

ÖRGÜTSEL ADALET İLE BAĞLILIK KAVRAMLARININ DOĞASI VE İLİŞKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜ BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA*

Serap Şahin

Ege Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Öğrencisi

ORCID: 0000-0002-0786-6806

Doç. Dr. Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü

Ege Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ORCID: 0000-0002-8427-5727



Öz

Örgütsel adalet ve bağlılık, birey, grup ve örgüt düzeyinde olumlu çıktılar elde edebilmede sağladıkları katkılar nedeniyle hem ulusal hem de uluslararası yazında sıklıkla üzerine çalışılan konulardır. Bu bağlamda karma yöntem kullanılarak oluşturulan bu çalışmanın ilk aşamasında sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi nicel verilerin analizine dayalı olarak bulunmuştur. Ayrıca, adalet ve bağlılığı etkileyen dinamikleri ve bu araştırma için toplanan nicel verilerin etkilerini daha iyi anlamak için derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Hem adalet hem de bağlılık, örgütsel bağlam genelinde ve kamu sağlık sektörü özelinde derinlemesine görüşmeler yoluyla tanımlanmıştır. Son olarak kamu sağlık sektörü çalışanlarının adalet algısını geliştirmeye ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaya yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel adalet, Örgütsel bağlılık, Karma araştırma, Nitel içerik analizi, Kamu sağlık sektörü

The Nature and Relationship of Organizational Justice and Commitment: A Research in the Context of Healthcare Sector

Abstract

Organizational justice and commitment are frequently studied in both national and international literature due to their contribution to achieving positive outcomes at the individual, group and organizational level. In this context, the relationship between organizational justice perceptions and organizational commitment of health sector employees was analyzed in the first phase of this mixed methods study. The effect of organizational justice perception on organizational commitment was found based on analysis of quantitative data. Besides, in-depth interviews were conducted to have a better understanding of the dynamics that affect justice and commitment and the implications of quantitative data collected for this research. Both justice and commitment were defined in the context of organizations generally and public healthcare sector specifically through in-depth interviews. Finally, suggestions were made to improve the perception of justice and to increase organizational commitment levels of the public healthcare sector employees.

Keywords: Organizational justice, Organizational commitment, Mixed methods study, Qualitative content analysis, Public health sector

* Makale geliş tarihi: 27.09.2019
Makale kabul tarihi: 24.07.2020
Erken görünüm tarihi: 17.12.2020

Örgütsel Adalet ile Bağlılık Kavramlarının Doğası ve İlişkisi: Sağlık Sektörü Bağlamında Bir Araştırma*

Giriş

Günümüzde insan kaynağının etkin şekilde değerlendirilmesi örgütler açısından stratejik bir unsur olarak görülmektedir. Bununla birlikte, örgütün hedefleri ve amaçları ile çalışanların amaçlarını bütünleştirebilmek örgütler için ulaşılması gereken bir hedef haline dönüşmüştür (Bayat, 2008: 82; Lado ve Wilson, 1994: 699). Nitekim çalışanların kendi hedefleriyle örgütün hedeflerini uyumlaştırarak örgütsel amaçları gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcaması ve kurum ile kendini özdeşleştirmesi çalışanın örgütsel bağlılığını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ise işe katılım, iş tatmini, düşük işgücü devri, bireysel ve dolayısıyla örgütsel verimliliğin artması gibi olumlu çıktılar ile sonuçlanmaktadır (Steers, 1977; Angle ve Perry, 1981; Bateman ve Strasser, 1984).

Bu bağlamda çalışanlarının hedeflere ulaşması için en üst düzeyde çaba sarf etmesini sağlamak zorunda olan örgütler açısından örgütsel adalet ve bağlılık kavramlarını ve bunların birbiriyle olan ilişkilerini anlayabilmek kritik öneme sahiptir. Nitekim çalışanların tutum ve davranışlarının önemli bir bölümünde doğrudan etkili olan adalet algısının; örgütsel bağlılık, verimlilik, örgütte çalışmaya devam etme, örgütsel vatandaşlık gibi olumlu tutum ve davranışlara sebep olduğu (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007; Öztuğ ve Baştaş, 2012; Batool, 2013) adaletsizlik algısının ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini düşürdüğü, işten ayrılmaları kolaylaştırdığı, verimliliği ve motivasyonu azalttığı, çalışanların saldırgan davranışlarını arttırdığı (Efeoğlu ve İplik, 2011; Tziner ve Sharoni, 2014; Sıgri ve Başar, 2015) yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında literatürde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmaya yönelik çok sayıda çalışma ile karşılaşılacaktır (Folger ve Konovsky, 1989; Gürpınar, 2006; Cihangiroğlu, 2011). Ancak mevcut çalışmaların tümü anket formları ile çalışanların adalet

* Bu çalışma, Doç. Dr. Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü'nün danışmanlığını yürüttüğü, Serap Şahin'in gerçekleştirdiği "Örgütsel bağlamda adalet ve bağlılık kavramları üzerine bir araştırma" başlıklı tez çalışmasından türetilmiştir.

algılarını ve bağlanma türlerini ortaya koymaya ve iki kavram arasındaki ilişkiyi doğrulamaya çalışmaktadır. Adalet ile bağlılık ilişkisinin altında yatan dinamikleri örgütsel bağlamda ortaya çıkartmak amacıyla yapılmış karma yöntemli bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Sağlık sektörü özelinde bir değerlendirme yapıldığında ise bu sektörde çalışmakta olanların adalet algıları ve örgüte bağlılık düzeyleri arasında mevcut ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılmış olmakla birlikte bu çalışmaların tümünün hemşire ve doktor gibi sağlık çalışanlarını temel aldığı görülmektedir (Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012; Taşkaya ve Şahin, 2011; Arı, Gülova ve Köse, 2017). Sağlık sektörünün idari kısmını oluşturan çalışanlara uygulanan ve özellikle de sürekli işçi kadrolarında çalışanları da kapsayan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın hem yöntem hem de örneklem açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2018 yılı itibarıyla Türkiye'deki işgücü yapılanmasının özellikle de kamu sektöründe büyük değişime uğraması ve 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kamuda çalışan kadrolarına sürekli işçi kadrosunun da eklenmesiyle birlikte örgütsel adalet ve bağlılık kavramlarının kamu sektörü özelinde yeniden araştırılması literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Sağlık sektörünün idari kısmını oluşturan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabii memur ve sürekli işçi kadrolarında çalışan personel örgütten elde ettikleri ekonomik faydalar bakımından sağlık sınıfı çalışanlarından oldukça farklılaşmaktadır. Bu kadrolarda çalışanların mesleki bağlılıklarının da bulunmaması nedeniyle adalet algılarının oluşmasına yardımcı olacak dinamikleri açığa çıkartmanın ve örgüte bağlanmalarını sağlayacak unsurları keşfetmenin hem sağlık kurumları yöneticileri hem de kamu için faydalı olacağı değerlendirilmiştir.

Bu doğrultuda çalışmanın *amacı*; sağlık sektöründe idari kadroda çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi açığa çıkartarak örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışma iki sacayağı üzerinde yürütülerek hem nitel hem de nicel veriler ve analizlerin birlikte kullanıldığı karma yöntemli bir araştırma süreci gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinde sağlık sektöründe idari kadroda çalışanların örgütsel adalet algıları dağıtım, süreç ve etkileşim alt boyutlarıyla ortaya konmuş ve her bir alt boyutun örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile olan ilişkisi ve bunların birbirine olan etkisi keşfedilmeye çalışılmıştır. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Bununla birlikte, yarı yapılandırılmış sorular aracılığı ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler neticesinde elde edilen örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin bulgular nitel içerik analizine tabi tutularak adalet ve bağlılık kavramlarını etkileyen dinamikler tanımlanmıştır.

1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Boyutları

Örgütsel adalet kavramı, Greenberg'in (1987) "*çalışanların örgüt içindeki uygulamalarla ilgili algıları*" tanımı ile literatürdeki yerini almıştır. Cropanzano vd. (2007) tarafından ise örgütsel adalet, "*yönetimsel davranışın etik ve ahlaki konumu hususunda çalışanların kişisel değerlendirmeleri*" olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısına göre adaleti oluşturmanın yolu çalışanın bakış açısını anlayabilmektir (Cropanzano vd., 2007: 35). Örgütsel bağlamda yapılan araştırmalarda adaletin sosyal olarak inşa edildiği düşünülmektedir. Bu bağlamda, bir eylemin adil olarak tanımlanabilmesi için ilk olarak bireyin bunu adil olarak algılaması gerekmektedir. Özellikle, örgütsel bağlamda adalet, iki tür öznel algının nedenlerine ve sonuçlarına odaklanmak olarak tanımlanabilir: a) Sonuçların dağıtımını veya bölüşümünün adaleti ve b) Sonuçların dağıtımını veya bölüşümünü belirleyen süreçlerin adaleti. Bu adalet türleri "*dağıtım adaleti*" ve "*süreç adaleti*" boyutlarına atıf yapmaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 319).

Dağıtım adaleti temelde Adams (1965) tarafından ortaya konan Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır. Adams'a göre, insanların endişe duydukları şey, sonuçların mutlak düzeyi değil, bu sonuçların adil olup olmadığıdır. Bir sonucun adil olup olmadığını belirlemenin yolu, bireyin kendi katkı ve kazanım oranını, referans aldığı başka bir bireyin katkı ve kazanım oranıyla kıyaslaması sonucunda bir eşitsizlik algılayıp algılamadığının tespit edilmesidir (Greenberg, 1990: 400). Adams'ın teorisi, dağıtım adaleti alanındaki çalışmaların temelini oluştururken, Leventhal (1976)'ın *eşitlik*, *hakkaniyet* ve *ihtiyaç* gibi başka dağıtım kuralları da tanımladığı Adalet Yargı Modeli de bu alandaki önemli çalışmalardan bir diğerini oluşturmaktadır (Greenberg ve Colquitt, 2013: 45). Özetle; *dağıtım adaleti*, bir bireyin elde ettiği çıktıların veya dağıtımların adaletiyle ilgili algılarıdır. Dağıtım süreçleri hakkında oluşabilecek adaletsizlik algısı, çalışanların performanslarını düşürmelerine, geri çekilme davranışları göstermelerine, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmalarına, yaptıkları işin kalitesini düşürmelerine, çalma davranışı geliştirmelerine veya stres olmalarına neden olabilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: 21).

1960'larda ve 1970'lerde adalet çalışmalarında dağıtım adaleti kavramı egemen olmakla birlikte Leventhal (1976), bireylerin sadece dağıtımdan değil, aynı zamanda "*usule ilişkin adalet*" kavramına dikkat çekerek sonucu ortaya çıkartan bilgidenden de etkilenilebileceğini gündeme taşımıştır. Aynı şekilde Deutsch (1975), dağıtıcıların kullandığı süreçlerin adaletinin, sosyal ilişkilerde önemli bir adalet kaynağı olduğunu iddia etmiştir. Leventhal (1980), eşitlik teorisini sonuçların dağılımına yol açan prosedürleri göz ardı etmekle eleştirmiştir. Tüm bu çalışmalar sonucunda süreç adaleti alanında gerçekleştirilen çalışmalar hız kazanmış (Greenberg ve Colquitt, 2013: 47),

hukuki işlemlere karşı tepkileri özetleyen kitaplarının yayınlanmasıyla birlikte, Thibaut ve Walker (1975) “*süreç adaleti*” kavramını adalet literatürüne tanıtmıştır.

Dağıtım ve süreç adaletinden bağımsız üçüncü bir boyut olarak örgütsel adalet literatüründe yer alan “*etkileşim adaleti*” ise, bir bireyin diğerleriyle olan ilişkilerindeki davranışlarının kalitesini ifade etmektedir. Bazı davranışlar birey tarafından adil olarak algılanırken diğerleri tarafından algılanmayabilir (Folger ve Cropanzano, 1998: 25). Bies ve Moag (1986) tarafından üçüncü boyut olarak tanımlanan etkileşim adaleti, Greenberg (1993) tarafından üçüncü bir boyuttan ziyade süreç adaletinin bir tamamlayıcısı olarak görülmüş ve kişiler arası ve bilgi temelli olmak üzere iki alt boyutta incelenmiştir. *Kişilerarası adalet* insanların süreçleri yürütme veya sonuçları belirleme yetkisine sahip kişilere veya üçüncü taraflara nezaketli, haysiyetli ve saygılı olma derecelerini yansıtmaktadır. Kişiler kendilerine gösterilen tavırları örgütsel adaletin bir yansıması olarak görmektedir. *Bilgi temelli adalet* ise süreçlerin belirli bir biçimde kullanımının veya çıktılarının belirli bir biçimde dağıtımının nedenleri konusunda bilgi veren ve süreçler hakkında insanlara sunulan açıklamalara odaklanmaktadır (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001: 427). Karar alıcının kullandığı süreçler ile ilgili yaptığı açıklamalar alınan kararların adilliğiyle ilgili algıları etkilemektedir.

2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Boyutları

Hrebiniak ve Allutto (1972), “*ücret, statü veya mesleki özgürlükteki artışlar ya da daha fazla ortak arkadaşlık için örgütten ayrılmayı istememek*” şeklinde bağlılığı açıklamaktadır. Sheldon (1971) ise bağlılığı, “*bireyin örgütü olumlu değerlendirmesi ve örgütün hedeflerine yönelik çalışma niyeti*” olarak görmektedir. Kanter (1968) söz konusu kavramı, “*sosyal aktörlerin örgüte enerjilerini ve sadakatini verme isteği*” olarak tanımlamaktadır (Buchanan, 1974: 533). Bağlılık ile ilgili tanımlara ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında temel olarak iki noktaya atıfta bulunulduğu görülmektedir; a) Bağlılık, istikrar sağlayıcı veya zorlayıcı bir güçtür. b) Bağlılık; özgürlüğü kısıtlayıp bireyi belirli eylemlere bağlayarak davranışlarına yön vermektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 301).

Literatürdeki tüm bağlılık çalışmaları örgütsel bağlılığın “*bireyin örgüte bağlanması yoluyla personel devir olasılığını azalttığı*” ortak fikrini paylaşmaktadır (Steers, 1977; Schwepker, 2001; Payne ve Huffman, 2005). Bağlılık çalışmaları arasındaki temel fark, bağlılığı şekillendirdiği varsayılan zihniyettir. Bu düşünce biçimleri üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır: *duygusal bağlılık* olarak adlandırılan örgüt ile kurulan duygusal bağlantı; *devam bağlılığı* olarak adlandırılan algılanan ayrılma maliyeti ve *normatif bağlılık* olarak adlandırılan örgütte kalma yükümlüğüdür (Allen ve Meyer, 1990: 1-2).

Duygusal bağlılık, örgütle özdeşleşmeyi, ona dâhil olmayı ve duygusal olarak bağlanmayı ifade etmektedir. Güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar örgütte istedikleri için kalmaya devam ederler. *Devam bağlılığı*, çalışanın örgütten ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkında olmasına dayanan bağlılık anlamına gelmektedir. Güçlü devam bağlılığına sahip olan çalışanlar örgüte olan üyeliklerini sürdürmek zorunda olduklarından örgütte kalmaya devam ederler. Son olarak, *normatif bağlılık*, örgüte karşı duyulan yükümlülük duygusuna dayanan bağlılığı ifade eder. Normatif bağlılığı güçlü olan çalışanlar, yapmaları gerektiğini düşündükleri için örgütte kalırlar. Bağlılığın her üç bileşeninin de bir örgütte kalmak (veya ayrılmak) için açık etkileri vardır, ancak kavramsal olarak tümü birbirinden oldukça farklıdır (Allen ve Meyer, 1996: 253).

3. Demografik Özelliklerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Kavramları ile İlişkisi

Örgüt içindeki bir işlemin çalışan tarafından adaletli veya adaletsiz olarak değerlendirilmesi kişiden kişiye değişmektedir. Bireylerin adalet algıları kişinin yaşı, cinsiyeti gibi demografik faktörlerden etkilenmektedir. Nitekim Greenberg ve McCarty (1990) eşit olmayan ödemelere kadın ve erkeklerin tepkilerini ölçen bir dizi çalışmayı özetledikleri çalışmalarında ne erkeğin ne de kadının eşitsizlikten memnun olduğunu ortaya koymuştur. Ancak kadınlar erkeklere göre eşitsiz durumlara daha fazla tolerans gösterebilmektedir. Bunun nedeni olarak kadınların kendilerini erkeklerden ziyade diğer kadınlarla kıyaslamakta ve böylece referans kabul ettiği kişiler ile arasında bir adaletsizlik algılamamaktadır. Kadınlar erkeklere oranla daha az ücret aldıklarından kişisel bir eşitsizlik görmemektedir çünkü kendini kıyasladığı diğerleri ile benzer muamele görmektedir (Hartman, Yrle ve Galle, 1999: 339). Yapılan çalışmalar, her ne kadar hem kadın hem de erkeklerin ücret eşitsizliğinden memnun olmadığını gösterse de kadınların bu eşitsizlikten erkekler kadar rahatsız olmadığı veya bu eşitsizliği erkeklere göre daha kolay kabul ettikleri görülmektedir (Lee ve Farh, 1999: 134).

Colquitt ve diğ. (2002: 103) takımlardaki adalet algısını inceleyen çalışmalarında, adalet algısının cinsiyet veya etnik kökenden çok kişinin yaşıyla ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Yaş çeşitliliği etkisine göre, farklı cinsiyettekilere veya farklı etnik kökene sahip olanlara göre farklı yaşlarda olanlar arasında adaletli veya adaletsiz değerlendirmelerinde daha önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adalet algısını etkileyen bir diğer demografik faktör de bireyin eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi yüksek olan kişiler alınan kararlara katılmayı istemekte, adaletle ilgili konulara daha duyarlı olmakta ve bir durumu adil olarak değerlendirebilmek için daha fazla beklenti içinde

olmaktadır. Adaletsizlik algıladıklarında duruma karşı tepkileri daha fazla ve daha olumsuz olmaktadır (Kılıçaslan, 2010: 66-67).

Literatürde bağlılığın hem yaş hem de görev süresi ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur (Angle ve Perry, 1981; Brown, 1969; Hall ve diğerleri, 1970; Hrebiniak, 1974; Lee, 1971; Sheldon, 1971). Bununla birlikte yaş ve çalışma süresinin bağlılık ile doğrudan ilişkisi olmadığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Steers, 1977). Bu değişkenler arasındaki en azından ılımlı bir ilişkinin varlığını desteklemek için, March ve Simon (1958), yaş veya görev süresi arttıkça, bireyin alternatif istihdam fırsatlarının daha sınırlı olduğunu belirtmektedir. Bireyin özgürlüğündeki bu düşüş, mevcut işverenin algılanan çekiciliğini artırabilmekte ve böylece psikolojik bağın artmasına neden olabilmektedir (Mowday ve diğ., 1982: 30).

Yaş ve görev süresinin aksine eğitim genellikle bağlılık ile ters orantılı olarak düşünülmektedir (Angle ve Perry, 1981; Steers, 1977). Bu ters ilişkinin, eğitim düzeyi yüksek bireylerin beklentilerinin de daha yüksek olması ve kurumun bu beklentileri karşılayamamasından kaynaklanabileceği ileri sürülmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek bireyler bir mesleğe örgütten daha fazla bağlanabilirler. Dolayısıyla, örgütün bu tür üyelerin psikolojik katılımı için başarılı bir şekilde rekabet etmesi daha zordur (Steers, 1977: 53).

Bağlılık ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunda cinsiyetin bağlılıkla oldukça güçlü bir ilişkiye sahip olduğu ve kadınların erkeklere göre bağlılığının daha fazla olduğu bulunmuştur (Angle ve Perry, 1981; Grusky, 1966; Hrebiniak ve Alutto, 1972). Grusky (1966: 502), bu ilişkiyi kadınların genel olarak kuruluştaki konumlarına ulaşmak için daha fazla engelin üstesinden gelmek zorunda kaldıklarını ve böylece örgütsel üyeliğin onlar için daha önemli hale geldiğini belirterek açıklamaktadır.

4. Örgütsel Adalet ve Bağlılık Kavramlarına İlişkin Çalışmalar

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki hem uluslararası hem de ulusal literatürde çok sayıda çalışmaya konu olmuştur. Uluslararası bağlamda yapılan çalışmalar incelendiğinde; Roberts, Coulson ve Chonko (1999: 1) çalışmalarında dağıtım adaletinin süreç adaletine göre bağlılık ve ayrılma niyeti için daha önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Mayer ve Schoorman (1992: 671) ise örgütteki görev süresi, emeklilik ödenekleri, eğitim ve yaş gibi değişkenlerin devam bağlılığı ile daha yüksek ilişkiye sahip olduğunu, katılım, algılanan prestij, işe bağlılık ve rol belirsizliği gibi faktörlerin ise daha çok normatif bağlılık ile güçlü ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bakhshi, Kumar ve Rani (2009: 145), örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel

bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında dağıtım adaleti ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunurken süreç adaleti ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Ayrıca hem dağıtım hem de süreç adaletinin örgütsel bağlılık ile önemli derecede ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Martin ve Bennett (1996: 98)'in çalışmaları süreç ve dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü anlamlı ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Aynı çalışmanın bulguları süreç adaletinin, örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediğini ve örgütsel bağlılığın bireylerin elde ettikleriyle değil politikaların ve sonuçların elde edilmesini sağlayan süreçlerin algılanan adaleti ile belirlendiğini göstermiştir. Birey, örgütün süreçlerini adaletli olarak algılamadığında ona bağlanma gereği duymamaktadır. Bununla birlikte adil süreçler, zayıf çıktılar nedeniyle ortaya çıkabilecek tatminsizliğin bağlılığı erozyona uğratmasını da engellemektedir. Dailey ve Kirk (1992: 305) ise etkin olmayan performans değerlendirme ve planlama sistemlerinin çalışanların örgütsel adaletsizlik algılamalarına yol açtığını ve çalışanların bu adaletsizlik algısı nedeniyle işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Böylece örgütsel adalet algısının çalışanın işten ayrılma niyetinin güçlü bir yordayıcısı olduğu açıkça ortaya konmuştur.

Ulusal literatürdeki çalışmalar irdelendiğinde ise Gürpınar (2006: 8)'in örgütsel adalet, bağlılık, lider üye etkileşimi kalitesi ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmaktadır. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009: 3) 426 otel çalışanı ile yürüttükleri araştırmalarında adaletin üç boyutu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Cihangiroğlu (2011) ise askeri doktorlar üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında süreç adaletinin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu, dağıtım adaleti ile devam bağlılığı arasında ise orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Literatürde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran çalışmaların fazlalığı göz önünde bulundurulduğunda iki kavram arasındaki ilişkinin araştırılmaya değer bir alan olduğu ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, mevcut çalışmaların büyük bir çoğunluğunun kavramların tanımına, ölçümü için araç geliştirilmesine ve boyutlara ayrılmasına yönelik olduğu dikkat çekmektedir. Özellikle Türkiye bağlamındaki mevcut çalışmaların her iki kavramı da nicel yöntemle ölçen, var olan ölçeklerin uyarlanması ve test edilmesi doğrultusunda ilerleyen, kavramların doğasını anlamaktan uzak bir yaklaşıma sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamındaki 4D sürekli işçi kadrolarını kapsayan, kamu sağlık sektörü özelinde herhangi bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Nitekim bu çalışma, alandaki söz konusu boşlukları doldurmak amacıyla tasarlanmıştır.

5. Araştırma Yöntemi

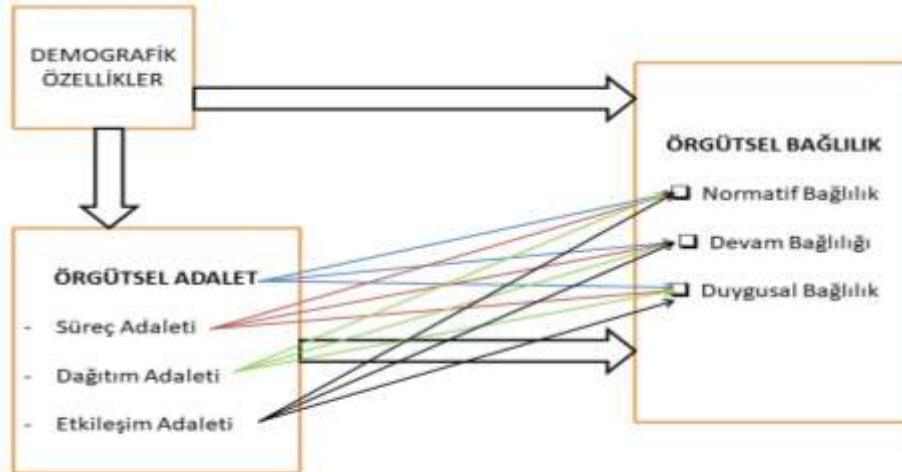
5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Tasarımı

Çalışmanın iki bütünlüycü amacı vardır: A) Çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi açığa çıkartarak örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini daha önce üzerinde çalışılmamış 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamındaki 4A, 4B ve 4D kadroları özelinde ortaya koymak, B) Örgütsel adalet ve bağlılık kavramlarını etkileyen dinamikleri örgütsel bağlam genelinde ve kamu sağlık sektörü özelinde derinlemesine tanımlanmaktadır.

Bu amaçlar doğrultusunda, çalışma kapsamında karma yöntem kullanılarak hem örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sınanmış hem de kavramların altında yatan dinamikler açığa çıkartılmaya çalışılmıştır. Karma yöntem ile hem nitel hem de nicel yöntemlerin tek başına kullanılmasının yaratabileceği zayıflıklar telafi edilmeye çalışılmıştır. Nicel yöntemlerin kişinin bahsettiği bağlamı veya uygulamaları gözden kaçırabilen yanı ile nitel yöntemlerin araştırmacı tarafından yapılan müdahaleler nedeniyle hatalara sebebiyet verebilen ve çok küçük gruplara uygulandığı için genellenebilirlik konusunda sorunlar oluşturan yönü iki yöntemin de güçlü yönlerinin birleştirilmesi ile oluşturulan karma bir yöntem ile ortadan kaldırılarak daha güçlü sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır (Creswell ve Clark, 2011: 12).

Nicel araştırmanın tasarımı Şekil 1’deki model çerçevesinde yapılmış ve çalışma “örgütsel adalet algısının çalışanın bağlılığını etkilediği” şeklinde kurgulanmıştır.

Şekil 1. Nicel Araştırmanın Modeli



Çalışmanın ana hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde cinsiyete dayalı bir fark yoktur.

H3: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde eğitim düzeyine dayalı bir fark yoktur.

H4: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde kurumda çalışma süresine dayalı bir fark yoktur.

H5: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde unvana dayalı bir fark yoktur.

H6: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde kadroya dayalı bir fark yoktur.

H7: Çalışanların örgütsel adalet düzeylerinde cinsiyete dayalı bir fark yoktur.

H8: Çalışanların örgütsel adalet düzeylerinde yaşa dayalı bir fark yoktur.

H9: Çalışanların örgütsel adalet düzeylerinde eğitim düzeyine dayalı bir fark yoktur.

H10: Çalışanların örgütsel adalet düzeylerinde çalışılan birime dayalı bir fark yoktur.

H11: Çalışanların örgütsel adalet düzeylerinde unvana dayalı bir fark yoktur.

H12: Çalışanların örgütsel adalet düzeylerinde kadroya dayalı bir fark yoktur.

H13: Örgütsel adalet algısı çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir.

Bunun yanı sıra incelenecek diğer alt hipotezler örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, süreç, etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif, duygusal ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiler ve etkiler ile ilgilidir. Örgütsel adalet algısının alt boyutlarının ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılaşma durumu da diğer alt hipotezleri oluşturmaktadır.

Nitel araştırmanın tasarımında ise, derinlemesine görüşme yapmayı kabul eden katılımcılara örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının kapsamını ve altında yatan dinamikleri açığa çıkartmak amacıyla yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir. Buradaki amaç adalet ve bağlılık kavramları hakkında daha derinlemesine bilgi edinebilmek ve nicel yöntemlerle elde edilen genellenebilir unsurları daha derin analiz edebilmektir. Bu amaç

doğrultusunda nitel verileri elde etmek için katılımcılara şu sorular yöneltilmiştir: Sizce adalet nedir? Adalet kavramını kısaca tanımlar mısınız? Bir kurumun adil olduğunu söyleyebilmek için sizce hangi özelliklere sahip olması gerekmektedir? Yöneticinizin hangi durum ve koşullarda adil olduğunu düşünüyorsunuz? Çalışma arkadaşlarınızın hangi durum ve koşullarda adil olduğunu düşünüyorsunuz? Siz yönetici olsanız adaleti nasıl sağlardınız? Sizce bir kuruma bağlı olmak ne anlama gelmektedir? Bir kuruma bağlılığımızı neler arttırdı? Yönetici olsanız çalışanlarınızın bağlılığını arttırmak için neler yaptınız?

5.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Süreci

5.2.1. Nicel Araştırma Süreci

Araştırmanın nicel kısmının örneklemi İzmir ilinde bulunan bir üniversite hastanesinin çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemin belirlenebilmesi için *olasılığa dayalı örnekleme* yöntemlerinden *basit tesadüfi örnekleme* yöntemi kullanılmıştır. Kurumda 657 sayılı devlet memurları kanununun 4A, 4B ve 4D kadrolarında çalışan personel sayısının toplam 4.287 kişi olduğu bilinmektedir. Araştırmanın evreni bilindiği durumlarda evreni temsil gücü yüksek olacak örneklem grubunun sayısı istatistiksel yöntemler kullanılarak belirlenebilmektedir. % 95 güven aralığı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 357 çalışan olarak belirlenmiştir. Basit tesadüfi örneklem yöntemiyle toplam 500 çalışana anket formu dağıtılmış ve 420 adet anket formu toplanmıştır. 14 adet form eksik veya dikkatsiz yapıldığı için analize uygun bulunmamıştır. Toplam 406 adet form analize tabi tutulmuştur.

Anket formunun birinci kısmında Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve toplam 20 ifadeden oluşan “*Örgütsel Adalet Ölçeği*” kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, ulusal yazında sıklıkla kullanılmış ve yüksek güvenilirlik katsayıları elde edildiği görülmüştür (Şahin ve Taşkaya, 2010; Taşkaya ve Şahin, 2011; Şaklak, 2018). Anketin ikinci kısmını oluşturan “*Örgütsel Bağlılık Ölçeği*” Allen ve Meyer (1990) tarafından ortaya konan 24 ifadeden ve 3 boyuttan oluşan ölçekten yararlanılarak tasarlanmıştır. Ölçek ulusal yazında da çok sayıda çalışmada kullanılmış ve tüm çalışmalarda güvenilirlik düzeyleri yüksek bulunmuştur (Özdevecioğlu, 2003; Yılmaz, 2008; Şaklak, 2018).

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin her ikisi için de alanında uzman iki kişi tarafından çeviri ve ters çevirileri yapılmıştır. Ölçeğin taslağı üzerinde bir öğretim üyesinin görüşleri alınıp gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra rastgele seçilen 100 katılımcıya pilot uygulama yapılmıştır. Pilot çalışmada Örgütsel Adalet Ölçeğinin cronbach alfa katsayısı 0,916 ve Örgütsel Bağlılık

Ölçeğinin 0,906 olarak bulunmuştur. Her iki ölçek de literatürde de kabul gördüğü üzere 3 alt boyuta ayrılmış ve yapısal geçerliliği sağlamıştır.

5.2.2. Nitel Araştırma Süreci

Araştırmaya ilişkin nitel veriler de aynı üniversite hastanesindeki çalışanlardan elde edilmiştir. Örgütsel adaleti tanımlama noktasında kuruma ve örgütsel bağlama özgü örnekleri ortaya çıkartmak için *maksimum çeşitleme örnekleme* ve *kolay ulaşılabilir durum örneklemesinden* yararlanılarak çalışanlarla yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu çerçevede 4A ve 4B kadrosunda çalışmakta olan genel idari hizmetler, yardımcı hizmetler, sağlık hizmetleri ve teknik hizmetler sınıflarından birer kişi olmak üzere 5 kişi; 4D sürekli işçi kadrosunda veri kayıt, bilgi işlem, temizlik ve mutfak birimlerinden birer kişi olmak üzere 5 kişi, toplamda ise 10 kişi ile görüşülmüştür. Görüşmeler ortalama 20-30 dakika sürmüştür. Görüşmelerde ses kaydı alınmış ve katılımcılar ses kaydı alındığı ve kayıtların gizliliği konusunda bilgilendirilmiştir.

5.3. Verilerin Analizi

Nicel yöntemlerle elde edilen verilerin istatistiksel bir analize uygun olup olmadığına karar vermek için normal dağılım durumları, yapısal geçerliliği ve güvenilirliği IBM SPSS 22.0 Paket Programı ile analiz edilmiştir. Hem örgütsel adalet hem de örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadeler verilen yanıtların normal dağılım durumu incelendiğinde skewness ve kurtosis değerlerinin tüm ifadeler için -2 ve +2 değerleri arasında olduğu ve bu nedenle normal dağılım kriterini karşıladığı görülmektedir (George ve Mallery, 2016: 114). Örgütsel adaletin süreç, dağıtım ve etkileşim adaleti boyutlarının cronbach alfa katsayıları sırasıyla 0,852, 0,924 ve 0,966 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel Bağlılık ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarına bakıldığında ise cronbach alfa katsayısı sırasıyla 0,91, 0,81 ve 0,80 olduğu görülmektedir.

Örgütsel Adalet Ölçeğinde bulunan 20 ifadeye Varimax rotasyonlu keşifsel faktör analizi uygulanmış ve analiz sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan üç boyutlu bir yapıya ulaşılmıştır. Literatürde de kabul gören bir biçimde etkileşim adaletinin kişiler arası ve bilgi temelli olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmüştür. Benzer bulgular Özmen, Arbak ve Özer (2007) tarafından yapılan çalışmada da görülmektedir. Üç boyutlu bu yapının birinci faktörünün (etkileşim adaleti) öz değeri 9,047, ikinci boyutun (dağıtım adaleti) öz değeri 3,404 ve üçüncü boyutun (süreç adaleti) öz değerinin 1,693 olarak hesaplanmıştır. Faktörlerin toplam varyansın sırasıyla %45,237, %17,021'ini ve %8,467

açıkladığı görülmektedir. Faktörlerin tümü toplam varyansın %70,725'ini açıklamaktadır. Ölçeğin KMO değerinin 0,921 olarak hesaplanması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu ve Barlett testinden elde edilen 7168,617 ($p < 0,05$) değeri ise ki-kare değerinin anlamlı olduğu göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde bulunan 20 ifadeye Varimax rotasyonlu keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda ifadeler ilgili faktörler altında toplanmış ve ölçekte de öngörüldüğü üzere üç boyutlu bir yapıya ulaşılmıştır. Faktör analizi sonrası örgütsel bağlılık ölçeğinde mevcut “*Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılmak beni korkutmaz.*” “*Burada çalışmaya devam ediyorum çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.*”, “*Bugünlerde insanların çok sık iş değiştirdiğini düşünüyorum.*” ve “*Bu kurum sadakatimi hak ediyor.*” ifadelerinin birbirine yakın yükler ile birden fazla faktöre yüklendiği dolayısıyla binişik olduğu tespit edilmiştir. İfadeler analizden çıkartılmadan önce farklı rotasyon yöntemleri de kullanılmış ancak anlamlı bir yapıya ulaşılamamıştır. Analizden çıkartılan ifadelerin MSA değerlerine de bakılmış ve ölçekteki diğer ifadelerden ayrılan bir biçimde tümünün 0,5 sınırına yakın ve 0,80'den küçük MSA değerine sahip olduğu görülmüştür. Bu ise analizden çıkartılan ifadelerin faktör analizi için zayıf derecede uygunluğa sahip olduğunu göstermektedir. İfadelerin ölçeğin geneli ile olan korelasyonuna da bakılmış ve 0,25 düzeyinin altında değerler elde edilmiş ve tüm bu analizler sonucu belirtilen ifadeler analizden çıkartılmıştır. İfadeler çıkartıldıktan sonra yeniden yapılan faktör analizinde elde edilen üç boyutlu bu yapının birinci faktörünün (duygusal bağlılık) öz değeri 7,765 olarak bulunmuştur ve toplam varyansın %38,825'ini açıklama gücüne sahiptir. İkinci boyutun (devam bağlılığı) öz değeri 2,231 olarak hesaplanmış ve varyansın %11,157'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Son boyuta (normatif bağlılık) bakıldığında ise öz değerinin 1,419 düzeyinde olduğu ve toplam varyansı açıklama oranının %7,096 olduğu görülmektedir. Yapının toplam varyansı açıklama oranı da %57,1 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin KMO değerinin 0,917 olarak hesaplanması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu ve Barlett testinden elde edilen 3958,751 ($p < 0,05$) değeri ise ki-kare değerinin anlamlı olduğu göstermektedir.

Araştırmanın nitel kısmının geçerlik ve güvenilirlik sağlamak adına çeşitli stratejiler kullanılmıştır. Ancak bu stratejiler nicel araştırmada kabul gören geçerlilik ve güvenilirlik kavramları çerçevesinde değil nitel araştırmanın doğasına uygun alternatif kavramlarla yapılmıştır (Erlandson, Harris, Skipper ve Allen, 1993'den aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2006: 264). Bu doğrultuda **iş geçerliği sağlamak için** katılımcılarla uzun süreli etkileşimlerde bulunulmuş, katılımcıların bile farkında olmadığı ancak söylemlerinin altında yatan örüntüler açığa çıkartılmış, örneklem çeşitlemesine gidilmiş ve benzer koşulları taşıyan farklı çalışanlarla görüşmeler yapılarak çalışmanın inandırıcılığı güçlendirilmeye çalışılmıştır. **Dış geçerliği sağlamak için** ortaya çıkan her kavram ve temanın

altında katılımcıya ait ifadeler yorum katılmadan ve verinin doğasına dokunulmadan aktarılmıştır. Kullanılan bir diğer yöntem ise *maksimum çeşitleme ve kolay ulaşılabılır durum örneklemesinden* yararlanılarak hem genele hem de özele ait bilgilere ulaşmayı sağlayacak veri kaynaklarının bu farklılığı yansıtacak şekilde seçilmiştir. *İç güvenilirliği sağlamada* tutarlık incelemesi yapılabilmesi için görüşmelerin tümü kayıt altına alınmış, görüşmelerde yöneltilen sorular benzer yaklaşımlarla sorulmaya çalışılmıştır. *Dış güvenilirliği sağlanmak* için ise görüşme raporları ve kodlama listeleri çalışmayı değerlendiren uzmanların gerek gördüğü durumlarda kullanabilmeleri amacıyla sunulmuştur.

6. Araştırma Bulguları

6.1. Nicel Yöntemlerden Elde Edilen Bulgular

Çalışmaya katılan personelin demografik özellikleri Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1- Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Demografik Bulgular

Değişkenler	Kategori	f	(%)	Değişkenler	Kategori	f	(%)
Yaş	18-25	28	6,9	Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	4	1
	26-33	76	18,7		1-5 yıl	62	15,3
	34-41	129	32		6-10 yıl	66	16,2
	42-49	123	30,3		11-15 yıl	80	19,7
	50-57	44	10,8		15 yıl üzeri	194	47,8
	58-65	6	1,5		Toplam	406	100
	Toplam	406	100				
Cinsiyet	Kadın	251	61,8	Çalışılan Bölüm	Poliklinik	53	13,1
	Erkek	155	38,2		Ameliyathane	7	1,7
	Toplam	406	100		Laboratuvar	23	5,7
Medeni Durum	Evli	276	68		Servis	29	7,1
	Bekâr	97	23,9		İdari Birimler	292	71,9
	Dul	7	1,7		Diğer	2	0,5
	Boşanmış	26	6,4	Toplam	406	100	
	Toplam	406	100				
Eğitim	İlkokul	16	3,9	Mesleki Unvan	Veri Girişi	167	41,1
	Ortaokul	25	6,2		Temizlik	54	13,3
	Lise	117	28,8		Mutfak	4	1
	Ön Lisans	105	25,9		Teknik Destek	14	3,4
					İdari Personel	167	41,2
			Toplam	406	100		

	Lisans	130	32	Kadro	4A Memur	156	38,4
	Lisansüstü	13	3,2		4B Sözleşmeli Personel	11	2,7
	Toplam	406	100		4D Sürekli İşçi	239	58,9
					Toplam	406	100
Kurumda çalışma süresi	1 yıldan az	3	0,7				
	1-5 yıl	89	21,9				
	6-10 yıl	89	21,9				
	11-15 yıl	90	22,2				
	15 yıl üzeri	135	33,3				
	Toplam	406	100				

Araştırmaya katılan 406 çalışanın %61,8'i kadın, %38,2'si ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 26-49 yaş aralığında olduğu ve %68'lik oranla çoğunluğun evli olduğu görülmektedir. Lise, Ön Lisans ve Lisans mezunlarının toplam %86,7'lik kısmı oluşturduğu ve %32'lik oran ile lisans mezunu olanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Örneklemin büyük bir bölümü kurumda 15 yıldan fazla zamandır (%33,3), %71,9'u ise idari birimlerde çalışmaktadır. Unvana göre dağılıma bakıldığında veri girişi personeli (%41,1) ve idari personelin (%41,2) neredeyse eşit olduğu görülmektedir. Örneklemin %41,1'i 4A ve 4B kadrosunda çalışmakta olan memurlardan oluşmakta iken %58,9'luk kısmı ise 4D sürekli işçi kadrosunda çalışmakta olan personellerden oluşmaktadır.

6.1.1. Korelasyon Analizi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Faktör analizi ile ortaya çıkartılan yapıların birbiri ile ilişkilerini incelemek amacıyla örgütsel adalet ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre, çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,542$; $p<0,01$). Tansky (1993), örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisini araştırdığı çalışmasında benzer bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Her bir boyutun birbiriyle olan ilişkisi incelendiğinde en güçlü anlamlı pozitif ilişkinin genel adalet algısı ve duygusal bağlılık arasında ($r=0,596$; $p<0,01$); en zayıf pozitif yönlü anlamlı ilişkinin ise dağıtım adaleti ve devam bağlılığı ($r=0,146$; $p<0,01$) arasında olduğu görülmektedir. Bu durum literatürde hem McFarlin ve Sweeney (1992) tarafından belirtilen “*dağıtım adaletinin ücret tatmini gibi kişisel çıktılarla ilişkili olduğu ve bağlılık gibi örgütsel çıktılarla ilişkilendirilemeyeceği*” savını hem de Konovsky ve Cropanzano (1991)'in vurguladığı “*devam bağlılığının genellikle adalet ile ilişkisiz bulunduğu*” savını destekler niteliktedir.

Tablo 1- Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular

		Bağlılık Genel	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Adalet Genel	Pearson Correlation (r)	,542**	,596**	,247**	,431**
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00
	N	406	406	406	406
Süreç Adaleti	Pearson Correlation (r)	,524**	,590**	,209**	,423**
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00
	N	406	406	406	406
Dağıtım Adaleti	Pearson Correlation (r)	,299**	,308**	,146**	,256**
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,003	0,00
	N	406	406	406	406
Etkileşim Adaleti	Pearson Correlation (r)	,433**	,472**	,228**	,323**
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,003	0,00
	N	406	406	406	406

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)

Adalet ve alt boyutları ile bağlılık ve alt boyutları arasındaki en güçlü ilişkilerin süreç ve etkileşim adaleti ile bağlılık ve alt boyutları arasında kurulduğu görülmektedir. Bu bulgular katılımcıların bir örgüte bağlanmak için maddi faydadan ziyade süreçlere katılım, söz hakkı, üstlerle iletişim konusunda adaletle önem verdiklerini göstermekle birlikte Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009)'un bulgularıyla da paraleldir. Devam bağlılığı boyutunun adalet algısı ve tüm alt boyutları ile zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Devam bağlılığı, doğası gereği hesapçı bir bağlılık çeşididir çünkü bireyin mevcut örgütten ayrılma ile ilgili riskleri ve maliyetleri hesaplaması ve algılaması sonucu oluşmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 11). Araştırmanın gerçekleştirildiği zaman dilimindeki ekonomik şartlar ile birlikte örneklemin neredeyse yarısını oluşturan 4D kadrosuna alınan personelin yeni kadrolaşması çalışanlarda örgütte kalmaya devam etmenin fayda getireceği, ayrılmanın ise iş bulamama riski oluşturabileceği düşüncelerini tetiklemiş olabilir. Özetle; çalışanların devam bağlılığı adalet algularından değil ücret, iş bulma zorluğu, ekonomik sıkıntılar, iş garantisi gibi hesapçı faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu bulgular çalışanların nitel araştırma sürecinde “bağlılık”

kavramını tanımlarken sıklıkla kullandıkları “işe gitmeye devam etmek” ve “zorunluluk” gibi yanıtlarla da örtüşmektedir.

6.1.2. Regresyon Analizi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Değişkenler arasındaki öngörülen ilişkileri test etmek amacıyla araştırmanın tasarımına da paralel olarak örgütsel adalet ve alt boyutlarının bağımsız değişken örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının ise bağımlı değişken olarak tanımlandığı girdiler ile regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon Analizinde “enter” yöntemi kullanılmış ve analiz yapmadan önce homojenlik, normallik ve doğrusallık test edilmiştir. Değişkenlerin tümünün birbiriyle olan korelasyonunun 0,8 altında olduğu ve VIF değerlerinin 4’ün altında olduğu (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010) bu nedenle çoklu doğrusallık problemi bulunmadığı doğrulanmıştır. Tablolarda da görüleceği üzere Durbin-Watson değerlerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması otokorelasyon bulunmadığını göstermektedir. Normallik ve doğrusallık varsayımlarını da sağlanmasıyla birlikte verilerin regresyon analizine uygunluğu için gerekli tüm kriterler sağlanmıştır.

Tablo 2- Örgütsel Adalet Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Regresyon Bulguları

	Bağımsız Değişkenler	β	t	p	VIF
Duygusal Bağlılık	Süreç Adaleti	0,459	9,296	,000	1,613
	Dağıtım Adaleti	0,030	0,669	,504	1,301
	Etkileşim Adaleti	0,240	5,378	,000	1,316
	Düzenlenmiş R²	F	p	Durbin-Watson	
	,388	86,755	.000	1,663	

Tablo 2’de de görülebileceği üzere duygusal bağlılığın yordayıcısı olarak adaletin alt boyutları incelendiğinde kurulan modelin duygusal bağlılıktaki değişimin %38,8’ini açıkladığı, duygusal bağlılık üzerindeki en büyük etkiye ise süreç adaletinin ($\beta=0,459$, $p=0.000$) sahip olduğu ancak korelasyon analizinde ortaya çıkan sonucun aksine dağıtım adaleti ile anlamlı bir ilişki kurulamadığı ($\beta=0,030$, $p=0.504$) görülmektedir.

Tablo 3- Örgütsel Adalet Boyutları İle Devam Bağlılığı Düzeyine İlişkin Regresyon Bulguları

	Bağımsız Değişkenler	B	t	P	VIF
Devam Bağlılığı	Süreç Adaleti	0,100	1,634	,103	1,613
	Dağıtım Adaleti	0,058	1,060	,290	1,301
	Etkileşim Adaleti	0,165	2,991	,003	1,316
	Düzenlenmiş R²	F	p	Durbin-Watson	
	,060	9,643	.000	1,589	

Devam bağlılığının yordayıcısı olarak örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde devam bağlılığı ile adaletin alt boyutları arasında anlamlı düzeyde ilişkiler bulunmadığı yalnızca etkileşim adaletinin ($\beta=0,165$, $p=0.003$) devam bağlılığı üzerinde çok düşük düzeyde etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Kurulan modelin devam bağlılığındaki değişimi açıklama oranı ise %6 ile oldukça düşüktür. Bu bulgular Konovsky ve Cropanzano (1991)'nin da belirttiği üzere devam bağlılığının genellikle adalet ile ilişkisiz bulunduğu savını desteklemektedir.

Tablo 4- Örgütsel Adalet Boyutları İle Normatif Bağlılık Düzeyine İlişkin Regresyon Bulguları

	Bağımsız Değişkenler	B	t	P	VIF
Normatif Bağlılık	Süreç Adaleti	0,317	5,596	,000	1,613
	Dağıtım Adaleti	0,067	1,308	,192	1,301
	Etkileşim Adaleti	0,152	2,970	,003	1,316
	Düzenlenmiş R²	F	p	Durbin-Watson	
	,194	33,567	.000	1,890	

Normatif bağlılığın yordayıcısı olarak bağlılığın alt boyutlarına bakıldığında süreç ($\beta=0,317$, $p=0.000$) ve etkileşim ($\beta=0,152$, $p=0.000$) adaleti ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunurken dağıtım adaleti ($\beta=0,067$, $p=0.192$) ile anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Kurulan modelin normatif bağlılıktaki değişimi açıklama oranı %19,4'dür.

Regresyon analizi bulguları hiçbir bağlılık boyutunun dağıtım adaleti algısından etkilenmediğini göstermektedir. Bu bulgular, McFarlin ve Sweeney 'in (1992)'in belirttiği şekilde dağıtım adaletinin ücret tatmini gibi kişisel çıktılarla ilişkili olduğu ve bağlılık gibi örgütsel çıktılarla ilişkilendirilemeyeceği

savını destekler niteliktedir. Korelasyon bulguları yorumlanırken de değinildiği üzere etkileşim adaletinin tüm bağlılık boyutlarını etkileyen nitelikte olması ve onu da süreç adaletinin izlemesi katılımcıların bir örgüte bağlanmak için maddi faydadan ziyade süreçlere katılım, söz hakkı, üstlerle iletişim konusunda adaletle önem verdiklerini göstermektedir. Bu bulgular Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009)'un bulgularıyla paraleldir. Bu çalışmada dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını yordamadığı tespit edilmiştir. Benzer sonuçlar Uğurlu ve Üstüner (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da görülmektedir.

Bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları üzerindeki en büyük etkiye süreç adaleti algısının sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgular Viswesvaran ve Ones'in (2002) çalışanların tutum ve davranışlarını açıklamada süreç adaletinin diğer adalet türlerine göre daha güçlü bir etkiye sahip olduğu savını desteklemektedir. Ancak bu çalışmada kurulan regresyon modelinde süreç adaletinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulgulanmıştır. Bu durumun devam bağlılığının adalet algısından ziyade hesapçı ve zorunluluk teşkil eden faktörlerden etkilenmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

6.1.3. Örgütsel Adaletle İlişkin T Testi ve ANOVA Testinden Elde Edilen Bulgular

Çalışanların adalet algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunu incelemek üzere t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Varyansların homojen olup olmadığını test etmek için Levene's testinden yararlanılmıştır. Aralarında fark tespit edilen değişkenlerde farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tukey testinden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda adalet algılarının yaş, eğitim, çalışılan bölüm, kurumda çalışma süresi, unvan ve kadro değişkenlerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Bu bağlamda dağıtım adaleti algısının ($F=4,600$; $p<.05$) yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaştığı, dağıtım adaleti boyutu için 26-33 yaş aralığındaki çalışanların puan ortalamalarının ($\bar{X}=2,20$; $SS=0,96$); 42-49 yaş aralığındakilere ($\bar{X}=2,78$; $SS=1,16$) ve 58-65 yaş aralığındakilere ($\bar{X}=3,58$; $SS=0,49$) göre daha düşük olduğu görülmektedir. Colquitt, Noe ve Jackson (2002:103) takımlardaki adalet algısını inceleyen çalışmalarında, adalet algısının cinsiyet veya etnik kökenden çok kişinin yaşıyla ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Farklı yaşlarda olanlar arasında adaletin tanımı konusunda önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu görüşler doğrultusunda, çalışanların adalet algılarının yaş değişkenine göre farklılaşma durumuna bakıldığında farklılaşmanın dağıtım adaleti boyutunda gerçekleştiği ve 26-33 yaş aralığındaki çalışanların puan ortalamalarının diğer gruplara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Çalışanların adalet algısının yaşa göre farklılaşması Yiğit (2010)

tarafından yürütülen ve örgütsel adalet algısının kuşaklara göre farklılaşma durumunu inceleyen çalışmada elde ettiği bulgulara benzerdir. Farklılaşma gösteren yaş grupları Bebek Patlaması, X ve Y olmak üzere üç farklı kuşağı işaret etmektedir. Y nesli, bir kurumda çalışmayı para kazanmak ve daha rahat para harcayabilmek için bir araç olarak gördüğünden dağıtım adaletine karşı diğerlerinden daha hassas olabilmekte ve örgütteki kazanımların dağıtımını konusunda adaletsizlik algılayabilmektedir.

Süreç adaleti ($F=3,282$; $p<.05$), dağıtım adaleti ($F=7,164$; $p<.05$) ve genel adalet algısının ($F=2,502$; $p<.05$) eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ve eğitim düzeyi arttıkça bahsi geçen her üç adalet boyutu için puanın düştüğü görülmektedir. Çalışanların adalet algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşma durumuna bakıldığında süreç adaleti ve dağıtım adaleti boyutlarında eğitim düzeyine göre anlamlı farklılaşmalar olduğu ve eğitim düzeyi arttıkça adalet algısının da düştüğü görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan kişiler alınan kararlara katılmayı istemekte, adaletle ilgili konulara daha duyarlı olmakta ve bir durumu adil olarak değerlendirebilmek için daha fazla beklenti içinde olmaktadır. Adaletsizlik algıladıklarında duruma karşı tepkileri daha fazla ve daha olumsuz olabilmektedir (Kılıçaslan, 2010: 66-67).

Süreç ve etkileşim adaletinin çalışılan bölüme göre farklılaştığı; laboratuvarlarda çalışanların puan ortalamalarının ($\bar{X} = 3,68$; $SS= 0,59$); polikliniklerde ($\bar{X} = 3,19$; $SS= 0,85$) ve idari birimlerde ($\bar{X} = 3,12$; $SS= 0,81$) çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Etkileşim adaleti boyutunda ise ameliyathanede çalışanların puan ortalamalarının ($\bar{X} =2,75$; $SS=1,16$); laboratuvarlarda ($\bar{X} =3,88$; $SS=0,76$) ve idari birimlerde ($\bar{X} =3,76$; $SS=0,90$) çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun, laboratuvarlarda çalışan personelin yaptıkları işin teknik ayrıntılardan oluşması nedeniyle iş ve süreçlerle ilgili karar verme ve alınan kararları etkileme yetkisine sahip olma algısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Polikliniklerde ve idari birimlerde çalışanların ise emir komuta zinciri altında ve rutin işlerde çalışmalarını nedeniyle süreçlere katılımları bulunmadığı algısı oluşabilmektedir. Etkileşim adaleti boyutunun kadroya göre farklılaşma durumunun ise idari birimlerde ve laboratuvarlarda çalışanların ast-üst ilişkilerinin ameliyathanelerde çalışanlara göre daha belirgin olması ve amirleri ile birebir iletişim kurmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ameliyathanelerde çalışanların Başhemşire, Sorumlu Hemşire, Bölüm Başkanı, Sorumlu Hekim, Birim Sorumlusu gibi birden fazla amir ile etkileşim içinde olması çalışanlar açısından kafa karışıklığı oluşturmakta ve etkileşim adaleti algılarının düşmesine sebep olabilmektedir.

Adalet algısının çalışılan unvan ve kadro değişkenine göre farklılaşma durumuna bakıldığında, dağıtım adaleti boyutunda farklılaşma olduğu görülmektedir. 4A ve 4B kadrolarında çalışmakta olan idari personelin dağıtım

adaleti boyutu puan ortalamalarının ($\bar{X}=3,68$; $SS=0,59$); 4D kadrosuna tabi veri girişi ($\bar{X}=3,19$; $SS=0,85$) ve teknik destek ($\bar{X}=3,12$; $SS=0,81$) unvanında çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dağıtım adaleti boyutunun kadroya göre farklılaşma durumuna bakıldığında ise 4A memur kadrosunda çalışanların puan ortalamalarının ($\bar{X}=2,99$; $SS=1,09$); 4D sürekli işçi ($\bar{X}=2,27$; $SS=1,07$) kadrosunda çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadro ve unvana göre farklılaşmaların, çalışanların maaş düzeylerinin kuruma yaptıkları katkı veya gösterdikleri performans doğrultusunda değil işgal ettikleri kadro ve unvana göre belirlenmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Benzer bulgular Küçükeşmen (2015) tarafından bir kamu kuruluşunda yürütülen tez çalışmasında da görülmektedir.

6.1.4. Örgütsel Bağlılığa İlişkin T Testi ve ANOVA Testinden Elde Edilen Bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde cinsiyet, eğitim, kurumda çalışma süresi, unvan ve kadro değişkenlerine göre farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı boyutunun cinsiyete göre farklılaştığı ve kadınların devam bağlılığının erkeklerden yüksek olduğu saptanmıştır. Bağlılık ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunda cinsiyetin bağlılıkla oldukça güçlü bir ilişkiye sahip olduğu ve kadınların erkeklere göre daha bağlı olduğu bulunmuştur (Angle ve Perry, 1981; Grusky, 1966; Hrebiniak ve Alutto, 1972). Grusky (1966: 502), bu ilişkiyi kadınların genel olarak kuruluştaki konumlarına ulaşmak için daha fazla engelin üstesinden gelmek zorunda kaldıklarını ve böylece örgütsel üyeliğin onlar için daha önemli hale geldiğini belirterek açıklamaktadır. Tüm bağlılık boyutlarının eğitime göre farklılaştığı ve eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin de düştüğü tespit edilmiştir.

Kurumda çalışma süresi değişkenine göre devam bağlılığı boyutunda farklılaşma olduğu kurumda 15 yıldan fazla süredir çalışanların puan ortalamalarının ($\bar{X}=3,39$; $SS=1,01$); 1-5 yıl aralığında ($\bar{X}=3,75$; $SS=0,88$) çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum 15 yıldan fazla süredir çalışanların emeklilik ve benzeri hakları elde etmiş, birikmiş yatırımlarını alma hakkı kazanmış olmaları ve kurumdan ayrılmalarının kendileri için bir risk oluşturmayacağı düşüncesinden, özetle yan bahislerin ortadan kalkmış olmasından kaynaklanabilmektedir.

Unvan ve kadro süresi değişkenine göre devam bağlılığı boyutunda farklılaşma olduğu veri girişi unvanında çalışanların puan ortalamalarının ($\bar{X}=3,74$; $SS=0,84$); teknik destek ($\bar{X}=3,01$; $SS=0,89$) ve idari personel ($\bar{X}=3,46$; $SS=0,95$) unvanında çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. 4A

memur kadrosunda çalışanların puan ortalamalarının ($\bar{X} = 3,43$; $SS=0,95$); 4D sürekli işçi ($\bar{X} = 3,67$; $SS=0,92$) kadrosunda çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durumun 4D sürekli işçi kadrosunda çalışanların kadroya alınma süreçlerinin yeni tamamlanmış olmasıyla birlikte iş garantisine sahip olmaları, işten ayrılmalarının maliyetinin yüksek olacağı düşüncesi ve iş bulma endişesi gibi kaygılarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

6.2. Nitel Yöntemlerden Elde Edilen Bulgular

Derinlemesine görüşme yapılan çalışanların yarısını memur kadrosunda çalışanlar diğer yarısını ise 4D sözleşmeli işçi kadrosunda çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcılardan 3 kişi 20-30, 3 kişi 31-40 ve 4 kişi 41-50 yaş aralığındadır. Katılımcıların yarısı kadın ve diğer yarısı ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcı sayısının azlığı ve örneklem olarak spesifik bir kurumun seçilmesi nedeniyle daha geniş demografik bilgiler verilmesinin katılımcı bilgilerinin gizliliğini ihlal edeceği düşünüldüğünden demografik bilgiler yaş, cinsiyet ve kadro ile sınırlandırılmıştır.

6.2.1. Katılımcıların Adalet Kavramına İlişkin Görüşleri

Çalışanların adalet kavramına ilişkin görüşlerini ortaya koyabilmek için “*Sizce adalet nedir?*” sorusu sorulmuş ve adalet kavramını kısaca tanımlamaları istenmiştir. Yanıtlar analiz edildiğinde “*adalet kavramının tanımına ilişkin görüşler*” ağaç nodunun altında 8 çocuk noda ayrıldığı görülmüştür.

Tablo 5- Katılımcıların Adalet Kavramına İlişkin Görüşlerinin Yükleme Frekansları

Çocuk Nodlar	Frekans*	Çocuk Nodlar	Frekans*
Eşitlik (Toplam 16)		Açık Görev Tanımı	1
• Eşit Davranılması	9	Düzen	1
• İş Yükünün Eşit Olması	4	Hak	1
• Fırsat Eşitliği	2	Katkı ve Kazanım Dengesi	1
• Eşit İşe Eşit Ücret	1	TOPLAM	20

*Katılımcıların yanıtlarında kullandıkları ifadeler birden fazla çocuk nodu işaret ettiğinden yanıtların frekansı toplam katılımcı sayısından farklıdır. Bu bilgi Tablo 6, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12 için de geçerlidir.

Yanıtlar analiz edildiğinde *eşitlik* çalışanlar tarafından sıklıkla vurgulanan bir boyut olarak karşımıza çıkmıştır. 9 kişi çalışanların tümüne eşit davranılması, 4 kişi iş yükünün eşit dağıtılması şeklinde adalet kavramını tanımlamıştır. Fırsat

eşitliği, eşit işe eşit ücret yine eşitlik boyutu altında alt boyutlar olarak katılımcılarca ifade edilmiştir. 30 yaşında bir kadın sürekli işçinin söylemi eşit davranılmaya ve adil iş yükü dağılımına verilen önemi vurgular niteliktedir:

“Her çalışana adil davranmak eşit davranmaktır. İş yükünün eşit olmasıdır.”

Nitekim daha sonra yöneltilen sorulara verilen yanıtlardan da anlaşılacağı üzere çalışanlar adalet kavramı ile eşitliği eş anlamlı ifadeler olarak algılamakta ve birbirinin yerine kullanmaktadır.

Adaletin doğası gereği eşitlik ile eş anlamlı tanımlanması literatürde de kabul görmektedir. Nitekim Leventhal (1976) ile Deutsch (1975) tarafından da eşitlik, adaletin dağıtımına ilişkin kurallardan biri olarak ele alınmaktadır. Katılımcıların adalet kavramına ilişkin yanıtları incelendiğinde tümünün kavram hakkında bir görüşü olduğu ve cevaplarını çok net bir biçimde verdikleri görülmektedir. Bu durum özellikle iş yaşamında adalet kavramı üzerinde sıklıkla düşündükleri, tartıştıkları ve kavrama ilişkin bir algıları bulunduğu gerçeğini açığa çıkartmaktadır.

6.2.2. Katılımcıların Kurumsal Adaletle İlişkin Görüşleri

Kurumsal adalet kavramına ilişkin görüşleri ortaya koyabilmek için “Bir kurumun adil olduğunu söyleyebilmek için sizce hangi özelliklere sahip olması gerekmektedir?” sorusu sorulmuştur. Yanıtların “kurumsal adaletle ilişkin görüşler” ağaç nodunun altında 10 çocuk noda ayrıldığı görülmüştür.

Tablo 6- Katılımcıların Kurumsal Adaletle İlişkin Görüşlerinin Yükleme Frekansları

Çocuk Nodlar	Frekans*	Çocuk Nodlar	Frekans*
Eşitlikçi (Toplam 17)		İletişim (Toplam 2)	
• Eşit İşe Eşit Ücret	4	• Güçlü İletişim	1
• Çalışanlara Eşit Muamele	4	• Söz Hakkı	1
• Liyakat Sahibi	4	Yetkinliklere Göre İş Dağılımı	1
• Kayırmacılık Yapılmaması	2	TOPLAM	20
• Çalışanlara Eşit İmkânlar	1		
• Eşit Haklar	1		
• Standart Kurallar	1		

Adalet kavramına atfedilen anlamlar ile paralellik taşıy nitelikte söylemler ile karşılaşmıştır. Yanıtlar derinlemesine incelendiğinde bir kurumun adaletli olarak tanımlanabilmesi için eşit işe eşit ücret verilmesi, çalışanlara eşit imkânlar tanınması, tüm çalışanlara eşit haklar tanınması ve kadro veya mevki ayrımı gözetmeksizin tüm çalışanlara eşit muamele edilmesi gibi “eşitlikçi” nodu altında toplanabilecek cevaplar verildiği görülmektedir.

30 yaşında, sürekli işçi kadrosunda çalışmakta olan bir kadın katılımcı eşit işe eşit ücret verilmesinin önemini şu sözlerle vurgulamıştır:

“Eşit şartlarda çalışan kişilere aynı maaşın verilmesi gerekiyor. Farklı unvanlarda çalışıyoruz ama yaptığımız işler aynı ancak aldığımız maaşlar farklı. Bunun adil bir durum olduğunu düşünmüyorum”

Sürekli işçi kadrosunda çalışan 45 yaşındaki bir erkek çalışan ise “Öncelikle eşitlik olması gerekiyor. Daha önce yemekhanemiz bile ayrıydı. Sınıf ayrımı vardı. Taşeron çalışıldığı için hakir görülme vardı. Öncelikle insan olduğu için değer verilmeli. Maddi eşitlikten ziyade manevi bir eşitlik olmalıdır.” sözleri ile çalışanlara eşit imkânlar tanınmasını vurgularken, bununla paralel bir şekilde 38 yaşındaki bir kadın memur “Herkes eşit hakların vermesi gerekiyor. Göreceli davranmaması gerekiyor” ifadeleri ile eşit hakların tanınmasının kurumsal adaletin sağlanmasındaki önemine işaret etmektedir.

“Memura ayrı davranıp taşerona farklı davranırsan burada bir adalet olmaz bence. Mesela memura az iş verip taşeron çalışana çok iş vermek adaletsizliktir. Memurunu rahat yerde çalıştırıp şirket elemanını hakkını arayama diye zor görevlere vermek adaletsizliktir benim için.” söylemi ile orta yaşlardaki bir erkek işçi eşit muamelenin adalet algısındaki etkisi net bir şekilde belirtmektedir.

Katılımcıların kurumsal adaletle ilişkin görüşlerini bildirirken sıklıkla kullandığı diğer çocuk nodlar olan “liyakat”, “standart kurallar” ve “kayırmacılık” nodu altında toplanmıştır.40 yaşındaki bir erkek memurun aşağıdaki ifadeleri diğer katılımcıların düşüncelerini özetler niteliktedir. “Yöneticilerin nasıl atandığına bağlı bu bence. Liyakate göre atanıyorsa yöneticiler adildir. Eğer birinin torpiliyle atanıyorsa yönetici altında çalışanları da torpille atar böylece hiçbir şekilde adalet olmaz.”

Çalışanların kurumsal adalet cevapları doğrultusunda demografik özellikleri incelendiğinde verilen cevaplarda bir gruplaşma olduğu tespit edilmiştir. “eşit işe eşit ücret” ve “eşit muamele” vurgusu yapanların tümünün 4D sürekli işçi kadrosunda olduğu 4A memur kadrosunda çalışmakta olanların ise sıklıkla “liyakat” vurgusu yaptığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde kurumsal adaleti “kayırmacılık yapılmaması” ile açıklayanların tümünün 4D kadrosunda çalışmakta olduğu görülmüştür. Katılımcıların kurumsal adaletle ilişkin yanıtları

adalet kavramının tanımı doğrultusunda verdikleri yanıtlar ile paralellik göstermekte ve dağıtım adaleti ile etkileşim adaleti yönlerine vurgu yapılmaktadır.

6.2.3. Katılımcıların Yönetmel Adalete İlişkin Görüşleri

Çalışanların yönetmel adalete ilişkin görüşlerini ortaya koyabilmek için yöneltilen “Yöneticinizin hangi durum ve koşullarda adil olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtların 10 çocuk noda ayrıldığı görülmektedir.

Tablo 7- Katılımcıların Yönetmel Adalet Kavramına İlişkin Görüşlerinin Yükleme Frekansları

Çocuk Nodlar	Frekans*	Çocuk Nodlar	Frekans*
Kayırmayan	6	Dinleyen (Toplam 5)	
Eşit İş Bölüşümü Yapabilen	5	• Dinleyen	3
Tarafsız	2	• İletişimi Kuvvetli	1
Çalışan ve Çalışmayanın Ayırdına Varabilen	1	• Peşin Hüküm Vermeyen	1
Şeffaf	1	Kapsayıcı Kararlar Alan	1
Kapasitene Uygun İş Veren	1	TOPLAM	22

Katılımcıların yönetmel adalete ilişkin görüşleri incelendiğinde *kayırmayan* ifadesinin en sık verilen yanıt olduğu görülmüştür. “*Herkese eşit davranması kimseyi kayırmaması lazım. Bu yeni eleman bu eski eleman, bu kıdemli bu kıdemsiz, bu taşeron bu memur diye ayırmaması lazım*”(Erkek, 45 yaşında, 4D sürekli işçi)

5 kişi ise yönetmel adaleti eşit iş bölüşümü ile açıklamıştır. 38 yaşındaki bir kadın memurun ifadeleri diğer katılımcıların görüşlerini özetler niteliktedir: “*Adaletli iş dağılımı yapması gerekiyor. Aynı statüdeki insanlara eşit şekilde iş dağılımı yapmalıdır.*”

Katılımcılar yönetmel adalete ilişkin görüşlerini bildirirken sıklıkla “iletişimi kuvvetli”, “dinleyen” ve “peşin hüküm vermeyen” boyutlarına atıfta bulunmuşlardır. 46 yaşındaki bir kadın memurun aşağıdaki söylemi yöneticilerden beklenenleri ortaya koyar niteliktedir: “*Objektif olması gerekiyor. Tek taraflı bakmamak gerekiyor. Her iki tarafı da dinlemek gerekiyor. Biz burada çalışıyoruz iş üretiyoruz ama kimse bizim buradaki sıkıntılarımızı dinlemiyor. Peşin hüküm veriyor.*”

Özetle, “Yöneticinizin hangi durum ve koşullarda adil olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde “kayırmayan” ifadesinin en sık verilen cevap olduğu görülmüştür. Katılımcıların verdikleri yanıtların önemli bir bölümü de “eşit iş bölüşümünü” işaret etmektedir. Yönetimsel adalete ilişkin yanıtların adaletin süreç ve etkileşim boyutları altında literatürde ifade edilen kavramlarla benzerlik gösterdiği görülmektedir.

6.2.4. Katılımcıların Akranların Adaletine İlişkin Görüşleri

Akranların adaletine ilişkin görüşleri ortaya koyabilmek için “Çalışma arkadaşlarınızın hangi durum ve koşullarda adil olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Yanıtların 9 çocuk noda ayrıldığı görülmektedir.

Tablo 8- Katılımcıların Akranların Adaletine İlişkin Görüşlerinin Yükleme Frekansı

Çocuk Nodlar	Frekans*	Çocuk Nodlar	Frekans*
Görev Bilincine Sahip	3	Çalışma Saatlerine Uyan	1
Paylaşımçı	2	Sorumluluk Alan	1
Kayırmayan	2	Tarafsız	1
Kurnaz Olmayan	2	Saygılı	1
Arkadaşının da Haklarını Gözetken	2	TOPLAM	15

Çalışmaya katılanlardan 3 kişi akranlarının adaletine ilişkin görüşlerini bildirirken görev bilincine sahip olma ifadesini kullanmış veya görev bilinci kavramına karşılık gelen açıklamalarda bulunmuştur. 40 yaşındaki bir erkek memurun görüşleri diğer katılımcıların söylemlerini destekler niteliktedir: “Yaptığı işe bakış açısına göre değerlendiririm. Mesela iş saatleri içinde burada yaptığı iş mi öncelikli yoksa kendisinin işleri mi öncelikli. Genelde buradaki insanların önceliği işler değildir öncelikle kendi durumudur sonra işler gelir. Kendiyle ilgili bir durum varsa işler durur ve onun yapmadıkları başkasının sırtına yük olur. Burada çalışıyorsak önceliğimiz iş olmalıdır.”

İfadeler genel olarak değerlendirildiğinde yöneticinin adaletsizliği sonucu oluşan işe ve iş yüküne ilişkin faktörlerdeki adaletsizliğin iş arkadaşları tarafından dengelenmesi beklentisi dikkat çekicidir. Özetle, akranlarını adaletli olarak değerlendirebilmek için yönetici veya kurumdan kaynaklanan adaletsizliği düzeltici niteliklere sahip olması beklentisi çarpıcı bulgulardandır.

6.2.5. Katılımcıların Adaleti Tesis Etme Yöntemlerine İlişkin Görüşleri

Çalışanların adaleti tesis etme yöntemlerine ilişkin görüşlerini ortaya koyabilmek için “Siz yönetici olsanız adaleti nasıl sağladınız?” sorusu yöneltilmiştir. Yanıtların 7 çocuk noda ayrıldığı görülmüştür.

Tablo 9- Katılımcıların Adaleti Tesis Etme Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Yükleme Frekansları

Çocuk Nodlar	Frekans*	Çocuk Nodlar	Frekans*
Adil İş Dağılımı	7	Ücret Eşitliği	1
Eşit Söz Hakkı	2	Empati	1
Eşit Davranmak	2	Adaleti Sağlamak Mümkün Değil	1
Eşit Çalışma Şartları	1	TOPLAM	15

Katılımcılardan 7’si “adaletli iş dağılımına” vurgu yapmıştır. İkinci sıklıkla vurguladıkları çalışanlara “eşit söz hakkı tanımak” ifadesi olmuştur. 38 yaşındaki bir kadın memurun görüşleri diğerlerini özetler niteliktedir: “Adaletli iş dağılımı yapılması gerekiyor. Kayırmacılık yapmamalı.” 29 yaşındaki kadın bir işçi ise adaletli iş dağılımı vurgusunu şu ifadelerle yapmıştır: “İşin eşit dağıtılmasını sağladım. Yaptığımız iş çok kabiliyet gerektiren bir iş değil ki herkes belli sınavları geçerek buraya geliyor. Birinin kapasitesi az diyerek işleri yetenekli olana yüklemedim.”

Adalet kavramının tanımı, etkileyen unsurlar ve adaleti tesis etmek için kullanılacak yöntemleri açığa çıkartmak için katılımcılara yöneltilen soruların yanıtları; çalışanların sadece adalet kavramının farkında olmakla kalmadığını bununla birlikte adil bir kurum, adil bir yönetici veya adil bir iş arkadaşı olmak için ne gibi özelliklere sahip olunması gerektiği konusunda da fikir sahibi olduklarını ve adaletsiz şartları ortadan kaldırmak için uygulanabilecek yöntemlerle ilgili öneriler getirmeye hazır olduklarını göstermektedir.

6.2.6. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Görüşleri

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin görüşleri ortaya koyabilmek için “Sizce bir kuruma bağlı olmak ne anlama gelmektedir?” sorusu yöneltilmiştir. Yanıtlar 9 çocuk noda ayrılmıştır.

Tablo 10 - Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Görüşlerinin Yükleme Frekansı

Çocuk Nodlar	Frekans*	Çocuk Nodlar	Frekans*
İşe Gitmeye Devam Etmek	3	Aile	1
Ait Hissetmek	3	İşe Bağlılık	1
Zorunluluk	3	Kuruma Zarar Vermemek	1
Gönüllülük	1	Görevlerimi Yerine Getirmek	1
Topluma Hizmet	1	TOPLAM	15

Katılımcılardan 3'ü bir kuruma bağlı olmaya ilişkin görüşlerini işe gitmeye devam etmek kavramıyla tanımlamıştır. 29 yaşında 4D kadrosunda çalışan kadın katılımcının *"Her gün işe gelmek. Benim için onu ifade ediyor."* söylemi bu boyuta temel teşkil eden görüşleri özetler niteliktedir.

3 katılımcı ise bir kuruma bağlı olmayı ait hissetmek kavramıyla açıklamıştır. 46 yaşında bir kadın memurun *"20 yıldan sonra kendimi artık buranın bir parçası gibi hissediyorum."* sözleri bu boyut altında derlenen görüşlere bir örnektir.

Katılımcılardan 3'ü ise bir kuruma bağlı olmayı zorunluluk olarak nitelendirmiş veya bu kavram ile karşılanabilecek açıklamalarda bulunmuştur. 35 yaşındaki erkek memurun *"Benim için bir anlama gelmiyor. Ben bir bağlılık hissetmiyorum kuruma. Sadece mecburiyetten dolayı işe gidip geliyorum. Ben kuruma hizmet veriyorum o da bana para veriyor karşılığında onun haricinde bir bağlılığım yok."* ifadeleri diğer katılımcıların görüşlerini özetlemektedir.

Verilen yanıtların tümünde işe gitmeye devam etmek, zorunluluk, görevlerini yerine getirmek gibi ifadelerle devam bağlılığı boyutuna atıfta bulunulurken, ait hissetmek, ailede gibi hissetmek ifadeleriyle duygusal bağlılığa ve topluma hizmet ile normatif bağlılığa atıfta bulunulduğu görülmektedir. Bununla birlikte, bağlılığın gönüllülük esasına dayandırılarak açıklanması bağlılık kavramını aşarak daha çok örgütsel vatandaşlık kavramı kapsamında bir yanıt teşkil etmektedir. Bu yanıtın iki kavramın iç içe geçmiş yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Kuruma zarar vermemek cevabı ile bağlılık kavramının tanımından ziyade sonuçlarını işaret eden tanımlamalar da yapıldığı görülmektedir.

6.2.7. Katılımcıların Bağlılığı Etkileyen Unsurlara İlişkin Görüşleri

Çalışanların bağlılığı etkileyen unsurlara ilişkin görüşlerini ortaya koyabilmek için “Bir kuruma bağlılığınızı neler arttırırdı?” sorusu yöneltilmiştir ve yanıtlar 9 çocuk noda ayrılmıştır.

Tablo 11 - Katılımcıların Bağlılığı Etkileyen Unsurlara İlişkin Görüşlerinin Yükleme Frekansları

Çocuk Nodlar	Frekans*	Çocuk Nodlar	Frekans*
Adaletli Ücret	3	Eşit Muamele Görmek	1
Değerli Hissetmek	3	Sosyalleşme İmkânları	1
Huzurlu Çalışma Ortamı	2	Tatmin Edici Maaş	1
Kararlara Katılım	2	Gelişim İmkânı	1
İşi Sevmek	1	TOPLAM	15

Katılımcılardan 3’ü bağlılığı etkileyen bir unsur olarak adaletli ücret yanıtını vermiştir. 43 yaşındaki bir erkek işçinin “Eşit gelir dağılımı. Aynı işi yapıp döner sermayeden pay alıyorken benim almamam saçma bir durum.” İfadeleri ve 29 yaşındaki diğer bir erkek işçinin “Fikirlerimin daha çok önemsenmesi, adaletli bir ücret politikası.” vurgusu diğer katılımcıların görüşlerini özetler niteliktedir.

Bağlılığı etkileyen unsurlara en sık verilen yanıtlardan bir diğeri de “değerli hissetmek” olmuştur. 29 yaşındaki 4D kadrosunda çalışan bir kadın katılımcının “Çalışanlarına değer veren, fikirlerine değer veren, kendimi geliştirebileceğim imkânlar sunulsa bağlılığım artardı.” söylemi diğer katılımcıların bu yöndeki görüşlerine örnek teşkil etmektedir.

Katılımcıların adalet kavramına ilişkin yanıtları ve bağlılığı etkileyen unsurlar hakkındaki görüşleri birlikte incelendiğinde yanıtların birbirini tamamladığı ve adaletin bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan biri olarak algılandığı açıkça görülmektedir. Özellikle bağlılığı arttırmak için beklenen unsurların eşitlikçi dağıtım, kararlara katılım gibi örgütsel adaleti birebir karşılayan kavramlarla cevaplanması adaletin bağlılığı oluşturmak için sağlanması gereken önemli şartlardan biri olduğunu göstermektedir.

6.2.8. Katılımcıların Bağlılığı Arttırma Yöntemlerine İlişkin Görüşleri

Bağlılığı arttırma yöntemlerine ilişkin görüşleri ortaya koyabilmek için “*Yönetici olsanız çalışanlarınızın bağlılığını arttırmak için neler yapardınız?*” sorusu yöneltmiştir. Yanıtların 8 çocuk noda ayrıldığı görülmüştür. Katılımcıların bağlılığı arttırma yöntemlerine ilişkin görüşlerinin bağlılığı etkileyen unsurlara ilişkin görüşleriyle paralellik gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 12 - Katılımcıların Bağlılığı Arttırma Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Yükleme Frekansı

Çocuk Nodlar	Frekans*	Çocuk Nodlar	Frekans*
Söz Hakkı Tanımak	5	Sosyalleşme	2
Etkili İletişim	4	Sürece Dâhil Etmek	2
Çalışma Koşullarını İyileştirmek	4	Güven Sağlamak	1
Aile Gibi Hissettirmek	3	TOPLAM	23
Huzurlu Çalışma Ortamı Yaratmak	2		

Katılımcıların 5’i bağlılığı arttırma yöntemlerine ilişkin görüşlerini bildirirken söz hakkı tanıma vurgusu yapmıştır. Katılımcıların bazıları “*söz hakkı tanımak*” kavramını doğrudan ifade etmemekle birlikte “*dinlerdim*”, “*görüşlerini alırdım*” gibi söz hakkı tanımayı işaret eden kavramlar kullanmıştır. 45 yaşındaki bir erkek işçinin sözleri bu bulguyu destekler niteliktedir: “*Onları dinlerdim çok basit olaylar için bile tutanak tutup işlem yapmazdım. Bazı şirket elemanları var memurdan daha fazla çalışıyor daha az maaşla ama en ufak bir açığında adama tutanak tutup işten atmanın yolunu arıyorlar.*”

Katılımcıların 4’ü bağlılığı arttırma yöntemlerine ilişkin görüşlerini bildirirken etkili iletişim vurgusu yapmıştır. Katılımcılar “*etkili iletişim*” kavramını doğrudan ifade etmemekle birlikte “*dinlemek*”, “*taleplere cevap vermek*” ve “*güçlü iletişim*” gibi etkili iletişimi işaret eden kavramlar kullanmıştır. 38 yaşındaki kadın bir memur etkili iletişimin önemini şu sözlerle vurgulamıştır: “*Bir konu olduğunda işle ilgili çalışma ortamıyla ilgili ilk olarak bana anlatmalarını ve birlikte çözüm bulmayı isterim.*”

Katılımcılardan 4’ü ise çalışma koşullarını iyileştirmeyi bağlılığı arttırma yöntemi olarak görmektedir. 43 yaşında bir kadın memurun ifadeleri bu boyuta örnek teşkil etmektedir: “*Daha iyi çalışma koşulları sağlamaya çalışırdım. Kamuda bunu sağlamak çok zor aslında. Ödül veremezsin, çalışma şartlarını değiştiremezsin, maaşını arttıramazsın.*” 3 katılımcı ise bağlılığı arttırma

yöntemlerine ilişkin yanıtlarında aile gibi hissettirmek ifadesini kullanmıştır. Bu söylemler özellikle kadın memurların ifadelerinde hayat bulmuştur.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Günümüzde talepleri hızla değişen işgücünü elinde tutabilmek ve kuruma bağlanmalarını sağlayabilecek stratejiler geliştirebilmek, rekabetçi üstünlük sağlamayı hedefleyen yöneticiler için hayati bir öneme sahiptir. Bu kapsamda çalışanın kuruma olan bağlılığının en önemli belirleyicilerinden olan örgütsel adalet algısının oluşumunu, gelişimini ve bağlılık üzerindeki çarpıcı etkisini gözler önüne seren çalışmaların önemi her geçen gün artmaktadır. Özellikle adalet kavramının kişiden kişiye değişen tanımı ve bağlam özelinde farklılaşan yapısı göz önünde bulundurulduğunda kavramı derinlemesine irdeleyen çalışmaların yapılması kavramla ilgili dinamiklerin açığa çıkartılması noktasında faydalı olmaktadır. Nitekim bu çalışma ile kamu sektöründeki yeni işgücü yapılanması kapsamında adalet ve bağlılık kavramları arasındaki ilişki açıkça ortaya konulmakta ve her iki kavram ile bu kavramları etkileyen dinamikler kapsamlı bir biçimde tanımlanmaya çalışılmaktadır.

Nicel araştırma sonucunda elde edilen bulgular bütünsel olarak değerlendirildiğinde; çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırabilmek için adalet algılarını geliştirecek uygulamaların hayata geçirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Özellikle süreç adaleti ve etkileşim adaletinin bağlılık ile arasındaki güçlü ilişki ve bağlılığın güçlü yordayıcıları olarak ortaya çıkması çalışanların süreç ve etkileşim adaleti algılarını geliştirecek uygulamalar ile örgüte bağlılıklarının arttırılabileceğini göstermektedir. Devam bağlılığını geliştirmek için ise adaletli uygulamalardan ziyade çalışanın örgütte kalmasını avantajlı hale getirecek ödüller ve birikimler yaratma yoluna başvurulmalıdır. Çalışanların eğitim düzeylerine göre adalet ve bağlılık algılarının farklılaştığı bulgusunda hareketle eğitim düzeyi yüksek çalışanları elde tutabilmek amacıyla süreçlere dâhil etme veya dâhil olduğu algısı oluşturma yoluna başvurulabilir. İşgal edilen kadroya göre özellikle süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarındaki farklılaşma göz önünde bulundurularak yaptıkları iş hakkında söz söyleme ve süreçlere dâhil etme yöntemleri geliştirilmelidir. Etkileşim adaleti algısının geliştirilmesi için ise ast-üst ilişkisinin belirgin olması, iyi ilişkiler ve güçlü iletişim kurulması gerekmektedir. Kadroya veya unvana göre ödül ve ücret sistemi yerine tüm çalışanları kapsayan, eşitlikçi ücret politikaları ve adil performans değerlendirme sistemi ile aynı işi yapan çalışanlar arasındaki fark ortadan kaldırılmalıdır. Bu uygulamalar ile çalışanların adalet algısı ve beraberinde bağlılık düzeylerinin arttırılabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan tüm analizler sonucunda iki kavram arasında pozitif yönlü anlamlı bir

ilişkinin mevcut olduğu, adalet algısının örgüte olan bağlılığı etkilediği ve demografik değişkenlere göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterdiği görülmektedir.

Tespit edilen bu ilişkilerin altında yatan dinamiklere ilişkin farkındalık ise derinlemesine görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular ile kazanılmıştır. Bu çerçevede çalışanların kurumsal adalet algılarının geliştirilebilmesi için kayırmacı politikalardan uzak durulması, özellikle ücret, terfi, yer değiştirme, iş dağıtımı ve hatta sosyal imkânlar konularında eşitlikçi uygulamalar getirilmesi önerilmektedir. Standart kurallar konulması, kişiye özgü davranış ve uygulamalar getirilmemesi, terfi ve atamalarda liyakate önem verilmesi ve çalışanlara söz hakkı tanınmasının adalet algısının geliştirilmesi için önemli olduğu yöneticiler tarafından göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanlarda adil bir yönetim algısı oluşturabilmek için yönetici kayırmayan, iş paylaşımını eşitlikçi yapabilen, çalışan ve çalışmayan ayırına varabilen tarafsız ve şeffaf olabilmelidir. Ast- üst arasında güçlü iletişim kurulması, yöneticilerin ayırım gözetmeksizin çalışanların sorunlarını ve işe ilişkin önerilerini dinlemesi ve çalışanlara fikirlerinin önemli olduğunu hissettirmesi çalışanların adalet algılarını arttırabilecektir. Adaletin derinlemesine tartışıldığı tüm görüşmelerde “eşitlik” kaygısı ve beklentisinin açığa çıktığını söylemek mümkündür. Bu kapsamda hem kurumsal hem yönetsel hem de akran adaletinin sağlanabilmesinde işe alım, ücret, terfi, ödül ve ceza sistemlerinde eşitlikçi ve liyakate dayalı sistemlerin benimsenmesi ve bu sistemlerle ilgili şeffaflığın sağlanması adalet ile ilgili endişeleri ortadan kaldırılabilecektir.

Özellikle kamu kuruluşlarında çok farklı kadrolardan çalışanların bulunması ve aynı işi yapan kişilerin kadrolarına istinaden birbirinden oldukça farklılaşan ücret ve haklara sahip olması adalet ile ilgili en büyük endişeyi oluşturmaktadır. Bu nedenle özellikle aynı işi yapan veya aynı kadroda çalışanlar için adaletli bir ücret ve ödüllendirme sistemi kurulması önerilmektedir. Çalışanların kurumlarına karşı işe devam etmek zorunda hissetmelerinden kaynaklı bağlılık yapılarını değiştirmek için sosyal aktiviteler arttırılmalı, çalışanın kendini önemli ve değerli hissetmeleri sağlanmalı ve böylece kuruma duygusal olarak da bağlanmasını sağlayacak uygulamalar hayata geçirilmelidir. Özetle, adaletli ücret, huzurlu çalışma ortamı, kararlara katılım, eşit muamele, sosyalleşme imkânları ve çalışanın değerli hissetmesi sağlanarak kuruma olan bağlılık güçlendirilebilir. Etkili iletişim kurularak çalışanların ne istediği ve nelerden mutlu olduğu tespit edilerek uygun düzenlemeler yapılabileceği ve bağlılıklarının arttırılabileceği düşünülmektedir. Katılımcıların adalet kavramına ilişkin yanıtları ve bağlılığı etkileyen unsurlar hakkındaki görüşleri birlikte incelendiğinde yanıtların birbirini tamamladığı ve adaletin bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan biri olarak algılandığı açıkça görülmektedir. Özellikle bağlılığı arttırmak için beklenen unsurların eşitlikçi dağıtım, kararlara katılım

gibi örgütsel adaleti birebir karşılayan kavramlarla cevaplanması adaletin bağlılığı oluşturmak için sağlanması gereken önemli şartlardan biri olduğunu göstermektedir.

Kaynakça

- Adams, J. Stacy (1965), "Inequity in Social Exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 267-299.
- Allen, Natalie J. ve John P. Meyer (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Allen, Natalie J. ve John P. Meyer (1996), "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49(3): 252-276.
- Angle, Harold L. ve James L. Perry (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26: 1-13.
- Arı, Mücella, Asena Altın Gülova ve Sevinç Köse (2017), "Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10(1): 43-51.
- Bakhshi, Arti, Kuldeep Kumar, ve Ekta Rani (2009), "Organizational Justice Perceptions As Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment", *International Journal of Business and Management*, 4(9): 145-154.
- Bateman, Thomas S. ve Stephen Strasser (1984), "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 27(1): 95-112.
- Batool, Bano Fakhra (2013), "Emotional Intelligence and Effective Leadership", *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3): 84-94.
- Bayat, Bülent (2008), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3): 67-91.
- Buchanan, Bruce (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533-546.
- Cihangiroğlu, Necmettin (2011), "Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi", *Gülhane Tıp Dergisi*, 53(1): 9-16.
- Colquitt, Jason A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.
- Colquitt, Jason A., Conlon, Donald E., Wesson, Michael J., Porter, Christopher O. ve Ng, K.Yee (2001), "Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 425-445.
- Colquitt, Jason A., Raymond A. Noe ve Christine L. Jackson (2002), "Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 55(1): 83-109.
- Creswell, John W. ve Plano Clark, Vicki L. (2011), *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (Thousand Oaks, CA: Sage).

- Cropanzano, Russell ve Jerald Greenberg (1997), "Progress In Organizational Justice: Tunneling through the Maze", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12: 317-372.
- Cropanzano, Russell, David E. Bowen ve Stephen W. Gilliland (2007), "The Management of Organizational Justice", *Academy Of Management Perspectives*, 21(4): 34-48.
- Dailey, Robert C., ve Delaney J. Kirk (1992), "Distributive and Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover", *Human Relations*, 45(3): 305-317.
- Deutsch, Morton (1975), "Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used As The Basis of Distributive Justice?", *Journal of Social Issues*, 31(3): 137-149.
- Efeoğlu, İ. Efe ve Esengül İplik (2011), "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3): 343-360.
- Erlanson, David A., Edward L. Harris, Barbara L. Skipper ve Steve D. Allen, (1993), *Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Methods* (USA:Sage).
- Folger, Robert, ve Mary A. Konovsky (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130.
- Folger, Robert G., ve Russell Cropanzano (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management* (USA:Sage).
- Greenberg, Jerald (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12(1): 9-22.
- Greenberg, Jerald (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Greenberg, Jerald (1993), "Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1): 81-103.
- Greenberg, Jerald ve Jason A. Colquitt (2013), *Handbook of Organizational Justice* (New York: Psychology Press).
- Grusky, Oscar (1966), "Career Mobility and Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 10(4): 488-503.
- Gürpınar, Gülce (2006), *An Empirical Study of Relationships among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, and Turnover Intention* (İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Hair, Joseph F., Black, William C., Babin, Barry C. ve Anderson, Rolph H. (1998), *Multivariate Data Analysis* (Prentice hall)
- Hrebiniak, Lawrence G., ve Joseph A. Alutto (1972), "Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17(4): 555-573.
- İşık, Oğuz, Özgür Uğurluoğlu, ve Mahmut Akbolat (2012), "Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Dogus University Journal*, 13(2): 254-265.
- Kanter, Rosabeth Moss (1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33(4): 499-517.
- Kılıçaslan, Semiha (2010), *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım* (İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi).

- Konovsky, Mary A., ve Russell Cropanzano (1991), "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 698-707.
- Küçükeşmen, Ercan (2015), *Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Lado, Augustine A., ve Mary C. Wilson (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.
- Leventhal, Gerald S. (1980), What Should Be Done with Equity Theory?. In: Gergen K.J., Greenberg M.S., Willis R.H. (eds) *Social Exchange*, (Boston: Springer).
- Leventhal, Gerald S. (1976), "The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations", *Advances in Experimental Social Psychology*, 9: 91-131.
- Martin, Christopher L., ve Nathan Bennett (1996), "The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group & Organization Management*, 21(1): 84-104.
- Mayer, Roger C., and F. David Schoorman (1992), "Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 35(3): 671-684.
- McFarlin, Dean B., and Paul D. Sweeney (1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35(3): 626-637.
- Meyer, John P., and Natalie J. Allen (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* (Thousand Oaks, CA:Sage).
- Meyer, John P., and Lynne Herscovitch (2001), "Commitment in the Workplace: Toward A General Model", *Human Resource Management Review*, 11(3): 299-326.
- Özata, Musa (2016), "Hastanelerde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(1): 155-166.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 113-130.
- Özmen, Ömür Nt, Yasemin Arbak, ve Pınar Süral Özer (2007), "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 7(1): 17-33.
- Öztuğ, Özhan, ve Mert Baştaş (2012), "The Effects of Teachers' Organizational Justice Perceptions on Organizational Commitment", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi-Hacettepe University Journal of Education*, Özel Sayı 2: 125-133.
- Payne, Stephanie C., ve Ann H. Huffman (2005), "A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover", *Academy of Management Journal*, 48(1): 158-168.
- Roberts, James A., Kevin R. Coulson, and Lawrence B. Chonko (1999), "Salesperson Perceptions of Equity and Justice and Their Impact on Organizational Commitment and Intent to Turnover", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1): 1-16.
- Şahin, Bayram ve Serap Taşkaya (2010), "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2): 85-114.

- Şahin, Ramazan, ve Erkan Kavas (2016), "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14): 119-140.
- Şaklak, Öznur (2018), *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği* (Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Schwepker Jr, Charles H (2001), "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce", *Journal of Business Research*, 54(1): 39-52.
- Sheldon, Mary E. (1971), "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, 16(2): 143-150.
- Sığırı, Ünsal, ve Ufuk Başar (2015), "Etik Liderliğin İyileştirici Etkisi Üzerine Görgül Bir Araştırma", *Bildiriler kitabı*, 606.
- Steers, Richard M. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22(1):46-56.
- Tansky, Judith W. (1993), "Justice and Organizational Citizenship Behavior: What Is the Relationship?", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3): 195-207.
- Taşkaya, Serap ve Bayram Şahin (2011), "Hastane Çalışanlarının Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Adalet Algılarının Örgüte Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Değerlendirilmesi", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(1): 165-185.
- Thibaut, John, and Laurens Walker (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis* (Hillsdale, NJ: Erlbaum).
- Tokmak, Mutlu (2018), *Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu Ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması*, (Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Tutar, Hasan (2007), "Erzurum'da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3): 97-120.
- Tziner, Aharon ve Gil Sharoni (2014), "Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice, Job Stress, and Workfamily Conflict: Examination of Their Interrelationships with Respondents from A Non-Western Culture", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(1): 35-42.
- Uğurlu, Celal Teyyar, ve Mehmet Üstüner (2011), "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41): 424-448.
- Viswesvaran, Chockalingam, ve Deniz S. Ones (2002), "Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors", *Journal of Business Ethics*, 38(3): 193-203.
- Yazıcıoğlu, İrfan ve Işıl Gökçe Topaloğlu (2009), "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 3-16.
- Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek (2006), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (6. baskı) (Ankara: Seçkin Yayıncılık).
- Yılmaz, Özge (2018), *Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri: Kırıkkale İli Örneği* (Ankara: Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi).