

Doğuş Üniversitesi Dergisi, 13 (2) 2012, 254 - 265

## SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

### *THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE HEALTHCARE SECTOR*

**Oğuz IŞIK<sup>(1)</sup>, Özgür UĞURLUOĞLU<sup>(2)</sup>, Mahmut AKBOLAT<sup>(3)</sup>**

<sup>(1)</sup>Kırıkkale Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, <sup>(2)</sup>Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık İdaresi Bölümü, <sup>(3)</sup>Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi

<sup>(1)</sup>oguz.isik@gmail.com, <sup>(2)</sup>ougurlu@hacettepe.edu.tr, <sup>(3)</sup>makbolat@sakarya.edu.tr

**ÖZET:** Bu araştırmanın amacı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi sağlık sektöründe incelemektir. Araştırmanın verileri, Sakarya ilinde bulunan beş hastanede çalışan 423 sağlık çalışanına uygulanan anket yoluyla toplanmıştır. Çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ölçmek için, amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler boyutlarından oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği; örgütsel bağlılıklarını ölçmek için ise duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel adaletin boyutları örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutlarını etkilemektedir. Sonuçlar örgütsel adalet boyutlarının, duygusal bağlılığa ilişkin varyansın %12'sini ve normatif bağlılığa ilişkin varyansın da %11'ini açıkladığını göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet; Örgütsel Bağlılık; Sağlık Çalışanları

**ABSTRACT:** The purpose of this study is to explore the relationship between organizational justice and organizational commitment in the healthcare sector. The data was collected through a survey that was administrated to 423 health employees in five hospitals in Sakarya. The data was collected with a Perception of Fair Interpersonal Treatment Scale and Organizational Commitment Scale. According to results, normative commitment sub dimensions of organizational commitment were effected by organizational justice sub dimensions (the relations with supervisors and the relations with employees). Organizational justice dimensions contributed 12% of the variance for affective commitment and contributed 11% of the variance for normative commitment.

**Keywords:** Organizational Justice; Organizational Commitment; Health Employees

**JEL Classification:** J24; M54

### 1. Giriş

Adalet konusu esas itibariyle tüm bireyler için önemli olarak algılanmakla birlikte, örgütsel adalet kavramı her geçen gün hızla değişen iş yaşamında da çalışanlar için önemini artırmaktadır (Elovainio 2002:105). Çünkü örgütsel adalet, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin kişisel doyumlarının sağlanması için temel bir gereksinimdir (Lambert 2003:155). Örgütlerde işgörenlerin çabalarını destekleyen ve motive olmalarını sağlayan faktörlerden biri de uygulamaların adil olduğuna inanmalarıdır (Töremen 2001:79). Örgütsel adalet Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır (Luthans 1981:197). Bu teoriye göre, bireyler yaptıkları işler sonucu elde ettikleri kazanımları diğer bireylerin kazanımları ile karşılaştırır ve bu

karşılaştırma sonucu bir adaletsizlik algılarına işletmesiyle, yöneticileri ve işiyle ilgili birtakım tutumlar geliştirirler (Greenberg 1990:400).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalar, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının pek çok örgütsel davranış çıktı değişkenini etkilediğini ortaya koymaktadır (Moorman 1991:845; Timothy ve Colquitt 2004:395). Bunlardan birisi olan örgütsel bağlılık, çalışanların işle ilgili tutumlarını yansıtan ve çalışanın örgütle kendini özdeşleştirmesi olarak tanımlanan bir kavramdır. Eğer çalışanlar adaletli bir ortamda çalıştıklarına dair bir inanca sahip olurlarsa, bu çalışanların örgütlerine daha fazla bağlanmaları beklenmektedir. Çünkü çalışanların kendisine adil davranılmadığını düşündüğü bir örgütsel yapıda, örgüte bağlılık hissetmesi zor gözükmektedir. Örgüte bağlılığın düşük olması, çalışanın devir hızının artması ve örgütten ayrılmak istemesi ile sonuçlanabilir. Örgütlerin fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için, çalışanlarını örgüte bağlamaları, bunun için de örgütsel amaçlarla birlikte çalışanların amaçlarına da önem vermeleri ve çalışanların motive olmalarına destek olacak adil bir örgütsel çevre yaratmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada emek yoğun bir sektörde bulunan sağlık kurumlarında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenip örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ortaya koyulmaya çalışılmıştır. İlerleyen bölümlerde bu araştırmada kullanılan değişkenlerle ilgili literatür bilgisine, araştırmada kullanılan metodolojiye, tartışma ve sonuç bölümlerine yer verilmiştir.

## 2. Literatür İncelemesi

*Örgütsel adalet*, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir (İşcan ve Naktiyok 2004:187). Örgüt içerisinde çalışanlar kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini ve izin ile sosyal imkânlardan eşit olarak yararlanmayı beklerler. Ancak, çalışanların adalet algılamalarının odağında sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması bulunmamakta, aynı zamanda örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de yer almaktadır (Barling ve Phillips 1993:650). Genel olarak örgütsel adalet dağıtımsal (distributive), işlemsel (procedural) ve etkileşimsel (interactional) olmak üzere üç ana kategoriye içermektedir.

*Dağıtımsal adalet*, örgütsel kaynakların dağıtımında gösterilen dürüstlük ve doğrulukla ilgilidir. Dağıtım adaleti, ücret artışları, performans değerlendirmeleri, ödüllendirmeler ve cezalandırmalar gibi çıktılar üzerinde durmaktadır (Tutar 2007:99). Bireyler elde ettikleri çıktıları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu 2003:78). Dağıtım kararının nasıl alınacağı ile ilgili olan *işlemsel adalet* ise, ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Jahangir et al. 2006:23; Doğan 2002:72).

*Etkileşimsel adalet*, işlemsel adaletin genişletilmiş bir hali olarak görülmekte ve örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilenmektedir. Buna göre etkileşimsel adalet çalışanlarla, kaynakları dağıtan yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algılamasını vurgular. Örgütsel adaletin bu boyutuna göre, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinin nezaket, saygı ve dürüstlük çerçevesinde yürütülmesi esastır (Cohen-Charash ve Spector 2001:281). Bireyler, karar verilirken kullanılan prosedürlerin neler olduğu ve bu prosedürler uygulanırken ne derece sadık kalındığından ziyade, prosedürler uygulanırken kendilerine nasıl davranıldığına ve yeterli açıklamanın yapıp yapılmadığına dikkat ederler. Prosedürlerin uygulanması sırasında bireylerin karşılaştıkları kişilerarası davranışın kalitesine ilişkin algıları etkileşimsel adaleti oluşturur (Yılmaz 2004:27).

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar, çalışanların adalet hakkındaki endişelerinin tutum ve davranışlarını etkileyebileceğini göstermiştir. Adalet konusunda araştırmacılar genellikle; alınan kararların sonuçları hakkındaki adalet algılamalarını ifade eden dağıtım adaleti ve karar alma sürecindeki adalet algılamasını ifade eden işlemsel adalet üzerine odaklanmışlardır. Yakın zamanda yapılan araştırmalarda ise, kişilerarası adalet (samimiyet ve saygı) ve etkileşimsel adalet olarak da ifade edilen bilgilendirme adaleti (yeterli, dürüst açıklamalar) üzerine odaklanılmıştır (Judge ve Colquitt 2004:395).

Araştırmaya konu olan kavramlardan bir diğeri olan *örgütsel bağlılık*, kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesi olarak tanımlanmaktadır (Schermerhorn et al. 2004:144). Örgütsel bağlılık, örgütün sahip olduğu niteliklerin birey tarafından özümsemesi ve kabul edilmesidir (O'Reilly ve Chatman 1986:493). Örgütsel bağlılık, “örgütün amaç ve değerlerinin kabulü ve bunlara güçlü bir şekilde inanma”, “örgüt için fazladan bir çaba harcama istekliliği” ve “örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir arzu” özellikleri ile karakterize edilmektedir (Bateman ve Strasser 1984:95; Ingersoll et al. 2000:12).

Örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütte kalma kararlarında ve örgütle var olan ilişkilerinde etkili olan psikolojik bir durum olarak tanımlayan Meyer ve Allen (1991:67), örgütsel bağlılıkla ilgili kapsamlı ve bütünlük bir model geliştirmişlerdir. Örgütsel bağlılıkla ilgili öne sürülen modeller arasında en yaygın kabul görmüş olan bu modele göre örgütsel bağlılık, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık bileşenlerinin bir birleşimidir.

*Duygusal bağlılık*, çalışanın örgüt ile kurduğu duygusal bağı, örgüt ile birlikte tanımlanmayı ve örgüte katılımını ifade etmektedir (Meyer et al. 2002:21). Bu bağlılıkta, çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahiptir. Yani çalışanların örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık duymaları, örgütle ilgili tüm ilişkilerinde, gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır (Balay 2000:21). *Devamlılık bağlılığı*, çalışanın alternatif istihdam seçeneklerini ve işten ayrılma durumunda ortaya çıkan kişisel fedakârlık ve olumsuzlukları algılayışını yansıtmaktadır (Ingersoll et al. 2000:12). Bu tür bir bağlılık, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu

düşünmektedir (Bayram, 2005:133). Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir (Gül, 2003:45).

*Normatif bağlılık* ise, örgütte kalma yönünde algılanan bir zorunluluğu ifade etmektedir (Meyer et al. 2002:21). Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir temel çerçeve üzerine inşa edilmiştir (Wasti 2002:526). Çalışanların örgüte bağlılığı yukarıda belirtilen üç boyuttan kaynaklanmaktadır. Bu üç boyutun birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde ihtiyaçlara ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Obeng ve Ugboro 2003:83).

### 3. Yöntem

Araştırmanın temel amacı, sağlık kuruluşunda çalışan sağlık personelinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılamaları arasındaki ilişkileri incelemek ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılığa olan etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılamalarının çalıştıkları hastanenin mülkiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek bu araştırmanın diğer önemli amacıdır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu toplam 42 sorunun yer aldığı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Donovan, Drasgow ve Munson (1998) tarafından geliştirilen ve Wasti (2001) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirliği yapılan 18 ifadenin yer aldığı Örgütsel Adalet Ölçeği yer almaktadır. Çalışanların iş ortamındaki ilişkileri, genel olarak, ne denli adil olarak algıladıklarını değerlendiren bu ölçekte, 14 ifade amirlerle ilişkileri ve 4 ifade de çalışanlarla ilişkileri ölçmeye yöneliktir. İkinci bölümde Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığını ölçmek için literatürde yaygın bir şekilde kullanılan (Özdevecioğlu, 2003; Gül ve Oktay, 2003; Yaylı ve Çöp, 2009) Örgütsel Bağlılık Ölçeği yer almaktadır. Toplam 18 ifadeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nde her bir bağlılık türü 6 ifade ile değerlendirilmektedir (bkz. Tablo 1). Son bölümü ise, araştırmaya katılan kişilerin sosyo-demografik özelliklerini ölçmek için kullanılan 6 ifade oluşturmaktadır. Katılımcılardan anketi oluşturan ifadelere, Örgütsel Adalet Ölçeğini oluşturan ifadeler için "1=Hayır, 2=Kararsız, 3=Evet" ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ni oluşturan ifadeler için ise, "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerinden en uygun olanını işaretlemeleri istenmiştir. 05-25 Kasım 2010 tarihleri arasında gerçekleştirilen araştırmanın evrenini, Sakarya'da faaliyette bulunan iki kamu, üç özel olmak üzere toplam beş hastanede çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır. Örneklem seçilmeden tüm çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Toplam 768 kişinin çalıştığı beş hastaneye rastgele olarak 550 anket dağıtılmış olup, bu anketlerden 423 (%76,9) tanesinin geri dönüşü sağlanabilmiştir.

Anketin güvenilirliği alfa değeri temel alınarak ve her bir alt boyut için Cronbach alfa katsayıları hesaplanarak yapılmıştır. Güvenirlik analizlerinde çok fazla tercih edilen yöntemlerden birisi Cronbach Alfa katsayısına dayalı içsel tutarlılık yöntemidir. Kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0,70 olması arzu edilmektedir.

Ancak bazı araştırmacılar inceleme türü çalışmalarında 0,5'e kadar makul kabul edilebileceğini öngörmektedirler (Altunışık ve diğerleri 2005). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin genel iç tutarlılık katsayıları hem örgütse adalet (0,880) hem de örgütsel bağlılık (0,780) ölçeği için kabul edilebilir sınır olan 0,70'nin üzerinde yer aldığı görülmektedir (Tablo 1).

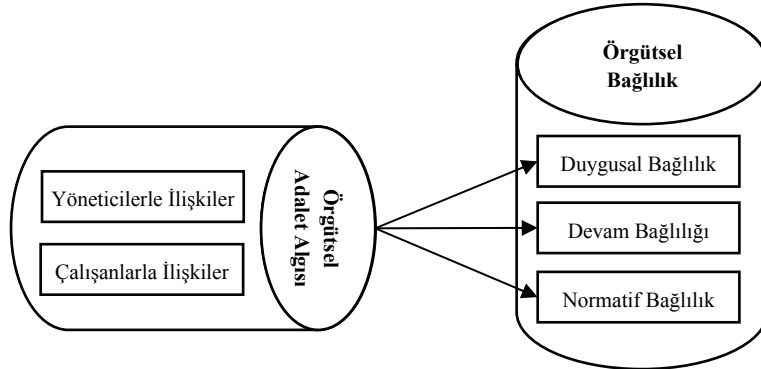
**Tablo 1. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği**

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
<b>Örgütsel Adalet</b>	<b>18</b>	<b>0,880</b>
Amirlerle İlişkiler	14	0,886
Çalışanlarla İlişkiler	4	0,642
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>18</b>	<b>0,780</b>
Duygusal Bağlılık	6	0,659
Devam Bağlılığı	6	0,692
Normatif Bağlılık	6	0,642

Anketten elde edilen veriler SPSS 18.0 paket programından yararlanılarak, tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, bağımsız örneklerde t testi, ki-kare testi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar %95'lik güven aralığında,  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak Şekil 1'deki model geliştirilmiş olup, buna bağlı olarak amacı test etmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



**Şekil 1. Araştırma Modeli**

#### 4. Bulgular

Tablo 2'de çalışmaya katılan sağlık personelinin sosyo-demografik özelliklerine yer verilmiştir. Buna göre %50,4'ü kadınlardan oluşan sağlık personelinin büyük bir çoğunluğu (%65,2) evlidir. %28,6'sı 26-30 yaş grubunda olan katılımcıların; %6,4'ü ilköğretim, %34'ü lise, %30,7'si ön lisans, %14,2'si lisans ve %14,7'si lisansüstü düzeyinde eğitim almıştır. Ayrıca %38,1'i beş yıl ve daha az bir süredir çalıştıklarını bildiren katılımcıların; %23,6'sı hemşire, %19,4'ü memur, %18'i tıbbi sekreter, %13,5'i hekim, %9,7'si hizmetli, %8,3'ü sağlık teknisyeni ve %7,6'sı halkla ilişkiler

veya güvenlik görevlisi olarak çalışmaktadır. Ankete yanıt verenlerin %59,3'ü özel hastanede, %40,7'si ise kamu hastanesinde çalışmaktadır.

**Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri N=423)**

Değişkenler		n	%	Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	213	50,4	Çalışma Süresi	≤4	161	38,1
	Erkek	210	49,6		5-9	104	24,6
Medeni Durum	Bekâr	147	34,8	10-14	64	15,1	
	Evli	276	65,2	≥15	94	22,2	
Eğitim Durumu	İlköğretim	27	6,4	Görev Unvanı	Hekim	57	13,5
	Lise	144	34,0		Hemşire	100	23,6
	Ön lisans	130	30,7		Sağ. Teknisyeni	35	8,3
	Lisans	60	14,2		Memur	82	19,4
	Lisansüstü	62	14,7		Tıbbi sekreter	76	18
Yaş	≤25	88	20,8	Hlk. İliş./Güvenlik	32	7,6	
	26-30	121	28,6	Hizmetli	41	9,7	
	31-35	70	16,5	Kamu	172	40,7	
	36-40	38	9,0	Özel	251	59,3	
	≥41	106	25,1	Kurum			

Çalışmada incelenen boyutlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığı Pearson Korelasyon analizinden yararlanılarak test edilmiştir. Tablo 3'de korelasyon analizine ilişkin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkilerin düzeyleri görülebilir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılığı oluşturan boyutlardan sadece *devam bağlılığı* ile örgütsel adaletle ilişkin *amirlerle ilişkiler* ve *çalışanlarla ilişkiler* boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamış, bu boyutlar dışında kalan diğer tüm boyutlar arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Her bir faktör altında yer alan boyutların birbirleriyle ve diğer faktörün boyutlarıyla ilişkileri incelendiğinde, örgütsel bağlılık boyutları arasında en güçlü ilişkinin normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasında ( $r=0,484$ ,  $p<0,01$ ) olduğu, duygusal bağlılığın örgütsel adaletin amirlerle ilişkiler ( $r=0,348$ ,  $p<0,01$ ) ve çalışanlarla ilişkiler ( $r=0,221$ ,  $p<0,01$ ) boyutları ile de pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık ile amirlerle ilişkiler boyutu arasında  $r=0,330$  düzeyinde ve normatif bağlılıkla çalışanlarla ilişkiler boyutu arasında ise  $r=0,242$  düzeyinde bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Bu sonuçlara göre  $H_1$  hipotezi (sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır) devam bağlılığı ile örgütsel adalet arasındaki ilişki dışında diğer boyutlar için kabul edilmiştir.

**Tablo 3. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi**

	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1. Amirlerle İlişkiler	2,418	0,474	1			
2. Çalışanlarla İlişkiler	2,588	0,492	0,577**	1		
3. Duygusal Bağlılık	3,002	0,679	0,348**	0,221**	1	
4. Devamlılık Bağlılığı	3,030	0,724	0,054	0,085	0,131**	1
5. Normatif Bağlılık	3,050	0,733	0,330**	0,242**	0,484**	0,322**

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü)

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya koyulduktan sonra, bu ilişkileri test etmek için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 4'de örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa olan etkisini ortaya koyan regresyon modeli görülmektedir. Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını oluşturan amirlerle

ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler boyutları *yordayan değişken*, örgütsel bağlılığı oluşturan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları da *yordanan değişkenler* şeklinde kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel adalet algılarının devam bağlılığı üzerinde istatistiksel anlamlı bir yordayıcı etkisinin olmadığı bulunmuştur ( $p>0,05$ ). Buna karşılık, duygusal bağlılık ( $F=29,13$ ,  $p=0,00$ ) ve normatif bağlılığa ( $F=26,67$ ,  $p=0,00$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Modelde duygusal bağlılığa ilişkin ilişki katsayısı 0,35 ve normatif bağlılığa ilişkin ilişki katsayısı ise 0,34'dür. Çalışanların örgütsel adalet algıları, duygusal bağlılığın açıklanmasında %12 ve normatif bağlılığın açıklanmasında %11 etkiye sahiptir.

**Tablo 4. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Yordanan Değişken.	Yordayan Değişkenler	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p
		B	S. H.	$\beta$						
Duygusal Bağlılık	(Sabit)	1,75	0,18		9,49	0,00	0,35	0,12	29,13	0,00
	Amirlerle ilişkiler	0,47	0,08	0,33	5,90	0,00				
	Çalışanlarla ilişkiler	0,04	0,08	0,03	0,54	0,59				
Devam Bağlılığı	(Sabit)	2,70	0,21		12,94	0,00	0,09	0,01	1,55	0,22
	Amirlerle ilişkiler	0,01	0,09	0,01	0,11	0,91				
	Çalışanlarla ilişkiler	0,12	0,09	0,08	1,37	0,17				
Normatif Bağlılık	(Sabit)	0,20	0,20		8,46	0,00	0,34	0,11	26,67	0,00
	Amirlerle ilişkiler	0,44	0,09	0,29	5,07	0,00				
	Çalışanlarla ilişkiler	0,11	0,08	0,08	1,37	0,17				

Bu bulgulara göre,  $H_2$  (sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır) hipotezi duygusal bağlılık ve normatif bağlılık için kabul edilmesine karşılık; devam bağlılığı için reddedilmektedir.

Bu araştırmanın bir amacı da, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılamalarının çalıştıkları hastanenin mülkiyetine göre değişip değişmediğini ortaya koymaktır. Tablo 5'de çalışanların örgütsel adalet algıları hastane mülkiyetleri esas alınarak ki-kare testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel adalet algılarını oluşturan 18 ifadenin tamamında evet seçeneğine katılım yüksektir. Ancak bu ifadelerin 7'sinde hastane mülkiyet biçimi ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Buna göre, çalışanların iş yapmaları takdir edilir, üstler adam kayırır, çok çalışanın kıymeti bilinir, çalışanların önerileri göz önüne alınmaz ve kuruluştaki çalışanlar birbirleriyle münakaşa ederler ifadelerinde özel hastanede çalışan sağlık personeli daha fazla katılım gösterirken; üstler çalışanlara hakaret eder ve üstler çalışanları kovmak ya da işten çıkarmakla tehdit ederler ifadelerinde kamuda çalışan sağlık personeli daha fazla katılım göstermiştir.

**Tablo 5. Örgütsel Adalet Algılarının Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı**

İfadeler		Hayır		Kararsız		Evet		Ki-Kare	P
		n	%	n	%	n	%		
1. Çalışanların iyi iş yapmaları takdir edilir.	Kamu	52	26,9	34	17,6	107	55,4	7,616	<b>0,022</b>
	Özel	55	23,9	22	9,6	153	66,5		
	Toplam	107	25,3	56	13,2	260	61,5		
2. Üstler çalışanlara bağıdır	Kamu	47	24,4	19	9,8	127	65,8	0,483	0,785
	Özel	52	22,6	27	11,7	151	65,7		
	Toplam	99	23,4	46	10,9	278	65,7		
3. Üstler adam kayırır	Kamu	57	29,5	31	16,1	105	54,4	9,127	<b>0,010</b>
	Özel	46	20,0	26	11,3	158	68,7		
	Toplam	103	24,3	57	13,5	263	62,2		
4. Çalışanlara güvenilir	Kamu	33	17,1	47	24,4	113	58,5	3,782	0,151
	Özel	36	15,7	40	17,4	154	67,0		
	Toplam	69	16,3	87	20,6	267	63,1		
5. Çalışanların şikâyetleri etkin bir şekilde halledilir	Kamu	68	35,2	48	24,9	77	39,9	0,446	0,800
	Özel	71	30,9	67	29,1	92	40,0		
	Toplam	139	32,9	115	27,2	169	40,0		
6. Çalışanlara çocuk muamelesi yapılır	Kamu	23	11,9	19	9,8	151	78,2	0,039	0,981
	Özel	26	11,3	23	10,0	181	78,7		
	Toplam	49	11,6	42	9,9	332	78,5		
7. Çok çalışanın kıymeti bilinir	Kamu	75	38,9	56	29,0	62	32,1	11,328	<b>0,003</b>
	Özel	67	29,1	52	22,6	111	48,3		
	Toplam	142	33,6	108	25,5	173	40,9		
8. Sorular ve problemlere çabuk yanıt verilir	Kamu	68	35,2	48	24,9	77	39,9	1,309	0,520
	Özel	71	30,9	67	29,1	92	40,0		
	Toplam	139	32,9	115	27,2	169	40,0		
9. Çalışanlara yalan söylenir	Kamu	18	9,3	36	18,7	139	72,0	4,015	0,134
	Özel	34	14,8	32	13,9	164	71,3		
	Toplam	52	12,3	68	16,1	303	71,6		
10. Çalışanların önerileri göz önüne alınmaz	Kamu	43	22,3	39	20,2	111	57,5	12,865	<b>0,002</b>
	Özel	24	10,4	41	17,8	165	71,7		
	Toplam	67	15,8	80	18,9	276	65,2		
11. Üstler çalışanlara hakaret eder.	Kamu	13	6,7	8	4,1	172	89,1	6,501	<b>0,039</b>
	Özel	21	9,1	23	10,0	186	80,9		
	Toplam	34	8,0	31	7,3	358	84,6		
12. Çalışanlara saygılı davranılır	Kamu	31	16,1	34	17,6	128	66,3	1,925	0,382
	Özel	43	18,7	30	13,0	157	68,3		
	Toplam	74	17,5	64	15,1	285	67,4		
13. Üstler çalışanları kovmak ya da işten çıkarmakla tehdit ederler	Kamu	12	6,2	19	9,8	162	83,9	7,195	<b>0,027</b>
	Özel	30	13,0	30	13,0	170	73,9		
	Toplam	42	9,9	49	11,6	332	78,5		
14. Çalışanlara adil davranılır	Kamu	55	28,5	48	24,9	90	46,6	2,190	0,334
	Özel	52	22,6	57	24,8	121	52,6		
	Toplam	107	25,3	105	24,8	211	49,9		
15. Kuruluşta çalışanlar birbirlerine yardım ederler	Kamu	29	15,0	27	14,0	137	71,0	0,992	0,609
	Özel	27	11,7	34	14,8	169	73,5		
	Toplam	56	13,2	61	14,4	306	72,3		
16. Kuruluşta çalışanlar birbirleriyle münakaşa ederler	Kamu	29	15,0	41	21,2	123	63,7	7,346	<b>0,025</b>
	Özel	34	14,8	27	11,7	169	73,5		
	Toplam	63	14,9	68	16,1	292	69,0		
17. Kuruluşta çalışanlar birbirlerini aşağılarlar	Kamu	14	7,3	20	10,4	159	82,4	4,019	0,134
	Özel	26	11,3	33	14,3	171	74,3		
	Toplam	40	9,5	53	12,5	330	78,0		
18. Kuruluşta çalışanlar birbirlerine saygılı davranırlar	Kamu	28	14,5	34	17,6	131	67,9	0,192	0,908
	Özel	35	15,2	37	16,1	158	68,7		
	Toplam	63	14,9	71	16,8	289	68,3		



Tablo 6’da çalışanların örgütsel bağlılıkları hastane mülkiyetleri esas alınarak t testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, örgütsel bağlılığa ilişkin boyutlardan devamlılık bağlılığı konusunda hastane mülkiyetine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunurken ( $p<0,05$ ), duygusal ve normatif bağlılık boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre, devamlılık bağlılığı konusunda kamuda çalışanlar ( $3,21\pm 0,781$ ), özelde çalışanlara ( $2,91\pm 0,657$ ) oranla daha fazla katılım göstermişlerdir.

**Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı**

Boyutlar	Mülkiyet	N	Ort.	S.S.	t	p
Duygusal Bağlılık	Kamu	172	3,10	0,658	2,452	0,832
	Özel	251	2,93	0,687		
Devamlı Bağlılık	Kamu	172	3,21	0,781	4,065	<b>0,024</b>
	Özel	251	2,91	0,657		
Normatif Bağlılık	Kamu	172	3,03	0,747	-0,545	0,406
	Özel	251	3,07	0,723		

## 5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, örgütsel yazının iki önemli konusu olan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi sağlık sektöründe incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın sağlık sektöründe çalışan işgörenler tarafından nasıl algılandığı ve bu iki faktörün birbirlerini nasıl etkilediğinin ortaya konulmasının sağlık kurumlarının daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Profesyoneleşmenin çok yoğun bir şekilde yaşandığı, emek yoğun bir sektörde faaliyet gösteren sağlık kurumlarında çalışan işgörenlerin örgütleri ile ilgili tutum ve algıları, örgütte kalma ya da örgütten ayrılma kararlarında etkili olacak, ayrıca performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecektir.

Araştırma sonuçlarına göre, duygusal bağlılık ile amirlerle ilişkiler ( $r=0,348$ ,  $p<0,01$ ) ve çalışanlarla ilişkiler ( $r=0,221$ ,  $p<0,01$ ) ve normatif bağlılık ile amirlerle ilişkiler ( $r=0,330$ ,  $p<0,01$ ) ve çalışanlarla ilişkiler ( $r=0,242$ ,  $p<0,01$ ) alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır. Buna karşılık, devamlılık bağlılığı ve örgütsel adaletin alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Bu ilişkilere ilave olarak, amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre bu iki faktör duygusal bağlılığın %12’sini ve normatif bağlılığın %11’ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre işgörenlerin örgütsel adalet algıları olumlu yönde yükseltilerek duygusal ve normatif bağlılıkları geliştirilebilir.

Çalışmada kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeği, örgütsel adalet ile ilgili geliştirilen pek çok ölçekten farklı olarak, örgütsel adaleti “amirlerle ilişkiler” ve “çalışanlarla ilişkiler” olmak üzere iki boyutta incelemektedir. Ölçeğe ilişkin bu iki boyutu değerlendiren ifadeler incelendiğinde, örgütsel adaletin sosyal ve insani yönüne vurgu yapan “etkileşimsel adalet” algısını yansıttığı görülmektedir. Lambert (2003:157)’e göre örgütsel adalet, yönetimin çalışanlara gösterdiği saygıyı ifade etmekte ve nihayetinde çalışanların örgüte bağlılıklarını güçlendiren bir güven köprüsünü inşa etmektedir. Örgütsel adalet örgütün meşruiyetinin algılanmasına yol açmakta ve örgütsel amaçlara ulaşmada yöneticiler için kilit bir rol oynamaktadır. Moorman (1991:852) örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki

ilişkileri incelediği araştırmasında, örgütsel bağlılıkla ilişkili tek adalet boyutunun etkileşimsel adalet olduğunu bulmuş ve bu bulguyu açıklarken de araştırmaya katılan çalışanların adalet izlenimlerinin, adalet ile ilgili formal süreçlerin varlığı ya da yokluğundan çok yöneticileriyle olan ilişkilerindeki güven ve eşitlik hissini etkilediğini ifade etmiştir. Bu tür adil etkileşimler yoluyla bir çalışan örgütünün kendisine önem verdiği inancına sahip olabilmektedir.

Konaklama işletmelerindeki gerçekleştirilen bir çalışmada da örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel adalet boyutu ve örgütsel bağlılık arasında diğer boyutlara göre daha yüksek ilişki bulunmuştur (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:9). Ayrıca hekimler üzerinde yapılan iki çalışmada etkileşimsel adalet boyutunun örgütsel bağlılığı istatistiksel açıdan anlamlı derecede tanımladığını işaret eden sonuçlara ulaşılmıştır (Öztürk, 2008:77; Cihangiroğlu, 2011:12).

Çalışmanın sonuçlarına göre özel hastane çalışanları ile kamuda hastanelerinde çalışan iş görenler arasında örgütsel adalet algısı farklılık göstermektedir. Özel hastanelerde çalışan işgörenler daha iyi çalışmaları halinde takdir edilecekleri yönünde bir algıya sahip olmalarına karşılık; kamu sağlık kuruluşlarında çalışan işgörenler üstlerinin kendilerini tehdit ve hakarete maruz bıraktıkları yönünde görüş bildirmektedirler. Bu iki durum karşılaştırıldığı zaman kamu işgörenlerin örgütsel adalet bakımından yöneticilerini daha olumsuz algıladıkları söylenebilir. Ayrıca, özel hastane çalışanları üstlerin adam kayıracağı, çalışanların önerilerini dikkate almayacağı ve kuruluştaki çalışanlar birbirleriyle münakaşa ettiği yönünde olumsuz algılara sahiptirler. Buna özel hastanelerde görevli işgörenler yönetirleri hakkında hem olumlu hem de olumsuz algılamaları sahiptir. Ayrıca özel hastanelerde çalışanlarla ilişkiler boyutunda da olumsuz algılamaların bulunduğu söylenebilir.

Bu çalışmada varılan genel sonuç, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının örgütsel adalet tutumları ile ilişkili olduğudur. Sağlık çalışanlarının yöneticilerince kendisine adil davranıldığı yönündeki algısı, örgüte yönelik duygusal ve normatif tepkilerini etkileyebilmektedir. Çalışanlar iş ortamında kendilerine haksız davrandıklarını hissettiklerinde, kurumlarına karşı olumsuz tepkiler verebilmektedirler. Dolayısıyla sağlık kurumlarında, özellikle hastanelerde çalışan sağlık personelinin örgütsel adalet algılarının yükseltilmesi, örgütte kalma niyetlerini ve örgütsel bağlılıklarını arttıracak ve devir oranlarını düşürecektir. Bu aşamada özellikle yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler uzmanlaşma seviyesi oldukça yüksek olan hastanelerde, tüm çalışanlara eşit mesafede durmalı, tüm çalışanların örgütle ilgili uygulama ve işlemleri adil olarak algılamalarını sağlamalıdır. Yöneticiler farklı meslek grupları ile olan ilişkilerinde ve bilgi paylaşımında herkese eşit ve adil davranmalıdır.

## Referanslar

- BALAY, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- BARLING, J., PHILLIPS, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: an exploratory study. *The Journal of Psychology*. 127(6), 649-656. ss.
- BATEMAN, T.S., STRASSER, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*. 27(1), 95-112. ss.
- BAYRAM, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-129. ss.

- CİHANGİROĞLU, N. (2011). Askeri doktorların adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*. 53: 9-16. ss.
- COHEN-CHARASH, Y., SPECTOR, P.E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 86 (2), 278-321. ss.
- DOĞAN, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 2(2), 71-78. ss.
- DONOVAN, M., DRASGOW, F., MUNSON, L.J. (1998). The perceptions of fair interpersonal treatment scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*. 83(5), 683-692. ss.
- ELOVAINIO, M., KIVIMÄKI, M., VAHTERA, J. (2002). Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*. 92(1), 105-108. ss.
- INGERSOLL, G.L., KIRSCH, J.C., MERK, S.E., LIGHTFOOT, J. (2000). Relationship of organizational culture and readiness for change to employee commitment to the organization. *The Journal of Nursing Administration*. 30(1), 11-20. ss.
- GREENBERG, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*. 16, 399-432. ss.
- GÜL, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 10(1), 73-83. ss.
- GÜL, H., OKTAY, E. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10, 403-427. ss.
- İŞCAN, Ö.F., NAKTİYOK A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*. 59, 181-201. ss.
- JAHANGIR, N., AKBAR M., BEGUM, N. (2006). The role of social power, procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction to engender organizational citizenship behavior. *ABA Journal*. 26, 21-36. ss.
- JUDGE, T.A., COLQUITT, J.A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*. 89(3), 395-404. ss.
- LAMBERT, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*. 31, 155-168. ss.
- LUTHANS, F. (1981). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill Co.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*. 1(1), 61-89. ss.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J., SMITH, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations - extension and test of a 3 component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78(4), 538-551. ss.
- MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L., TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A Meta-analysis of Antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61, 20-52. ss.
- MOORMAN, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 76(6), 845-855. ss.
- OBENG, K., UGBORO, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *Journal of the Transportation Research Forum*. 57(2), 83-98. ss.
- O'REILLY, C., CHATMAN, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71 (3), 492-499. ss.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21, 77-96. ss.

- ÖZTÜRK, P. (2008). *Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin İstanbul'daki kamu sağlık kurumlarında incelenmesi üzerine ampirik çalışma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı.
- SCHERMERHORN, J.R., HUNT, J.G., OSBORN, R.N. (1994). *Managing organization behavior*. Fifth edition. New York: John Willey & Sons, Inc.
- TIMOTHY, J., COLQUITT, J.A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*. 89(3), 395-404. ss.
- TÖREMEN, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayınevi,
- TUTAR, H. (2007). Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(3), 97-120. ss.
- WASTI, S.A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1, 33-50. ss.
- WASTI, S.A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*. 26, 525-550. ss.
- YAYLI, A. ÇÖP, S. (2009). Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının karşılaştırılması. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Eskişehir: 21-23 Mayıs 2009, 181-189. ss.
- YAZICIOĞLU, İ., TOPALOĞLU, G.T. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 1(1), 3-16. ss.
- YILMAZ, G. (2004). *İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı.