermektedir.<sup>54</sup> Aynı şekilde çeşitli araştırmalar<sup>55</sup>, iş doyumunun verimlilik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmada çalışanların amaçlarıyla örgütsel amaçların paralel kılınması durumunda, iş doyumunun önemli bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin her tür örgütsel ve yönetsel faaliyetinde, dağıtım adaletine, iletişim ve işlem adaletine uygun davranması gerekmektedir. Yönetici, çalışanlara eşit uzaklıkta veya eşit yakınlıkta

<sup>53</sup> SHALLEY, s. 215

<sup>54</sup> L. PORTER, R. STEERS, R. MOWDAY, & P. BOULIAN, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, 1973, Vol.59, No 5, ss. 603-609; J.P. MEYER, & N.J., ALLEN, "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 1991, Vol. 1 ,ss. 61-89.

<sup>55</sup> Hülya, ÇEKMECELİOĞLU, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, "İş,Güç" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8 Sayı:2 , Haziran 2006,

olmalıdır. Bazı çalışan(lar)a uzak durmak iletişim/ etkileşim adaletsizliği olduğu gibi, bazılarına daha yakın olmak aynı şekilde iletişim/etkileşim adaletsizliğidir. Şurası da göz ardı edilmemelidir ki, adalet her şeyden önce algılanan bir durumdur. Bu nedenle, örgütsel adalet algısının yanlış biçimde ortaya çıkması engellenmelidir. Bunun için, çalışanların karara, sürece ve sürecin sonucunda ortaya çıkan sonucun denetimine katılımları gerekir. Bu sayede örgütsel adalet algısının objektif biçimde ortaya çıkması sağlanabilir.

#### **KAYNAKLAR:**

1. ADAMS, J.S., "Toward an Understanding of inequity." **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 67, 1963, 422;
2. ALLEN, N.J. ve MEYER, J.P. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63: 1990, 1-18.
3. BATEMAN, T.S., ve STRASSER, S. A. "Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, 27(1): 1984, 95
4. BLAKELY, G.L., ANDREWS, M.C., & MOORMAN, R.H. "The Moderating Effects Of Equity Sensitivity On The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors". **Journal of Business and Psychology**, 20(2), 2005, 259-273.
5. BOSHOFF, C., ve MELS, G., "A Causal Model To Evaluate The Relationships Among Supervision, Role Stres, Organizational Commitment And Internal Service Quality". **European Journal of Marketing** 29(2): 1995, 23
6. CLARK, A. E., "Job Satisfaction and Gender: Why are Women so Happy at Work" **Labour Economics**, 4, 1997, 79.
7. COLQUITT, J. A., "On the Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure". **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 2001, s. 386.
8. ÇEKMECELİOĞLU, Hülya, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, "**İş,Güç**" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8 Sayı:2 , Haziran 2006, ISSN: 1303-2860
9. DUNHAM, R.B., GRUBE, J.A., CASTANEDA, M.B. "Organizational Commitment: The Utility of An Integrative Definition", **Journal of Applied Psychology**, 79(3): 1994, s. 370
10. EBY, L.T., FREEMAN, D.M., ve RUSH, M.C., LANCE, C.E. "Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of A Integrative Theoretical Model", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72: 1999, 463

11. EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, , Beta Basım Yayım, İstanbul, 2001,s. 241
12. FIOL, Marlene, “Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-based View of Sustainable Competitive Advantage”, **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1, 1991 s. 191
13. FREEMAN, R., “Job Satisfaction as an Economic Variable” **American Economic Review**, 68, 1978, s.135
14. GAZİOĞLU, S., ve TANSEL, A. “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, **ERC Working Papers in Economics** 03/03, 2002 January
15. GEORGE, J.M. ve JONESH, G. M., **Organizational Behaviour**, Edition Second, an Imprint of Adision Wesley, Longman Inch., USA, 1999, s. 532
16. GREENBER, J. G. **The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.1996, S. 136
17. GREENBERG, J. & McCARTY, C. L. “The interpersonal aspects of procedural justice: A new perspective on pay fairness”. **Labor Law Journal**, 41, 1990, s. 580
18. GREENBERG, J. ve LIND, E. A., “The Pursuit Of Organizational Justice: From Conceptualization To İmplication to Application”. 2000,
19. In C. L. COOPER & E. A. Locke (Eds.), **Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory With Practice**,. Oxford: Blackwell. 2000, s 72.
20. GREENBERG, J., “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, **Journal of Management**, Vol. 16, 1990., s. 399
21. HACKETT, R. D., BYCIO, P. ve HAUSDORF, P. A., “Further Assessments of Meyer and Allen’s Three-Component Model Of Organizational Commitment”. **Journal of Applied Psychology**, 79, 1994, s. 15
22. HACKETT, R.D. BYCIO, P. ve HAUSDORF, P.A. “Further Assessments of Meyer and Allen\_s (1991) Three-Component Model Of Organizational Commitment. **Journal of Applied Psychology**, 79, 1994, s. 15
23. HACKMAN, J.R., OLDHAM, G.R., **Work Redesign**, Addison-Wesley Publishing Company Reading, Massachusetts, California. 1980, s. 284
24. HAİR, J.F., ROBERT, P.B. ve DAVID, J.O., **Marketing Research**, International Edition, Irwin McGraw - Hill. 2000, s. 391
25. HAMNER, W. C., ve SMITH, F. J. “Work Attitudes as Predictors of Unionization Activity.” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 63, 1978, s. 415;

26. HULIN, C.L. ve SMITH, P.C. "Sex differences in Job Satisfaction". **Journal of Applied Psychology**, 48 (2), 1964, s.88
27. HUNT, J. W., ve SAUL, P.N. 'The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females' **Academy of Management Journal**, 18, 1975, s. 690
28. HUSELID, M.A., DAY, N.E. "Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 76 (3): 1991, 380
29. JAROS, S.J., "An Assessment of Meyer&Allen's Three Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions", **Journal of Vocational Behavior**, Volume 51, Number 3, December 1997, s. 319
30. KAHRAMAN, Ali ve diğ., Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** , Yıl 2005, Sayı, 14 , s.1-15
31. 20. KWON, W.G., ve BANKS, D.W. "Factors Related To The Organizational And Professional Commitment Of Internal Auditors". **Managerial Auditing Journal**, 19 (5): 2004, 606
32. LEVENTHAL, G. S., "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness" in **Social Relationships** in K. J.,
33. GERGEN, M. S. GREENBERG, and R. H. WILLIS (Ed.), **Social Exchange: Advances in Theory And Research**, New York: Plenum, 1980, s. 27
34. LOK, P. ve CRAWFORD, J (2004), "The Effect Of Organizational Culture And Leadership Style On Job Satisfaction And Organizational Commitment. A Cross-National Comparison". **Journal Of Management Development**, 23 (4):321
35. LUTHANS, F., **Organizational Behavior**, Newyork: McGraw-Hill, Inc. 1994, s. 114
36. MARCHIORI, D. ve HENKIN, A., "Organizational commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates And Conditions", **Medical Teacher**, Vol.26, no.4 2004, s. 353
37. MATHIEU, J.E., ve ZAJAC, D.M., "A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates And Consequences Of Organizational Commitment". **Psychological Bulletin**. 108 (2): 1990, 171
38. MELLOR, S. ve BARNES-FARREL, J. ve STANTON, J. M., "Unions as Justice-Promoting Organizations: The Interactive Effect of Ethnicity, Gender, and Perceived Union Effectiveness." **Sex Roles: A Journal of Research**, Vol. 40, 1999, s. 33

39. MEYER, J.P., ALLEN, N.J., "Testing the "Side Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, 69: 1984), s.372
40. MEYER, John. P., ALLEN, Natalie. J., **Commitment in The Workplace: Theory Research And Application**. Sage Publications, London. 1997. s. 126
41. MEYER, J.P., & ALLEN N.J. (1991), "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 1 ,ss. 61-89.
42. MORGAN, C. T. ve RICHARD, A. K., "**Introduction to Psycpology**", New York: McGraw-Hill. 1980, s. 35
43. MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. ve STEERS, R.M., **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnovers**. New York. Acedemic Press. 1982, s. 47
44. MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. PORTER, L.W., "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 14: 1979, s. 224
45. MUCHINSKY, P. M.. **Psychology Applied To Work: An Introduction To Industrial And Organizational Psychology** ( 6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomas Learning. 2000, s.277
46. OBENG, K., UGBORO, I., "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", **Journal of The Transportation Research Forum**, 57 (2): 2003, 83
47. ORGAN, D. W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books. 1988, s.47
48. PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R. & BOULIAN, P. (1973), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No 5, ss. 603-609;
49. REGO, A., LEITE, R. CARVALHO, T., FREIRE, C. ve VIEIRA, A., "Organizational Commitment: Toward a Different Understanding Of The Ways People Feel Attached To Their Organizations". **Management Research**, 2(3), 2004, 201
50. REICHERS, A.E. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, 10 (3): 1985, 465
51. ROBBINS, S., **Organizational Behaviour** (8<sup>th</sup> Edition), New Jersey, Prentice Hall International Inc., 1998. s. 43
52. RUSBULT, C., FARRELL, D., ROGERS, A. ve MAINOUS, A. "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", **Academy of Management Journal**, 31: 1988, s. 599

53. SCHNEIDER, B. ve SNYDER, R., "Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate", **Journal Of Applied Psychology**, 60(3), 1975. s. 318-328.
54. SCHRIESHEIM, C. A. "Job Satisfaction, Attitudes Toward Unions, and Voting In a Union Representation Election." **Journal of Applied Psychology**, Vol. 63, 1978, s. 548
55. SHALLEY, C., GILSON, L. ve BLUM, T., "Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave", **Academy Of Management Journal**, Vol.43 Issue 2, Apr, (2000), s. 215
56. SHELDON, M.E., "Investments And Involvement As Mechanisms Producing Commitment To The Organization" **Administrative Science Quarterly**, 16: 1971, 143
57. STEERS, R.M. and PORTER, L. W., **Motivation and Work Behavior**, New York: McGraw-Hill, 1991, s. 131.
58. SULLIVAN, T.G., Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Leadership Behaviours Within Residential Facilities For The Mentally Retarded Dissertation. **Abstracts International**. Vol. 1982, 43, s. 306
59. TYLER, T. R., "What is Procedural Justice?" **Law and Society Review**, Vol. 22, 1988, s.301.
60. WANOUS J. P., POLAND, T.D. PREMACK, S.L. ve DAVIS, K. S. (1992). "The Effect Of Met Expectations On Newcomer Attitudes And Behaviours: A Review Ad Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*. 77, 1992, s. 288
61. WIENER, Y. **Commitment in organizations: A Normative View**. *Academy of Management Review*, 1982, 7,
62. YAZICIOĞLU, Y., ve ERDOĞAN, S., **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 53
63. ZACCARO, S.J., ve DUBBINS, H., (1989) "Contrasting Group And Organizational Commitment: Evidence For Differences Among Multi-Level Attachments". **Journal of Organizational Behaviour**. 10: 1989, s. 267