



## Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi

Melek Astar\*  
Erdi Bahadır\*\*  
Fatma Umutlu\*\*\*

### Öz

Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet, çalışma hayatında verimi ve performansı etkileyen önemli unsurlardır. Bu nedenle iş tatmini ile doğrudan ilişkileri bulunmaktadır. Literatürde bu ilişkiler karşılıklı olarak incelenmiş ve ilişki yönleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın amacı ise değişkenler arası ilişkilerin yanı sıra örgütsel adaletin iş tatminini yordamasında, örgütsel bağlılığın aracılık rolünün de incelenmesidir. Çalışmaya, 187'si kadın ve 13'ü erkek olmak üzere toplam 200 hemşire katılmıştır. Veri toplama aracı olarak, kişisel bilgi formu, Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin bulunduğu anket formu kullanılmıştır. Analizler sonucunda; örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında doğrusal ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca anlamlı ilişkiler ile birlikte örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzey-

- \* Dr. Öğr. Üyesi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü, İstanbul/Türkiye, [mastar@fsm.edu.tr](mailto:mastar@fsm.edu.tr), [orcid.org/0000-0001-5906-6184](https://orcid.org/0000-0001-5906-6184)
- \*\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Klinik Psikoloji Yüksek Lisans Programı, İstanbul/Türkiye, [erdibhdr@gmail.com](mailto:erdibhdr@gmail.com), [orcid.org/0000-0002-8404-1779](https://orcid.org/0000-0002-8404-1779)
- \*\*\* Hemşire, İstanbul Üniversitesi Çapa Tıp Fakültesi, İstanbul/Türkiye, [fatmaumutlu78@hotmail.com](mailto:fatmaumutlu78@hotmail.com), [orcid.org/0000-0002-4255-4349](https://orcid.org/0000-0002-4255-4349)

lerine göre iş tatmini puan ortalamaları anlamlı farklılık gözlemlendiğinden, örgütsel bağlılığın aracılık etkisine sahip olup olmadığının incelenmesi için basit ve çoklu doğrusal regresyon modelleri tahmin edilmiştir. Bu modellerden elde edilen katsayılar ve standart hatalar ile Sobel testi uygulanmış ve iş tatminini yordamasında örgütsel bağlılığın aracılık etkisi olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini.

## Mediation Effect of Organizational Commitment in Predict of Job Satisfaction with Organizational Justice

### Abstract

Organizational commitment and organizational justice are important variables that affect efficiency and performance in working life. Therefore, they have a direct relationship with job satisfaction. In the literature, these relations have been studied mutually and the relation directions have not been determined. The aim of this study is to examine the role of organizational dependence as an mediator role in organizational justice predicting job satisfaction. For this aim, 200 nurses, 187 of them were female and 13 of them were male, participated in the study. As a data collection tool, a questionnaire with personal information form, Organizational Justice Scale, Organizational Commitment Scale, and Minnesota Job Satisfaction scale were used. As a result of analysis, it has been seen that there is significant linear relationship between organizational justice, organizational commitment and job satisfaction. In addition, simple and multiple linear regression models were estimated to determine whether organizational commitment has a mediating effect since the mean scores of job satisfaction scores differ with respect to organizational commitment and organizational justice levels with meaningful relationships. it was observed that organizational commitment was instrumental in assessing the satisfaction of work by sobel test with coefficients and standard errors obtained from these models.

**Keywords:** Organizational justice, organizational commitment, job satisfaction.

## Giriş

Belirli görevleri başarmak için bir araya gelen insanlar, örgüt kavramını oluşturmaktadır. Örgütler, modern toplumların en temel taşlarından biri olarak ifade edilmektedir<sup>1</sup>. Örgütler belirli kurallara göre oluşmuş organize insan grupları olması nedeniyle örgüt yapısının iyi kavranması önemlidir. Örgüt yapısı içinde ilk kavram amaçtır. Örgütler amaçları gerçekleştirmek için oluşur ve diğer kavramlar bu amaç etrafında şekillenir<sup>2</sup>. Örgüt elemanlarının uzmanlıklarına göre örgüte faydalı bölümlerde çalışması ise iş bölümü kavramını oluşturmaktadır. Örgütlerin çalışma düzenleri başarılı bir iş bölümü ile mümkündür. Örgütün yönetilmesi noktasında emir-komuta kavramı da iyi yapılandırılmalıdır. Belirli bir yönetim anlayışı içinde işleyen örgüt içinde kontrol mekanizması üst kademelerce yapılmaktadır<sup>3</sup>. Örgüt çalışanlarının amaçlarına ulaşmak için çalışmalarında verimli olmaları gerekmektedir. Çalışma verimi ise iş tatmini ile açıklanmaktadır.

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı sergilediği duygusal bir tepki ve bu tepkinin davranışlara yansımaları olarak açıklanmaktadır<sup>4</sup>. Düşük iş tatmininde verimliliğin düşmesi, iş hızında azalma, örgüte bağlılıkta azalma ve devamsızlık yaşanırken, yüksek iş tatmininin durum tam tersidir. İş tatmini bireyin beklentilerinden de etkilenmektedir. Kişinin örgütten beklediği ücret, statü, yetkinlik ve diğer istekler iş tatminini artıracak veya azaltacaktır. İş tatmini noktasında üzerinde durulması gereken asıl iki kavram ise örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıktır<sup>5</sup>.

Örgütsel adalet; çalışanların örgütsel çıktıların dağıtımını, kararların alınması, alınan kararların çalışanlara açıklanması ve uygulanması sürecinde çalışanların birbirine veya yöneticilerin çalışanlara karşı davranışlarında eşitlik ilkesine uyulup uyulmadığına ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır<sup>6</sup>. Örgütsel adalet, birey-

- 1 Mary A. Konovsky, "Understanding Prosedural Justice And its Impact On Business Organization", *Journal of Management*, cilt 26, sayı 3, 2000, s. 480-497.
- 2 Meral Çalış - Bülent Tokat, "Örgüt Yapısı ve Mobbing İlişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun İli Örneği", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt 68, sayı 4, 2013, s. 103-120.
- 3 Wim Vandekerckhove - Ronald M.S. Commers, "Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?", *Journal of Business Ethics*, cilt 45, sayı 1-2, 2003, s. 41-50.
- 4 Dinah B. Slavitt - Paula L. Stamps - Eugene B. Piedmont - A. M. Haase, "Nurses' Satisfaction with Their Work Situation", *Nursing Research*, cilt 27, sayı 2, 1978, s. 114-120.
- 5 Heather K. S. Laschinger - Joan E. Finegan - Judith Shamian - Piotr Wilk, "A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, cilt 25, sayı 4, 2004, s. 527-545.
- 6 Mazlum Çelik - Ömer Turunç - Necati Bilgin, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Çalışanların İyilik Halinin Düzenleyici Rolü", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt 16, sayı 4, 2014, s. 559-585.

lerin çalışmakta oldukları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgilidir<sup>7</sup>. Örgütsel adalet, çalışanların örgüte karşı davranışlarının şekillenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgüt içinde algıladıkları adil uygulamalar, çalışanların örgüte duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni artırmaktadır. Diğer taraftan yöneticiler, çalışanların adalet algıları üzerinde kontrollerinin olması nedeniyle, onların doyumlarını, bağlılıklarını ve örgüte katılmalarını etkileyebilirler<sup>8</sup>. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır<sup>9</sup>.

Çalışanların örgüte ait hissettikleri bağların güçlü olması örgütsel bağlılıkla mümkündür. Çalışanların örgüte bağlılıkları sayesinde işe geç gelme, devamsızlık ve iş bırakma gibi olumsuz davranışları azalarak iş kalitesi ve örgüt performansı olumlu yönde etkilenmektedir. Çalışanlardan etkili bir şekilde yararlanmak için örgütsel bağlılık büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel bağlılık, kurum içindeki çalışanların kurumda kalmak ya da kurumdan ayrılmak konusundaki kararlarını almalarında belirleyici bir unsur olmaktadır<sup>10</sup>. Araştırmalar örgütsel bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda; çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıklarını, çalışanların yöneticilerle olumlu ilişkiler yürüttüklerini ve görevlerini yerine getirmede daha çok çaba harcadıklarını göstermektedir<sup>11</sup>. Örgütsel bağlılık çalışanın örgütle olan duygusal bağı, işe devamlılığı ve çalışanın kendisini örgütte kalmaya mecbur hissetmesi olarak üç boyutlu bir kavramdır<sup>12</sup>.

Bu çalışmanın amacı örgütlerin kalite yönetiminde oldukça önemli olan örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve iş tatminini arasındaki ilişkinin incelenmesi ve örgütsel adaletin iş tatminini yordamasında örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir.

- 
- 7 Doruk Uysal Irak, “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, cilt 7, sayı 13, 2004, s. 25-43.
  - 8 Thomas Li-Ping Tang - Linda J.Sarsfield-Baldwin, “Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment”, *S.A.M. Advanced Management Journal*, cilt 61, sayı 3, 1996, s. 25-31.
  - 9 Güneş Eğilmezkol, Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
  - 10 Nick Perry, “Information Brokerage and Organisational Dependence”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, cilt 1, sayı 3, 1981, s. 45-57.
  - 11 Sabahat Bayrak Kök, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, cilt 20, 2010, s. 291-317.
  - 12 Bora Yenihan, “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt 4, sayı 2, 2014, s. 170-178.

## Yöntem

### Katılımcılar

Sağlık çalışanlarını temsilen çalışmanın anakütlesi İstanbul Üniversitesi Çapa Tıp Fakültesi Hastanesi olarak belirlenmiş ve örneklem rastlantısal örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Uygun örnek sayısı tahmini için örnek hacmi belirleme formülleri yardımıyla örnek sayısı belirlenmiş ve 187'si kadın ve 13'ü erkek olmak üzere toplam 200 hemşireye ulaşılmıştır.

### Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak 3 ölçek ve kişisel bilgi formu içeren anket formu kullanılmıştır.

### Örgütsel Adalet Ölçeği

Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği, 5'li likert ölçeğine uygun 20 maddeden oluşmaktadır<sup>13</sup>. Yıldırım (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır<sup>14</sup>. Ölçeğin Türkçe formunda alt boyutlarda iç tutarlılık katsayıları dağıtım adaleti için 0,81, işlem adaleti için 0,89 ve etkileşim adaleti için 0,95 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada alt boyutlar için hesaplanan iç tutarlılık katsayıları ise sırasıyla; 0,66, 0,72 ve 0,92 olarak elde edilmiştir. Ölçekten elde edilen toplam puanlar arttıkça, örgütsel adalet algısının da yükseldiği kabul edilmektedir.

### Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği, 5'li likert ölçeğinde 18 maddeden oluşmaktadır ve örgütsel bağlılığın normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarını ölçmektedir<sup>15</sup>. Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçekte yer alan 2, 4 ve 7. maddeler ters kodlanmaktadır<sup>16</sup>. İç tutarlılık katsayıları duygusal bağlılık için 0,79, normatif bağlı-

13 Brian P Niehoff - Robert H. Moorman, "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, cilt 36, sayı 3, 1993, s. 527-556.

14 Fatma Yıldırım, "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt 62, sayı 1, 2007, s. 253-278.

15 John P. Meyer - Natalie Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, cilt 1, sayı 1, s. 61-89.

16 Arzu S. Wasti, "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi". 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*, 2000, s. 25-27.

lık için 0,75 ve devam bağlılığı için 0,58 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise alt boyutlar için hesaplanan iç tutarlılık katsayıları sırasıyla; 0,83, 0,80 ve 0,80 olarak elde edilmiştir. Ölçekten alındıktan yüksek puanın, yüksek örgütsel bağlılık algısını gösterdiği kabul edilmektedir.

### Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen ölçek, 5'li likert ölçeğinde 20 maddeden oluşmaktadır<sup>17</sup>. Türkçe'ye uyarlanması Baycan (1985) tarafından yapılan ölçekte; 12 madde içsel tatmini, 8 madde dışsal tatmini ölçmektedir<sup>18</sup>. Orijinal ölçek için iç tutarlılık katsayısı 0,83 olarak, Türkçe uyarlamasında ise 0,90 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise bu değer 0,88 olarak elde edilmiştir.

### Verilerin Analizi

Verilerde gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra ölçekler için toplam puanlar ve alt boyut toplam puanları hesaplanmıştır. Puanlara ait dağılımların eğiklik ve basıklığı incelenmiş ve standartlaştırılmış değerlerin  $\pm 1,96$  aralığında olması sonucunda, gözlem sayısının da yeterli olması nedeniyle parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Kategorik değişkenlerin dağılımının incelenmesinde frekans analizi, puanlar arası ilişkilerin sınanmasında Korelasyon Analizi, kategori sayısı 2'den fazla olan değişkenlerin ölçek/alt boyut toplam puanlarında farklılık yaratıp yaratmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ve ikiden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde ortak etkisinin incelenmesi için Çift Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Ayrıca aracılık etkisinin sınanması için basit ve çoklu regresyon modelleri tahmin edilerek, Sobel testine yer verilmiştir. Verilerin analizinde SPSS (Statistical Package Program For Social Sciences) 23.0 versiyonu kullanılmıştır.

### Bulgular

**Tablo 1. Demografik Değişkenlerin Sayı ve Yüzde Dağılımı**

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	187	93,5
	Erkek	13	6,5

17 David J. Weiss – Rene V. Dawis – George W. England, “Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire”, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, cilt 22, 1967, s. 120-132.

18 Aslı Baycan, “An Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups”, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 1985.

	yaş ve altı 30	72	36,0
Yaş	yaş arası 31-40	74	37,0
	yaş ve üstü 41	54	27,0
Medeni durum	Evli	126	63,0
	Bekar/boşanmış	74	37,0
Eğitim durumu	Lisans altı	27	13,5
	Lisans	138	69,0
	Lisans üzeri	35	17,5

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

**Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutları için Korelasyon Analizi Sonuçları**

Toplam puanlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Örgütsel Adalet	1									
2. Dağılım Adaleti	0,64***									
3. İşlem Adaleti	0,80***	0,44***								
4. Etkileşim Adaleti	0,90***	0,37***	0,55***							
5. Örgütsel Bağlılık	0,41***	0,33***	0,38***	0,31***						
6. Duygusal Bağlılık	0,42***	0,35***	0,39***	0,32***	0,80***					
7. Normatif Bağlılık	0,42***	0,33***	0,39***	0,32***	0,87***	0,64***				
8. Devam Bağlılığı	0,01	0,01	0,02	0,00	0,51***	0,04	0,22***			
9. Genel Tatmin	0,41***	0,41***	0,23***	0,36***	0,55***	0,43***	0,60***	0,16*		

10. İçsel Tatmin	0,30***	0,29***	0,15*	0,28***	0,45***	0,34***	0,49***	0,14*	0,93***	
11. Dışsal Tatmin	0,46***	0,47***	0,28***	0,39***	0,55***	0,45***	0,59***	0,13	0,86***	0,61***

\* p<0,05; \*\*\*p<0,001

Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçek alt boyutları arasında doğrusal ilişki olup olmadığının belirlenmesi için yapılan Korelasyon Analizi sonuçları verilmiştir (Bkz. Tablo 2). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında ( $r=0,41$ ;  $p<0,01$ ); örgütsel adalet ve iş tatmini arasında ( $r=0,41$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı ve orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ise ( $r=0,55$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı ve iyi düzeyde ilişki bulunmuştur.

**Tablo 3. Katılımcıların Örgütsel Adalet Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre İş Tatmini Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arası Farkın İncelenmesi**

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

\*\*\* p<0,001

Katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden elde ettikleri toplam puanları, ortalamaları ve standart sapmalarını yardımıyla düzey haline getirilmiş ve düşük/orta/yüksek olarak üç grup oluşturulmuştur. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatmini ölçeği toplam puan ortalamasında farklılığa neden olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Katılımcıların örgütsel adalet düzeyleri ( $F(2/197)=11,190$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütsel bağlılık düzeylerine ( $F(2/197)=27,021$ ;  $p<0,01$ ) göre iş tatmini toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.



Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD çoklu karşılaştırma sonucuna göre hem örgütsel bağlılık düzeyleri için hem de örgütsel adalet düzeyleri için bütün kategoriler kendi aralarında farklılık göstermektedir. Örgütsel adalet ev örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olarak belirlenen bireylerin iş tatmin toplam puan ortalaması en düşükken, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olarak belirlenen bireylerin iş tatmin toplam puan ortalaması en yüksektir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatmini-ne ortak etkisinin incelenmesi için yapılan İki Yönlü Varyans Analizi sonucunda ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $F(4/191)=2,09$ ;  $p>0,05$ ;  $\eta^2=0,04$ ).

**Tablo 4. Örgütsel Adaletin İş Tatminini Yordamasında Örgütsel Bağlılığının Aracılık Etkisinin İncelenmesi İçin Kurulan Regresyon Modelleri**

Model	Bağımlı değişken	Bağımsız değişkenler	B(b)	B'nin standart hatası	Beta	t	p
1	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Adalet	0,34	0,05	0,41	6,30	0,000***
		Sabit (a)	30,77	3,18	-	9,68	0,000***
2	İş Tatmini	Örgütsel Adalet	0,38	0,06	0,41	6,33	0,000***
		Sabit (a)	40,25	3,52	-	11,42	0,000***
3	İş Tatmini	Örgütsel Adalet	0,20	0,06	0,22	3,52	0,001**
		Örgütsel Bağlılık	0,51	0,07	0,46	7,25	0,000***
		Sabit (a)	24,60	3,81	-	6,46	0,000***

Model	R <sup>2</sup>	F	.s.d	p
1	0,17	39,71	1/198	***0,000
2	0,17	40,02	1/198	***0,000
3	0,34	51,48	2/197	***0,000

\*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

Örgütsel bağlılığın aracılık etkisi bir dizi seri regresyon modeli ve Sobel testi ile sınanmıştır. Aracılık etkisinin sınanması için gerekli varsayımlar şu şekildedir (Preacher ve Hayes, 2004):

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

Aracılık etkisi için gerekli olan regresyon modellerinin kurulması aşamasında, regresyon modellerinin geçerli sonuçlar verebilmesi için gerekli olan tüm varsayımlar (otokorelasyon, değişen varyans, çoklu doğrusal bağlılık, normallik vb.) incelenmiş, varsayımların sağlandığı modeller üzerinden gerekli katsayılar elde edilmiş ve yorumlamalar yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın yordayıcısı olarak kurulan birinci model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F(1/198)=39,714$ ;  $p=0,000$ ). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın %17'lik kısmını açıkladığı görülmüştür. Örgütsel adalet puanındaki bir birimlik artış, örgütsel bağlılığı 0,339 birim artıracaktır. Örgütsel adaletin iş tatmininin yordayıcısı olarak kurulan ikinci model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F(1/198)=40,018$ ;  $p=0,000$ ). Bu modelde örgütsel adaletin iş tatmininin %17'lik kısmını açıkladığı görülmüştür. Örgütsel adalet puanındaki bir birimlik artış veya azalış, iş tatminini 0,377 birim artıracak veya azaltacaktır. Örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılığın iş tatmininin yordayıcısı olarak kurulan üçüncü model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F(2/197)=51,475$ ;  $p=0,000$ ). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın iş tatmininin %34'lük kısmını açıkladığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık puanları sabitken; örgütsel adalet puanındaki bir birimlik artış, iş tatminini 0,205 birim artıracak; örgütsel adalet puanları sabitken; örgütsel bağlılık puanındaki bir birimlik artış da iş tatminini 0,508 birim artıracaktır.

Kurulan regresyon modellerinde, örgütsel adaletin iş tatminine etkisi ( $B=0,377$ ) örgütsel bağlılığın modele girmesi ile düşmüştür ( $B=0,205$ ). Ayrıca örgütsel adaletin iş tatminin açıklama oranı ( $R^2=0,168$ ), örgütsel bağlılığın modele dahil edilmesiyle yükselmiştir ( $R^2=0,343$ ). Örgütsel adaletin regresyon yüklerindeki ve belirlilik katsayılarındaki düşüş ve istatistiksel olarak her modelde anlamlı çıkması, örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Sobel testi için gerekli varsayımların sağlanması sonucu örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin anlamlılık düzeyi analiz edilmiştir. Sobel testinin sınanması için örgütsel adaletin birinci ve ikinci modeldeki regresyon yükleri ve standart hataları analize dahil edilmiştir. Sobel testi sonucunda, etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $z=4,748$ ;  $p=0,000$ ). Tüm bulgular sonucunda; örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde kısmi etkisinin olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

**Tablo 5. Tahmin edilen regresyon modelleri için varsayımların sınanması**

Model	Çoklu Doğrusal Bağlantı Varsayımı		Otokorelasyon Varsayımı	Artık Değerlerin Normalligi Varsayımı	Artık Değerlerin Ortalaması Varsayımı	Sabit varyans varsayımı
	VIF	Tolerans	Durbin Watson			
1	1,00	1,00	2,04	p>0,05	0,000	$\chi^2(2)=9,35$ ; p>0,05
2	1,00	1,00	1,72	p>0,05	0,000	$\chi^2(2)=1,99$ ; p>0,05
3	1,20	0,83	1,58	p>0,05	0,000	$\chi^2(5)=13,99$ ; p>0,05

Kurulan üç model için regresyon varsayımlarının sınanması sonucunda çoklu doğrusal bağlılık sorunu olmadığı, otokorelasyon görülmediği, artık değerlerin normal dağıldığı, artık değerlerin ortalamasının 0 olduğu ile değişen varyans sorununun bulunmadığı görülmüştür. Bulgulara göre regresyon varsayımlarının hepsi karşılanmış ve kurulan modeller istatistiksel olarak uygun görülmüştür.

### Tartışma

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

Çalışmanın ilk aşamasında örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda ölçekler ve alt boyutları arasında anlamlı ve orta düzeyde doğrusal ilişkiler olduğu görülmüştür. Alan dizinde çalışma bulgularına benzer bulgular yer almaktadır. Eğilmez (2011) ve Yanılmaz (2014), çalışmalarında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu; Ermiş (2014) ise örgütsel bağlılık ve iş tatmini

arasında ilişki olduğu göstermiştir<sup>19-20-21</sup>. Bunun yanında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarına göre iş tatmini puanları arasında bulunan farklılık korelasyon analizi sonuçlarını desteklemektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık puanları arttıkça, iş tatmini puanlarının da artışı görülmüştür. Smith ve Taylor (1997), yüksek örgütsel adaletin özsayıda, gruba katılımı ve motivasyonda artışa sebep olduğunu ve iş tatminini etkilediğini belirtmiştir<sup>22</sup>. Feldman ve Moore (1982) ise yüksek örgütsel bağlılığın çalışanın veriminde, özgüveninde ve performansına artışa etkisinin olduğunu ve iş tatminini artırdığını söylemiştir<sup>23</sup>.

Başaran (1982), örgütsel bağlılık düzeyindeki artışın iş tatminini arttırdığını göstermiştir<sup>24</sup>. Ayrıca Biçer ve arkadaşları (2009) çalışmalarında yüksek örgütsel bağlılığın, işten ayrılma isteğini azalttığı ve iş tatminini arttırdığı sonucunu elde etmiştir. Çalışmanın bulguları alan izin çalışmaları ile paralellik göstermektedir<sup>25</sup>.

Çalışmanın temel amacı doğrultusunda, örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Kuramsal açıdan çalışanların örgütsel adalet bağlamında ücret, ödüllendirme, alınan kararlar, örgüt içi ilişkiler noktasındaki düşünceleri onların bağlılık duygusunu geliştirmekte ve bu iş tatminine yansımaktadır<sup>26</sup>. Yanılmaz (2014) ve San (2017) çalışmalarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı yordayıcı özellikte olduğunu göstermiştir<sup>27-28</sup>. Buna ek

19 Eğilmezkol, G., a.g.e.

20 Bilge Yanılmaz, “Kamu Personeli Olarak Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

21 Sermin A. Ermiş, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki”. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara, 2014.

22 Heather J. Smith - Tom R. Tyler, “Choosing the Right Pond: The Impact of Group Membership on Self-Esteem and Group-Oriented Behavior”, *Journal of Experimental Social Psychology*, cilt 33, sayı. 2, 1997, s. 146–170.

23 A. S. Feldman - W.E. Moore, *Labor Commitment and Social Change in Developing Areas*, Connecticut: Greenwood Press Publishers, 1982.

24 İbrahim Ethem Başaran, “Örgütsel Davranışın Yönetimi”, Ankara Üniversitesi: Eğitim Fakültesi Yayını, 1982.

25 İsmail Hakkı Biçer - Mehmet Erçek - Ahmet F. Çakmak, “Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bileşenleri: Türk Kamu Kuruluşunda Kapsamlı Bir Yapısal Denklem Modeli”, *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, cilt 8, sayı 4, 2009, s. 187-198.

26 Sakit Samadov, “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

27 Bilge Yanılmaz, a.g.t.

28 İrem San, “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

olarak, Morçin (2012) çalışmasında örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığı yordayıcı özelliğinin yanında örgütsel adaletin iş tatminini anlamlı bir şekilde yordadığı sonucunu bulmuştur<sup>29</sup>. Rezaiean ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisinin olduğu ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün bulunduğu belirtilmiştir<sup>30</sup>. Çalışmada kurulan regresyon modelleri ve örgütsel bağlılığın aracılık etkisi alan dizin çalışmalarla benzer sonuçlar içermektedir.

Alan dizinde örgütsel bağlılığın iş tatminini yordamada aracılık etkisinin incelendiği çalışma sayısının az olması çalışmanın önemini göstermektedir. Ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın iş tatminini açıklamadaki etkileri kurumlar ve kuruluşlar için önemli bir bilgidir. Yapılan çalışmada sadece hemşire örneklemi ile çalışılması bir kısıtlılık olsa da sonraki çalışmalarda örneklem alanının geliştirilmesi ilgili değişkenler arasındaki ilişkinin daha iyi incelenebilmesi ve alan dizine güncel bilgiler kazandırılmasına olanak sağlayacaktır.

Sonuç olarak örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler olduğu ve örgütsel adaletin iş tatminini yordamasında örgütsel bağlılığın aracı rolü olduğu görülmüştür. Bu noktada karar mercilerinin ve yöneticilerin iş yerinde verimi ve tatmini arttırmada ilgili değişkenleri de göz önünde bulundurmaları faydalı olacaktır. Örgütlerin işleyiş ve gelecek planları doğrultusunda çalışmanın bulguları önemli fikirler sunmaktadır.

29 Sine Erdoğan Morçin, “Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği”. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay, 2012.

30 Ali Rezaiean - Masood E. Givi - Hammad E. Givi - Mohammad B. Nasrabadi, “The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: The Mediating Role Of Organizational Commitment, Satisfaction and Trust”, *Research Journal of Business Management*, cilt 4, sayı 2, 2010, s. 112-120.

### Kaynakça

Başaran, İbrahim Ethem, “Örgütsel Davranışın Yönetimi”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayını, 1982.

Baycan, Aslı, “An Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1985.

Biçer, İsmail Hakkı – Erçek, Mehmet – Çakmak, Ahmet F., “Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bileşenleri: Türk Kamu Kuruluşunda Kapsamlı Bir Yapısal Denklem Modeli”, İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi, cilt 8, sayı 4, 2009.

Çalış, Meral – Tokat, Bülent, “Örgüt Yapısı ve Mobbing İlişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun İli Örneği”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt 68, sayı 4, 2013.

Çelik, Mazlum – Turunç, Ömer – Bilgin, Necati, “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Çalışanların İyilik Halinin Düzenleyici Rolü”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt 16, sayı 4, 2014.

Eğilmezkol, Güneş, “Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011.

Ermiş, Sermin A., “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara, 2014.

Feldman, A. S. - Moore, W. E., *Labor Commitment and Social Change in Developing Areas*, Connecticut, Greenwood Press Publishers, 1982.

Irak, Doruk Uysal, “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, cilt 7, sayı 13, 2004.

Konovsky, Mary A., “Understanding Prosedural Justice And its Impact On Business Organization”, *Journal of Management*, cilt 26, sayı 3, 2000.

Kök, Sabahat Bayrak, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, cilt 20, 2010.

Laschinger, Heather K. S. – Finegan, Joan E. – Shamian, Judith – Wilk, Piotr, “A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior*, cilt 25, sayı 4, 2004.

Meyer, John P. – Allen, Natalie, “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, cilt 1, sayı 1, 1991.

Morçin, Sine Erdoğan, “Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay, 2012.

Niehoff, Brian P. – Moorman, Robert H., “Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal*, cilt 36, sayı 3, 1993.

Perry, Nick, “Information Brokerage and Organisational Dependence”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, cilt 1, sayı 3, 1981.

Rezaiean, Ali – Givi, Masood E. - Givi Hammad, E. - Nasrabadi Mohammad B., “The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: The Mediating Role Of Organizational Commitment, Satisfaction and Trust”, *Research Journal of Business Management*, cilt 4, sayı 2, 2010.

Samadov, Sakit, “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2006.

San, İrem, “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

Slavitt, Dinah B. – Stamps, Paula L. – Piedmont, Eugene B. – Haase, Anne M., “Nurses’ Satisfaction with Their Work Situation”, *Nursing Research*, cilt 27, sayı 2, 1978.

Smith, Heather J. – Tyler, Tom R. “Choosing the Right Pond: The Impact of Group Membership on Self-Esteem and Group-Oriented Behavior”, *Journal of Experimental Social Psychology*, cilt 33, sayı 2, 1997.

Tang, Thomas Li-Ping - Sarsfield-Baldwin, Linda J., “Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment”, *S.A.M. Advanced Management Journal*, cilt 61, sayı 3, 1996.

Vandekerckhove, Wim – Commers, Ronald M.S., “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?”, *Journal of Business Ethics*, cilt 45, sayı 1-2, 2003.

Wasti, Arzu S. “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi”. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*, 2000.

Weiss, David J.– Dawis, Rene V.– England, George W. “Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire”, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, cilt 22, 1967.

Yanılmaz, Bilge, “Kamu Personeli Olarak Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Yenihan, Bora, “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt 4, sayı 2, 2014.

Yıldırım, Fatma, “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt 62, sayı 1, 2007.