

## Örgütsel Adaletin İş Doyumu Üzerine Etkisinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Aracı Rolü: Özel Hastanelerde Bir Uygulama

### The Mediating Role of Strategic Human Resource Management in the Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: An Empirical Study in Private Hospitals

Gülşen ÇELİK <sup>a</sup> Zekai ÖZTÜRK <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Balıkesir Üniversitesi, Sındırgı MYO, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı, Balıkesir, Türkiye. [gulsen.celik@balikesir.edu.tr](mailto:gulsen.celik@balikesir.edu.tr)

<sup>b</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü, Ankara, Türkiye. [2014ozturk@gmail.com](mailto:2014ozturk@gmail.com)

| MAKALE BİLGİSİ                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ÖZET                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Anahtar Kelimeler:</b><br>Örgütsel Adalet<br>İş Doyumu<br>Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi<br>Aracılık Analizi<br>Özel Hastaneler<br><br>Gönderilme Tarihi 16 Eylül 2025<br>Revizyon Tarihi 10 Şubat 2026<br>Kabul Tarihi 15 Şubat 2026<br><br><b>Makale Kategorisi:</b><br>Araştırma Makalesi  | <b>Amaç</b> – Bu araştırma, Ankara'daki özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının iş doyumu üzerindeki etkisinde stratejik insan kaynakları yönetiminin aracılık rolünü belirlemek amacı ile gerçekleştirilmiştir.<br><br><b>Yöntem</b> – Araştırma modeli betimsel ilişkisel tarama modelidir. Araştırmanın evreni 6563 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Veriler basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle ulaşılan 431 sağlık çalışanından elde edilmiştir. Analiz sürecinde betimleyici istatistikler, frekans dağılımları, normallik testleri, korelasyon analizleri, t-testi, ANOVA ve çoklu regresyon analizleri uygulanmış; ayrıca aracılık etkisi, PROCESS Macro Model 4 üzerinden bootstrap yöntemiyle (n=5000, %95 güven aralığıyla) test edilmiştir.<br><br><b>Bulgular</b> – Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütsel adaletin tüm boyutlarının (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) iş doyumu ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Regresyon analizleri sonucunda dağıtımsal ( $\beta = .654$ , $R^2=.427$ ) ve etkileşimsel ( $\beta = .297$ , $R^2=.457$ ) adaletin iş doyumunun anlamlı yordayıcıları olduğu belirlenmiştir. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetiminin, örgütsel adalet ve alt boyutlarının iş doyumu üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.<br><br><b>Tartışma</b> – Sağlık kurumlarının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları çalışanların örgütsel adalet algılarıyla bütünleştirildiğinde iş doyumu düzeyinde daha güçlü etkiler yaratacaktır.                                                                     |
| ARTICLE INFO                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ABSTRACT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Keywords:</b><br>Organizational Justice<br>Job Satisfaction<br>Strategic Human Resource Management<br>Mediation Analysis<br>Private Hospitals<br><br>Received 16 September 2025<br>Revised 10 February 2026<br>Accepted 15 February 2026<br><br><b>Article Classification:</b><br>Research Article | <b>Purpose</b> – This study examines the mediating role of strategic human resource management (SHRM) in the effect of organizational justice on job satisfaction among healthcare professionals employed in private hospitals in Ankara.<br><br><b>Design/methodology/approach</b> – A descriptive and correlational survey design was employed. The population of the study consists of 6563 healthcare employees. Data were collected from 431 healthcare workers using questionnaires with valid and reliable scales measuring organizational justice, job satisfaction, and SHRM. Statistical analyses included descriptive statistics, frequency distributions, normality tests, correlation analysis, t-tests, ANOVA, and multiple regression. The mediating effect was tested using the bootstrap method (n = 5000, 95% CI) via SPSS PROCESS Macro Model 4.<br><br><b>Results</b> – Findings showed all dimensions of organizational justice (distributive, procedural, and interactional) were positively associated with job satisfaction and SHRM. Regression analyses revealed that distributive ( $\beta = .654$ , $R^2=.427$ ) and interactional ( $\beta = .297$ , $R^2=.457$ ) justice significantly predicted job satisfaction. Additionally, it was determined that strategic human resource management plays a partial mediating role in the effect of organizational justice and its subdimensions on job satisfaction.<br><br><b>Discussion</b> – The implementation of Strategic Human Resource Management practices in healthcare institutions, when integrated with employees' perceptions of organizational justice, is likely to generate stronger effects on the level of job satisfaction. |

\*Bu çalışma Gülşen ÇELİK'in "Örgütsel Adaletin İş Doyumu Üzerine Etkisinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Aracı Rolü: Özel Hastanelerde Bir Uygulama" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

**ETİK ONAY:** Çalışmanın etik onay izni Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 25.12.2024 tarihli E.309755 sayılı karar ile alınmıştır.

#### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Çelik, G., Öztürk, Z. (2026). Örgütsel Adaletin İş Doyumu Üzerine Etkisinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Aracı Rolü: Özel Hastanelerde Bir Uygulama, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (1), 1-22.

## 1. Giriş

Sağlık kurumlarının emek yoğun yapısı, doğrudan insan iletişimine ve etkileşimine dayanması, çalışan memnuniyetinin ve iş doyumunun örgütsel performansı doğrudan etkilemesi ve toplumun sağlık sektöründen artan beklentileri insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini önemli hale getirmektedir. Çünkü hasta memnuniyetinin ve sunulan hizmet kalitesinin artırılması yönündeki çalışmalar doğrudan sağlık çalışanlarının motivasyonlarına ve iş doyumlarına bağlı olarak ilerlemektedir. Bu kapsamda çalışanların örgütsel süreçleri ve adaleti nasıl algıladıkları ve bu algının çalışanlar üzerindeki etkisi hastanelerin performansını etkileyen önemli faktörlerden biridir.

Örgütsel adalet en temel anlamda çalışanların kaynak dağılımı, karar alma süreçleri ve bilgi akışının sağlanmasına ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır (Sujono vd., 2020, s. 1061). Örgütsel adaletin boyutları; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır (Colquitt, 2001, s. 386). Dağıtımsal adalet, kavramı örgüt içinde kullanılan kaynakların ve iş yükünün adil dağılımına odaklanmakta (Hashish, 2020, s. 88) ve çalışanların sunduğu emek ve beceri sonucunda örgütten elde ettikleri kazanımları diğer çalışanlarla kıyaslayan eşitlik teorisine dayanmaktadır (Stamenkovic vd., 2018, s. 425). İşlemsel adalet, sonuçları ortaya çıkaran süreçlere odaklanarak çalışanların karar alma süreçlerine katılımında algılanan adaleti kapsamaktadır (Ahmed vd., 2018, s. 16; Donglong vd., 2020, s. 177). Etkileşimsel adalet ise çalışanların yöneticileriyle kurdukları iletişimde adalet ve dürüstlük temeline dayanan ve ne derece saygılı bir karşılık gördüklerini ifade etmektedir (Hadi vd., 2020, s. 4719). Bu bağlamda etkileşimsel adalet, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkilere odaklanmakta ve bu yöndeki algı, çalışanlara nasıl davranıldığı noktasında bir açıklık ortaya koymaktadır. Örgütsel adaletin bu üç boyutu bağlamında çalışanlar üzerindeki etkisi oldukça büyüktür. Adil olduğuna inanılan bir çalışma ortamı çalışanların motivasyonlarını yükseltirken iş doyumlarının da doğrudan etkilemektedir.

Genel anlamda iş doyumunu, bireyin işinden duyduğu memnuniyeti ifade eden kişisel bir algı olarak tanımlanmaktadır. İş doyumunu etkileyen başlıca unsurlar arasında ise çalışma arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkiler yer almaktadır (Lu vd., 2019, s. 21). İş doyumunu kavramının literatüre kazandırılmasından itibaren birçok araştırmada memnuniyet düzeyi yüksek çalışanların örgütler için kritik bir öneme sahip olduğu belirtilmiştir (Swamy vd., 2015, s. 290). İş doyumunun örgütsel performans ve başarı için önemli bir unsur olduğu kabul edilse de çevre koşullarının sürekli değişmesi, ihtiyaç ve beklentilerin farklılaşması gibi durumlar iş doyumunun zamanla değişim gösterebileceğini ve bu konudaki araştırmalara olan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Sağlık çalışanlarının yoğun iş yükü ve stres altında çalışmaları, adil olan uygulamaları ve bu bağlamda adalet algısını, iş doyumunu sağlamada çok daha önemli hale getirmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet algısının çalışanların iş doyumlarını ne derece etkilediğini anlamak insan kaynağı yönetimi faaliyetleri açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Örgütsel adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisinin çeşitli yönetim uygulamalarıyla desteklenebileceği düşünüldüğünden bu noktada stratejik insan kaynakları yönetimi çalışmaları ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi için insan kaynakları süreçlerinin genel stratejilerle uyumlu olması gerekmektedir. Bu uyumu sağlamak için yapılan çalışmalar stratejik insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmaktadır (Schuler, 1992, s. 18). Literatürde yer alan araştırma bulguları, stratejik insan kaynakları yönetimi çalışmalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini desteklemektedir. Bu etki, verimlilik artışı, yüksek karlılık, çalışan devrinin azalması, iş doyumunun artması gibi sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Combs vd., 2006, s. 503; Van De Voorde vd., 2012, s. 395).

Ücretlendirme, performans değerlendirme, yükselme ve kararlara katılım gibi süreçlerde algılanan adalet, örgütte stratejik ve sistemli bir insan kaynakları yaklaşımının varlığına işaret eden bir unsur olarak ele alınmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından destekleyici, tutarlı ve olumlu biçimde algılanmasının ise iş doyumunu artıracığı düşünülmektedir. Bu bağlamda örgütsel adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisi yalnızca doğrudan bir ilişkiyle sınırlı kalmamakta, çalışanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin değerlendirmeleri üzerinden dolaylı biçimde de ortaya çıkabilmektedir.

Etkili ve sürdürülebilir şekilde uygulanan stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ve örgütün insan kaynağına yönelik yaklaşımları çalışanların adalet algılarını şekillendirerek iş doyumlarının artmasına katkı

sağlayabilir. Bu nedenle örgütsel adaletin iş doyumu üzerine etkisinde stratejik insan kaynakları yönetiminin aracı rol taşıyıp taşımadığı önemli bir araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

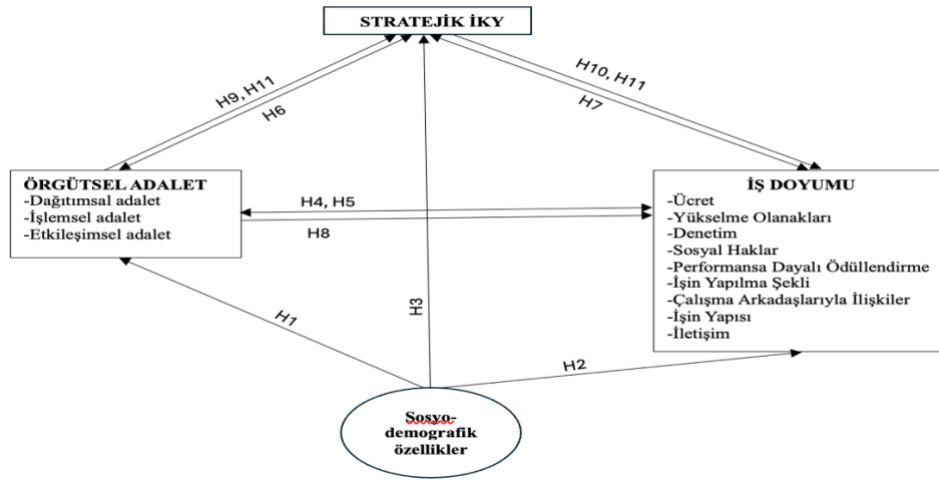
Literatür incelendiğinde örgütsel adaletin iş doyumu üzerine etkisini ele alan çalışmaların olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmaların önemli bir kısmı farklı sektörlerde yürütülmüş olup sağlık kurumları bağlamında gerçekleştirilen araştırmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Sağlık kurumlarının emek yoğun yapısı, disiplinli çalışma ortamı ve insan kaynakları faaliyetlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi dikkate alındığında, bu değişkenlerin sağlık kurumları özelinde incelenmesi önem arz etmektedir. Ayrıca mevcut literatürde, örgütsel adalet ile iş doyumu arasındaki ilişkide stratejik insan kaynakları yönetiminin aracılık rolünü tespit etmeye yönelik yapılan bir çalışmaya ise rastlanılamamıştır. Bu nedenle ilgili çalışmanın, örgütsel adalet ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi stratejik insan kaynakları yönetimi perspektifiyle birlikte inceleyerek literatürü katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada elde edilen sonuçlar sağlık yöneticilerinin stratejik insan kaynakları yönetimi çalışmalarının önemini görmeleri ve ileride yapılacak olan çalışmalara veri sağlaması için önem arz etmektedir.

## 2. Yöntem

Bu araştırmada temel amaç, Ankara ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışanların, örgütsel adalet algılarının iş doyumu üzerindeki etkisini tespit ederek, stratejik insan kaynakları yönetiminin bu etkideki aracılık rolünü ortaya koymaktır. Ayrıca örgütsel adalet, iş doyumu ve stratejik insan kaynakları yönetiminin katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görev, çalışılan birim, çalışma şekli, işyerindeki çalışma süresi, toplam mesleki deneyim) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Böylece, stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin örgütsel adalet ve iş doyumu üzerindeki etkisine dair bütüncül bir bakış açısı geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

### 2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli betimsel ilişkisel tarama modelidir. Betimleyici araştırmalar, mevcut durumu açıklığa kavuşturmak, belirli ölçütlere göre değerlendirmelerde bulunmak ve olası ilişki örüntülerini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmektedir (Kaptan, 1998, s. 53). Araştırmada bağımsız değişken örgütsel adalet, bağımlı değişken iş doyumu, aracı değişken ise stratejik insan kaynakları yönetimidir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacına dayalı geliştirilen temel hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

**H1:** Çalışanların örgütsel adalet algıları sosyo-demografik özelliklerine göre (a-cinsiyet, b-yaş, c-eğitim düzeyi, d-görev, e-çalışılan birim, f-çalışma şekli, g-işyerindeki çalışma süresi, h-toplam mesleki deneyim) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2:** Çalışanların iş doyumu düzeyi sosyo-demografik özelliklerine göre (a-cinsiyet, b-yaş, c-eğitim düzeyi, d-görev, e-çalışılan birim, f-çalışma şekli, g-işyerindeki çalışma süresi, h-toplam mesleki deneyim) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H3:** Çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi algıları sosyo-demografik özelliklerine göre (a-cinsiyet, b-yaş, c-eğitim düzeyi, d-görev, e-çalışılan birim, f-çalışma şekli, g-işyerindeki çalışma süresi, h-toplam mesleki deneyim) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H4:** Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H5:** Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş doyumunun alt boyutları (a-ücret, b-yükselme olanakları, c-denetim, d-sosyal haklar, e- performans dayalı ödüllendirme, f-işin yapılma şekli, g-çalışma arkadaşlar, h-işin yapısı, i-iletişim) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H6:** Çalışanların örgütsel adalet algıları ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H7:** Çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi algısı ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H8:** Çalışanların örgütsel adalet algıları, iş doyumları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H9:** Çalışanların örgütsel adalet algıları, stratejik insan kaynakları yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H10:** Çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi algıları iş doyumunu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H11:** Çalışanların örgütsel adalet algılarının, iş doyumunu üzerindeki etkisinde stratejik insan kaynakları yönetiminin **aracılık rolü** vardır.

**H11a:** Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının, iş doyumunu üzerindeki etkisinde stratejik insan kaynakları yönetiminin **aracılık rolü** vardır.

**H11b:** Çalışanların işlemsel adalet algılarının, iş doyumunu üzerindeki etkisinde stratejik insan kaynakları yönetiminin **aracılık rolü** vardır.

**H11c:** Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının, iş doyumunu üzerindeki etkisinde stratejik insan kaynakları yönetiminin **aracılık rolü** vardır.

## 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara ilindeki özel hastanelerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Sağlık Bakanlığı Sağlık İnsan Gücü Planlama Daire Başkanlığından elde edilen bilgiye göre evren, Ankara'daki özel hastanelerde görev yapan toplam 6563 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü Barlett ve arkadaşları (2001) tarafından ortaya konulan ve evreni bilinen nicel araştırmalar için kullanılan formül ile hesaplanmıştır. Araştırmada  $p=q=0.5$  olarak alınmıştır ve güven aralığı 0,95 ve hata payı 0,05 olarak belirlenmiştir. Bu değerlere göre araştırmanın örneklemini 384 olarak tespit edilmiş ve araştırma basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle ulaşılan 447 personelin katılımıyla tamamlanmıştır. Anketler incelendiğinde, 16 ankette eksik bilgiler yer aldığı tespit edildiğinden 431 anket istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

## 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri Ocak-Mayıs 2025 tarihleri arasında, kurumlarında anket uygulamasına izin veren hastane çalışanları ile yüz yüze görüşülerek, uzaktan anket uygulamasına izin veren hastanelerin çalışanlarına ise Google formu linki üzerinden oluşturulan anket formu ile toplanmıştır. Anket gönüllü olan katılımcılara uygulanmış ve anketin ilk sayfasında katılımcıların onamları alınmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların sosyo-demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik 8 soru yer alırken, ikinci bölümde; çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemeye yönelik likert tipi 17 ifade, üçüncü bölümde; çalışanların iş doyumlarını tespit etmeye yönelik likert tipi 36 ifade ve dördüncü bölümde; stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin likert tipi 26 ifade yer almaktadır.

**Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği:** Çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacı ile Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve Özmen ve arkadaşları (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, dağıtımsal adalet (1, 2, 3, 4 ve 5. maddeler), işlemsel adalet (6,7,8 ve 9. maddeler) ve etkileşimsel adalet (10, 11,12,13,14,15,16 ve 17. maddeler) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. 5'li likert tipindeki ölçeğin seçenekleri "1-Hiç katılmıyorum" ile "5-Kesinlikle katılıyorum" arasında

derecelendirilmiştir. Bu araştırmada Cronbach's Alpha ölçeğin geneli için 0.98; dağıtımsal adalet alt boyutu için 0.92, işlemsel adalet alt boyutu için 0.92 ve etkileşimsel adalet alt boyutu için 0.96 bulunmuştur.

*İş Doyumu Ölçeği:* Çalışanların, iş memnuniyet düzeylerini ölçmek için ise Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Yelboğa (2009) tarafından uyarlanan 36 maddeden oluşan İş Memnuniyeti Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ücret, yükselme olanakları, denetim, sosyal haklar, performansa dayalı ödüllendirme, işin yapılma şekli, çalışma arkadaşları, işin yapısı ve iletişim olmak üzere dokuz alt boyuttan oluşmakta ve her boyut dört madde içermekte olup ölçek toplamda 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte, her madde "1- Hiç katılmıyorum" ile "6- Tamamen katılıyorum" arasında derecelendirilmiştir. Bu araştırmada Cronbach's Alpha değeri 0.82 bulunmuştur.

*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği:* Araştırmada, Green ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2015) tarafından Türkçeye uyarlanarak yeni maddeler eklenen Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert şeklindedir. "1-Kesinlikle katılmıyorum" ile "5-Kesinlikle katılıyorum" arasında derecelendirilmiştir. Ölçek, 26 ifadeden oluşmakta olup bu araştırmada ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.98 bulunmuştur.

#### 2.4. Araştırmanın Etik Boyutu

Araştırmaya başlamadan önce Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi etik komisyonundan 25.12.2024 tarih ve E-11054618-302.08.01-318357 sayılı onay belgesi alınmıştır. Ardından gerekli resmi yazışmalar yapılarak özel hastanelerden uygulama izinleri alınmıştır.

#### 2.5. Verilerin Analizi

Bu araştırmada elde edilen verilerin analizinde nicel veri analiz teknikleri kullanılmıştır. İlk olarak, örneklemin demografik özelliklerini ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Ölçeklere ait tanımlayıcı istatistiklerin belirlenebilmesi için değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Araştırmada ayrıca, normallik varsayımı kapsamında skewness ve kurtosis değerleri analiz edilmiştir. Değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu,  $\pm 2$  aralığında yer alan Skewness ve Kurtosis değerleri ile doğrulanmıştır (George & Mallery, 2010). Araştırmanın temel amacına yönelik olarak, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek üzere Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Grup karşılaştırmalarında iki grup arasındaki farkları belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t-testi, ikiden fazla grup arasında karşılaştırma yapmak için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA analizi sonucunda ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespiti için Post Hoc çoklu karşılaştırma test sonuçlarından LSD testi kullanılmıştır. Araştırma modelinin test edilmesi için çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Öncelikle örgütsel adaletin tüm boyutlarının iş doyumu üzerindeki etkisi test edilmiştir. Ardından, stratejik insan kaynakları yönetiminin bu etki üzerindeki aracılık rolünü ortaya koymak amacıyla PROCESS Macro eklentisi kullanılarak Model 4 kapsamında aracılık analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analizde bootstrap yöntemi tercih edilmiş ve 5000 örnekleme ile %95 güven aralığında dolaylı etkilerin anlamlılığı test edilmiştir. Elde edilen modellerde, doğrudan, toplam ve dolaylı etkilerin güven aralıkları ve istatistiksel anlamlılık düzeyleri dikkate alınarak yorumlamalar yapılmıştır. Ayrıca modellerin açıklayıcılık düzeyleri R ve R<sup>2</sup> değerleri ile değerlendirilmiş, bağımlı değişken üzerinde açıklanan varyans oranları karşılaştırılmıştır. Regresyon modellerinin geçerliliğini sınamak amacıyla Durbin-Watson istatistiği hesaplanarak otokorelasyon olup olmadığı kontrol edilmiştir. Ayrıca çoklu doğrusal bağlantı varsayımı varyans büyütme faktörü (VIF) değerleri üzerinden incelenmiş ve tüm bağımsız değişkenlere ait VIF değerlerinin 5'in altında olduğu belirlenmiş olup modelde çoklu bağlantı sorununun bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ortak yöntem yanlılığı ise Harman'ın tek faktör testi ile incelenmiş ve ilk faktörün toplam varyansın %28,4'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Belirtilen değer %50'nin altında olduğundan çalışmada ortak yöntem varyansı sorununun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Podsakoff vd., 2003).

Yapılan tüm analizler bir istatistik programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada anlamlılık düzeyi  $p \leq 0,05$  olarak kabul edilmiştir. Bulgular, elde edilen istatistiksel veriler ışığında ayrıntılı şekilde tablolarla desteklenerek sunulmuştur.

#### 2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

- Araştırma yalnızca Ankara ilinde faaliyet gösteren özel hastane çalışanları ile sınırlı tutulmuştur.

- Araştırma uygulaması Ocak-Mayıs 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.
- Araştırma kişisel bilgi formu, örgütsel adalet, iş doyumu ve stratejik insan kaynakları yönetimi ölçekleri ile sınırlıdır.
- Araştırmada kullanılan ölçekler literatürde sıkça kullanılan ve kabul edilmiş ölçekler olduğundan araştırma amacına uygun olduğu varsayılmaktadır.
- Araştırmaya katılan çalışanların araştırma sorularını okuyarak ve anlayarak cevap verdikleri varsayılmaktadır.

### 3. Bulgular

Bu bölümde, araştırma kapsamında Ankara'daki özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarından elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, çalışanların algı düzeylerinin genel bir değerlendirmesini sunmak amacıyla analiz edilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 1.** Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| Değişken                                   | Ort. | SS    |
|--------------------------------------------|------|-------|
| <b>Örgütsel Adalet</b>                     | 3.32 | 0.921 |
| Dağıtımsal Adalet                          | 3.13 | 1.097 |
| İşlemsel Adalet                            | 3.30 | 1.015 |
| Etkileşimsel Adalet                        | 3.44 | 1.010 |
| <b>İş Doyumu</b>                           | 3.51 | 0.578 |
| Ücret                                      | 2.79 | 1,119 |
| Yükselme Olanakları                        | 3.50 | .890  |
| Denetim                                    | 3.87 | .966  |
| Sosyal Haklar                              | 3.16 | .978  |
| Performansa Dayalı Ödüllendirme            | 3.40 | .905  |
| İşin Yapılma Şekli                         | 3.28 | .766  |
| Çalışma Arkadaşları                        | 3.90 | 1.010 |
| İşin Yapısı                                | 4.23 | 1.094 |
| İletişim                                   | 3.49 | .681  |
| <b>Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi</b> | 3.29 | 0.903 |

Araştırmada yer alan tanımlayıcı istatistiklere göre katılımcıların genel *örgütsel adalet* algısının ortalama 3.32 ile orta düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde, etkileşimsel adaletin 3.44 ortalama değeri ile en yüksek düzeyde algılandığı görülmektedir. Bu sonuç, katılımcıların etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. İşlemsel adalet algısının 3.30 ortalama ile, dağıtımsal adalet ise algısının ise 3.13 ortalama ile orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. İş doyumu değişkeninin ortalama değeri 3.51 olup, çalışanların işlerinden orta düzeyde memnun olduklarını ortaya koymaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenine ilişkin ortalamanın 3.29 olması, çalışanların bu yönetim anlayışına yönelik algılarının da orta düzeyin üzerinde olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 2.** Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

| Değişkenler     | Kategori        | N   | %    |                            |                 | N   | %    |
|-----------------|-----------------|-----|------|----------------------------|-----------------|-----|------|
| Cinsiyet        | Kadın           | 317 | 73.5 | Çalışma Şekli              | Sürekli gündüz  | 321 | 74.5 |
|                 | Erkek           | 114 | 26.5 |                            | Vardiyalı       | 110 | 25.5 |
| Yaş Grubu       | 18-24 yaş       | 53  | 12.3 | İşyerindeki çalışma süresi | 1 yıldan az     | 129 | 29.9 |
|                 | 25-30 yaş       | 143 | 33.2 |                            | 1-5 yıl         | 170 | 39.4 |
|                 | 31-35 yaş       | 62  | 14.4 |                            | 6-10 yıl        | 88  | 20.4 |
|                 | 36-40 yaş       | 112 | 26.0 |                            | 11-15 yıl       | 31  | 7.2  |
|                 | 41-45 yaş       | 49  | 11.4 |                            | 16-20 yıl       | 7   | 1.6  |
|                 | 51 yaş ve üzeri | 12  | 2.8  |                            | 21 yıl ve üzeri | 6   | 1.4  |
|                 | Poliklinik      | 114 | 26.5 | Görev                      | Yönetici        | 30  | 7.0  |
| Çalışılan Birim | Klinik          | 87  | 20.2 |                            | İdari Personel  | 70  | 16.2 |
|                 | Acil servis     | 47  | 10.9 |                            | Hekim           | 63  | 14.6 |
|                 | Laboratuvar     | 28  | 6.5  |                            | Hemşire         | 117 | 27.1 |
|                 | Yoğun Bakım     | 13  | 3.0  |                            | Tıbbi Sekreter  | 68  | 15.8 |

|         |                          |     |      |               |                 |     |      |
|---------|--------------------------|-----|------|---------------|-----------------|-----|------|
|         | Ameliyathane             | 41  | 9.5  |               | Tekniker        | 61  | 14.2 |
|         | İdari ve Teknik Birimler | 101 | 23.4 |               | Teknisyen       | 22  | 5.1  |
|         | 1 yıldan az              | 34  | 7.9  | Eğitim düzeyi | Lise            | 117 | 27.1 |
|         | 1-5 yıl                  | 159 | 36.9 |               | Önlisans        | 127 | 29.5 |
| Toplam  | 6-10 yıl                 | 97  | 22.5 |               | Lisans ve üzeri | 187 | 43.4 |
| mesleki | 11-15 yıl                | 66  | 15.3 |               |                 |     |      |
| deneyim | 16-20 yıl                | 38  | 8.8  |               |                 |     |      |
|         | 21 yıl ve üzeri          | 37  | 8.6  |               |                 |     |      |

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların %73.5'inin kadın, %33.2'sinin 25-30 yaş aralığında, %43.4'ünün lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip olduğu, %26.5'inin polikliniklerde, %74.5'inin ise sürekli gündüz çalıştığı, %39.4'ünün mevcut işyerinde 1-5 yıldır çalıştığı, %36.9'unun toplam çalışma deneyiminin 1-5 yıl arası olduğu ve araştırmaya katılanlar arasında en büyük grubu %27.1 oranı ile hemşirelerin oluşturduğu tespit edilmiştir.

#### Cinsiyete Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması

Araştırmada cinsiyet değişkenine göre katılımcıların örgütsel adalet ve alt boyutları, iş doyumu ve alt boyutları ile stratejik insan kaynakları yönetimi algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda kadınların *örgütsel adalet* algısı ortalama olarak 3.33 iken erkeklerin ise 3.28 düzeyindedir. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $t=0.492$ ,  $p=0.623$ ). *Dağıtım sal adalet* ( $t=0.602$ ,  $p=0.547$ ), *işlemsel adalet* ( $t=0.425$ ,  $p=0.671$ ) ve *etkileşimsel adalet* ( $t=0.777$ ,  $p=0.437$ ). açısından da fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. *İş doyumu* algısının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığı ele alındığında; kadınların ortalaması 3.53, erkeklerin ortalaması 3.46'dır ve bu fark anlamlı düzeye ulaşmamıştır ( $t=1.155$ ,  $p=0.249$ ). Aynı şekilde iş doyumun *ücret* ( $t=0.214$ ,  $p=0.831$ ), *yükselme olanakları* ( $t=0.484$ ,  $p=0.628$ ), *denetim* ( $t=1.275$ ,  $p=0.203$ ), *sosyal haklar* ( $t=0.184$ ,  $p=0.854$ ), *performansa dayalı ödüllendirme* ( $t=1.154$ ,  $p=0.249$ ), *işin yapılma şekli* ( $t=-0.849$ ,  $p=0.396$ ), *çalışma arkadaşları* ( $t=1.166$ ,  $p=0.244$ ), *işin yapısı* ( $t=1.188$ ,  $p=0.235$ ) ve *iletişim* ( $t=1.547$ ,  $p=0.123$ ) değişkenleri açısından da kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. *Stratejik insan kaynakları yönetimi* algısında da kadınlar ve erkekler neredeyse eşit düzeyde algıya sahiptir (3.29 ve 3.28) ve fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $t=0.067$ ,  $p=0.946$ ).

#### Yaş Gruplarına Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması

Araştırmada yer alan katılımcıların yaş gruplarına göre örgütsel adalet ve alt boyutları, iş doyumu ve alt boyutları ve stratejik insan kaynakları yönetimi algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Yapılan varyans analizi sonuçları, katılımcıların yaş gruplarına göre *örgütsel adalet algılarında* anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur ( $F=0.318$ ,  $p=0.866$ ). *Dağıtım sal adalet* boyutunda da yaşa göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $F=0.521$ ,  $p=0.720$ ). *İşlemsel adalet* açısından tüm yaş gruplarında benzer düzeyde ortalamalar elde edilmiştir ve gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $F=0.158$ ,  $p=0.959$ ). *Etkileşimsel adalet* değişkeni açısından da yaş grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $F=0.179$ ,  $p=0.949$ ). *İş doyumu* ( $F=0.830$ ,  $p=0.507$ ) ve *ücret* ( $F=0.568$ ,  $p=0.686$ ) değişkenlerinde yaş grupları arasında küçük ortalama farkları olsa da bu farklar anlamlı değildir. *Yükselme olanakları* ( $F=0.576$ ,  $p=0.680$ ), *denetim* ( $F=1.120$ ,  $p=0.347$ ), *sosyal haklar* ( $F=0.842$ ,  $p=0.499$ ) ve *performansa dayalı ödüllendirme* ( $F=1.862$ ,  $p=0.116$ ) değişkenlerinde de benzer sonuçlar elde edilmiştir. *Performansa dayalı ödüllendirmede*  $F$  değeri görece yüksek olmasına rağmen anlamlılık düzeyi .05'in üzerindedir. Ayrıca, *işin yapılma şekli* ( $F=1.066$ ,  $p=0.373$ ), *çalışma arkadaşları* ( $F=0.467$ ,  $p=0.760$ ), *işin yapısı* ( $F=0.960$ ,  $p=0.429$ ), *iletişim* ( $F=0.404$ ,  $p=0.806$ ) ve *stratejik insan kaynakları yönetimi* ( $F=0.520$ ,  $p=0.721$ ) açısından da yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgular, tüm yaş gruplarının örgütsel adalet, alt boyutları, iş doyumu ve stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenlerine ilişkin algılarının büyük ölçüde benzer düzeylerde olduğunu ve yaş değişkeninin bu algılarda belirleyici bir rol oynamadığını göstermektedir.

#### Eğitim Düzeyine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması

Araştırmada katılımcıların eğitim düzeylerine göre örgütsel adalet, alt boyutları, iş doyumu ve stratejik insan kaynakları yönetimi algılarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, katılımcıların eğitim düzeylerine göre *örgütsel adalet* algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $F=0.396$ ,  $p=0.673$ ). *Dağıtım sal adalet* ( $F=0.091$ ,  $p=0.913$ ), *işlemsel adalet* ( $F=0.403$ ,  $p=0.668$ ) ve *etkileşimsel adalet* ( $F=0.408$ ,  $p=0.665$ ) algısında da anlamlı bir fark bulunmamıştır. *İş doyumu* açısından da eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir

fark bulunmamaktadır ( $F=0.048$ ,  $p=0.954$ ). Tüm gruplarda ortalamalar birbirine oldukça yakın olup, iş doyumunu düzeyi eğitim düzeyinden bağımsız şekilde yaklaşık olarak 3.50 civarındadır. İş doyumunun alt boyutları bağlamında bakıldığında, Ücret ( $F = 0.27$ ,  $p = .767$ ), Yükselme Olanakları ( $F = 0.21$ ,  $p = .813$ ), Denetim ( $F = 0.18$ ,  $p = .832$ ), Sosyal Haklar ( $F = 0.72$ ,  $p = .489$ ), Performansa Dayalı Ödüllendirme ( $F = 1.07$ ,  $p = .343$ ), İşin Yapılma Şekli ( $F = 1.03$ ,  $p = .358$ ), Çalışma Arkadaşları ( $F = 0.23$ ,  $p = .793$ ), İşin Yapısı ( $F = 0.86$ ,  $p = .424$ ) ve İletişim ( $F = 1.82$ ,  $p = .164$ ) değişkenleri açısından eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. *Stratejik insan kaynakları yönetimi* değişkeni açısından da gruplar arası fark anlamlı değildir ( $F=0.067$ ,  $p=0.936$ ). Tüm eğitim düzeylerinde ortalama değerler 3.28 ile 3.31 arasında değişmekte ve bu durum, eğitim düzeyinin bu algıya belirgin bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Genel olarak, katılımcıların eğitim düzeyleri değiştikçe örgütsel adalet, alt boyutları, iş doyumunu ve stratejik insan kaynakları yönetimi algılarında küçük farklılıklar gözlenmiş olsa da bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

#### *Görev Türüne Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması*

Araştırma kapsamında katılımcıların görev türlerine göre örgütsel adalet, alt boyutları, iş doyumunu ve stratejik insan kaynakları yönetimi algılarında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Yapılan ANOVA analizine göre, katılımcıların *örgütsel adalet* algıları görev türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0.344$ ,  $p=0.848$ ). *Dağıtımsal adalet* ( $F=0.873$ ,  $p=0.480$ ), *işlemsel adalet* ( $F=0.530$ ,  $p=0.713$ ) ve *etkileşimsel adalet* ( $F=0.084$ ,  $p=0.987$ ) boyutunda görev türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. *İş doyumunu* değişkeninde de anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $F=0.533$ ,  $p=0.712$ ). En yüksek iş doyumunu ortalaması yönetici/idari personelde 3.57 iken, diğer gruplarda bu değer 3.47 ile 3.54 arasında seyretmektedir. *Ücret* ( $F=0.940$ ,  $p=0.441$ ), *yükselme olanakları* ( $F=0.695$ ,  $p=0.596$ ), *Denetim* ( $F=0.398$ ,  $p=0.810$ ), *sosyal* ( $F=1.483$ ,  $p=0.206$ ), *performansa dayalı ödüllendirme* ( $F=0.614$ ,  $p=0.653$ ), *İşin yapılma şekli* ( $F=0.881$ ,  $p=0.475$ ), *çalışma arkadaşları* ( $F=0.961$ ,  $p=0.429$ ) ve *işin yapısı* ( $F=1.075$ ,  $p=0.368$ ) ve *iletişim* ( $F=1.403$ ,  $p=0.232$ ) değişkeni açısından da görev türüne göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. *Stratejik insan kaynakları yönetimi* algısı değişkeninde de görev grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ( $F=0.274$ ,  $p=0.895$ ). Ortalama değerler tüm gruplarda 3.23 ile 3.36 arasında seyretmektedir. Sonuç olarak, görev türü değişkeninin örgütsel adalet, alt boyutları, iş doyumunu, ücret, yükselme olanakları, denetim, sosyal haklar, ödüllendirme, işin yapılma şekli, işin yapısı, iletişim ve stratejik insan kaynakları yönetimi algıları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durum, sağlık çalışanlarının görev pozisyonlarından bağımsız olarak benzer algılara sahip olduklarını göstermektedir.

#### *Çalışılan Birim Türüne Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması*

Araştırmada katılımcıların görev yaptıkları birim türlerine göre örgütsel adalet, alt boyutları, iş doyumunu ve stratejik insan kaynakları yönetimi algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile değerlendirilmiştir. Yapılan ANOVA analizi sonucunda, *örgütsel adalet* algısının çalışılan birim türüne göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür ( $F=1.520$ ,  $p=0.220$ ). *Dağıtımsal adalet* ( $F=1.509$ ,  $p=0.222$ ), *işlemsel adalet* ( $F=1.511$ ,  $p=0.222$ ) ve *etkileşimsel adalet* ( $F=0.316$ ,  $p=0.729$ ) algısında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. *İş doyumunu* değişkeninde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte,  $p$  değeri anlamlılık sınırına görece daha yakındır ( $F=2.318$ ,  $p=0.100$ ). Alt boyutlar bağlamında baktığımızda, *çalışılan birime göre ücret* ( $F=3.050$ ,  $p=0.038$ ), *yükselme olanakları* ( $F=3.066$ ,  $p=0.038$ ) ve *sosyal haklar* ( $F=4.342$ ,  $p=0.014$ ) algısında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. LSD çoklu karşılaştırma testine göre, tedavi ve bakım alanlarında çalışanlar ile destekleyici tıbbi hizmetlerde çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p=0.031$ ). Destekleyici tıbbi birimlerde çalışanların ücret, yükselme olanakları ve sosyal haklara ilişkin algılarının tedavi ve bakım alanlarında çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, *denetim* ( $F=0.166$ ,  $p=0.847$ ), *performansa dayalı ödüllendirme* ( $F=2.813$ ,  $p=0.061$ ), *işin yapılma şekli* ( $F=1.851$ ,  $p=0.158$ ), *çalışma arkadaşları* ( $F=0.346$ ,  $p=0.708$ ), *işin yapısı* ( $F=0.567$ ,  $p=0.568$ ) ve *iletişim* ( $F=1.339$ ,  $p=0.263$ ) değişkenlerinde çalışılan birime göre anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. *Stratejik insan kaynakları yönetimi* algısında da birim türüne göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $F=0.566$ ,  $p=0.568$ ). Bu bulgular, çalışanların görev yaptıkları birimlere göre küçük ölçekli farklılıklar gösterse de bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır. Çalışanlar görev birimlerinden bağımsız olarak örgütsel adalet, iş doyumunu ve insan kaynakları uygulamaları konusunda benzer algılara sahiptir.

#### *Çalışma Şekline Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması*



Araştırmada çalışanların çalışma şekillerine göre örgütsel adalet, alt boyutları, iş doyumu ve stratejik insan kaynakları yönetimi algılarında anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, *örgütsel adalet* algısı açısından çalışma şekline göre anlamlı bir fark bulunmuştur ( $t=2.133$ ,  $p=0.033$ ). Sürekli gündüz çalışanların örgütsel adalet algısı ortalama olarak 3.37 düzeyindeyken, vardiyalı çalışanlarda bu değer 3.16'dır. Bu fark, sürekli gündüz çalışanların örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğunu göstermektedir. *Etkileşimsel adalet* değişkeninde de anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $t=2.497$ ,  $p=0.013$ ). Sürekli gündüz çalışanlar bu boyutta 3.51 ortalama algıya sahipken, vardiyalı çalışanlarda bu değer 3.23'tür. Bu bulgu, sürekli gündüz çalışanların yöneticilerle etkileşim süreçlerini daha olumlu algıladığını göstermektedir. *Dağıtımsal adalet* ( $t=1.264$ ,  $p=0.207$ ), *işlemsel adalet* ( $t=1.444$ ,  $p=0.150$ ), *iş doyumu* ( $t=1.173$ ,  $p=0.242$ ) değişkenlerinde ortalamalar arasında fark gözlenmekle birlikte bu farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir. İş Doyumunun alt boyutlarına yönelik elde edilen analiz sonuçlarında, çalışanların *ücret*, *yükselme olanakları*, *denetim*, *sosyal haklar*, *performansa dayalı ödüllendirme*, *işin yapılma şekli*, *çalışma arkadaşları* ve *iletişim* açısından da gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak, *işin yapısı* değişkeninde anlamlı bir fark tespit edilmiştir; sürekli gündüz çalışanların ortalaması 4,30 iken, vardiyalı çalışanların ortalaması 4,03'tür ( $t=2,279$ ,  $p=.023$ ). Bu durum, sürekli gündüz çalışanların işin yapısına ilişkin daha olumlu bir algıya sahip olduğunu göstermektedir. *Stratejik insan kaynakları yönetimi* ( $t=1.687$ ,  $p=0.092$ ) değişkeninde de çalışma şekline göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

#### *İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması*

Katılımcıların işyerinde çalıştıkları süreye göre değişken algılarında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizler sonucunda, *örgütsel adalet* algısı açısından işyerinde geçirilen süreye göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $F=0.581$ ,  $p=0.560$ ). *Dağıtımsal adalet* ( $F=0.759$ ,  $p=0.469$ ), *işlemsel adalet* ( $F=0.429$ ,  $p=0.651$ ), *etkileşimsel adalet* ( $F=0.628$ ,  $p=0.534$ ) algısı açısından da anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. *İş doyumu* açısından gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $F=0.924$ ,  $p=0.398$ ). *Ücret algısı*, *yükselme olanakları*, *denetim*, *sosyal hakları*, *performansa dayalı ödüllendirme*, *işin yapılma şekli*, *çalışma arkadaşları* değişkeni açısından da anlamlı bir fark bulunmamıştır. *İşin yapısı* algısı, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ancak istatistiksel olarak anlamlılık sınırına yakın bir sonuç elde edilmiştir ( $F=2.544$ ,  $p=0.080$ ). Son olarak, *iletişim* algısında da anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $F=0.356$ ,  $p=0.701$ ). *Stratejik insan kaynakları yönetimi* değişkeni açısından da gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $F=0.111$ ,  $p=0.895$ ). Ortalama değerler tüm gruplarda birbirine çok yakındır (3.27–3.32 aralığında). Sonuç olarak, işyerindeki çalışma süresi değişkeninin örgütsel adalet ve alt boyutları, iş doyumu ve alt boyutları, stratejik insan kaynakları yönetimi algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

#### *Toplam Mesleki Deneyim Süresine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması*

Katılımcıların toplam mesleki deneyim sürelerine göre değişkenlere ilişkin algılarında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, *örgütsel adalet* algısının toplam mesleki deneyim süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $F=0.727$ ,  $p=0.484$ ). *Dağıtımsal adalet* ( $F=1.113$ ,  $p=0.330$ ), *işlemsel adalet* ( $F=0.172$ ,  $p=0.842$ ) ve *etkileşimsel adalet* ( $F=0.633$ ,  $p=0.532$ ) değişkeninde de anlamlı bir fark bulunmamaktadır. *İş doyumu* bakımından da gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $F=1.180$ ,  $p=0.308$ ). *Ücret*, *yükselme olanakları*, *denetim*, *sosyal haklar*, *performansa dayalı ödüllendirme*, *çalışma arkadaşları*, *iletişim* değişkeni açısından da anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Son olarak, *stratejik insan kaynakları yönetimi* algısı açısından toplam mesleki deneyim süresi grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $F=1.317$ ,  $p=0.269$ ). Genel olarak, toplam mesleki deneyim süresi değişkeni algılar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkide bulunmamaktadır.

Çalışanların örgütsel adalet algıları yalnızca çalışma şekline göre farklılık gösterdiğinden H1 hipotezi kısmen kabul edilmiş, H2 ve H3 hipotezleri ise reddedilmiştir.

**Tablo 3.** Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Katsayıları

|                              | 1 | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11    | 12     | 13     | 14     | 15     |
|------------------------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Örgütsel Adalet-1</b>     | 1 | .928** | .950** | .958** | .677** | .461** | .599** | .576** | .457** | .428** | .019  | .296** | .422** | .448** | .755** |
| <b>Dağıtımsal Adalet-2</b>   |   | 1      | .847** | .815** | .654** | .510** | .569** | .525** | .490** | .438** | .051  | .275** | .316** | .408** | .733** |
| <b>İşlemsel Adalet-3</b>     |   |        | 1      | .895** | .625** | .428** | .539** | .578** | .406** | .400** | -.016 | .273** | .389** | .421** | .699** |
| <b>Etkileşimsel Adalet-4</b> |   |        |        | 1      | .633** | .386** | .577** | .545** | .396** | .377** | -.018 | .286** | .476** | .430** | .725** |

|                             |   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----------------------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| İş Doyumu-5                 | 1 | .665** | .580** | .761** | .701** | .778** | .297** | .525** | .567** | .646** | .582** |
| Ücret-6                     | 1 | .440** | .431** | .718** | .565** | .114*  | -.017  | .042   | .295** | .474** |        |
| Yükselme<br>Olanakları-7    | 1 | .298** | .458** | .269** | -.034  | .068   | .335** | .356** | .495** |        |        |
| Denetim-8                   | 1 | .378** | .606** | .085   | .428** | .469** | .460** | .496** |        |        |        |
| Sosyal Haklar-9             | 1 | .541** | .230** | .068   | .104*  | .356** | .490** |        |        |        |        |
| Perform.<br>Ödüllendirme-10 | 1 | .312** | .359** | .241** | .425** | .377** |        |        |        |        |        |
| İşin Yapılma Şekli-<br>11   | 1 | .085   | -.021  | .038   | -.011  |        |        |        |        |        |        |
| Çalışma<br>Arkadaşları-12   | 1 | .487** | .404** | .156** |        |        |        |        |        |        |        |
| İşin Yapısı-13              | 1 | .381** | .337** |        |        |        |        |        |        |        |        |
| İletişim-14                 | 1 | .352** |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Stratejik İKY-15</b>     | 1 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |

\*\* p < 0.01; \* p < 0.05

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, *örgütsel adalet* ile iş doyumu arasında pozitif ve orta düzeyde güçlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=.677$ ,  $p<0.01$ ). Ayrıca örgütsel adalet ile iş doyumunun alt boyutları (ücret, yükselme olanakları, denetim, sosyal haklar, performans dayalı ödüllendirme, işin yapılma şekli, çalışma arkadaşları ve işin yapısı) arasında anlamlı bir ilişki olduğu ancak örgütsel adalet ve iletişim arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutlarının iş doyumu ile olan ilişkisine yönelik elde edilen sonuçlara bakıldığında, *Dağıtımsal Adalet* ile İş Doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = .654$ ,  $p < .01$ ). *İşlemsel Adalet* ile İş Doyumu arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır ( $r = .625$ ,  $p < .01$ ). *Etkileşimsel Adalet* de benzer şekilde İş Doyumu ile anlamlı ve pozitif bir ilişki göstermektedir ( $r = .633$ ,  $p < .01$ ). Örgütsel adaletin stratejik insan kaynakları yönetimi ile olan ilişkisi daha güçlüdür ( $r=.755$ ,  $p<0.01$ ). Ayrıca dağıtımsal adaletin stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi ( $r=.733$ ,  $p<0.01$ ), işlemsel adaletin ilişkisi ( $r=.699$ ,  $p<0.01$ ) ve etkileşimsel adaletin stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi ( $r=.725$ ,  $p<0.01$ ) anlamlı bulunmuştur. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile İş doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=.582$ ,  $p<0.01$ ). Bu durumda H4, H6 ve H7 hipotezi kabul edilmiş, H5 hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4.** Örgütsel Adaletin İş Doyumu Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Sonuçları

| Bağımsız Değişken | B     | Std. Hata | $\beta$ | t      | p    | R    | R <sup>2</sup> | Durbin-Watson | F      |
|-------------------|-------|-----------|---------|--------|------|------|----------------|---------------|--------|
| Sabit             | 2.108 | .077      | –       | 27.460 | .000 | .677 | .458           | 2.028         | 362.03 |
| Örgütsel Adalet   | .424  | .022      | .677    | 19.027 | .000 |      |                |               |        |

Örgütsel adaletin iş doyumu üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizine göre, örgütsel adalet çalışanların iş doyumu düzeylerini anlamlı ve güçlü bir şekilde yordayan bir değişkendir ( $\beta = .677$ ,  $p < .001$ ). Analiz sonucunda elde edilen R<sup>2</sup> değeri, örgütsel adaletin iş doyumundaki toplam varyansın %45.8'ini açıkladığını göstermektedir. Bu durum, örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların iş doyum düzeylerinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Modelin anlamlılığı F değeri ile de desteklenmiştir ( $F = 362.03$ ,  $p < .001$ ). Ayrıca, Durbin-Watson katsayısının 2.028 olması, modelde otokorelasyon sorununa işaret etmediğini göstermektedir. Bu durumda H8 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5:** Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İş Doyumu Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

| Model | Bağımsız Değişken   | B     | Std. Hata | $\beta$ | t      | p    | R    | R <sup>2</sup> | Durbin-Watson | F      |
|-------|---------------------|-------|-----------|---------|--------|------|------|----------------|---------------|--------|
| 1     | Sabit               | 2.438 | .064      | –       | 38.205 | .000 | .654 | .427           | –             | 319.92 |
|       | Dağıtımsal Adalet   | .344  | .019      | .654    | 17.886 | .000 |      |                |               |        |
| 2     | Sabit               | 2.252 | .073      | –       | 30.791 | .000 | .676 | .457           | 2.043         | 179.96 |
|       | Dağıtımsal Adalet   | .217  | .032      | .411    | 6.680  | .000 |      |                |               |        |
|       | Etkileşimsel Adalet | .170  | .035      | .297    | 4.831  | .000 |      |                |               |        |

Tablo 5'te örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin modele dahil olduğu durumda iş doyumu üzerindeki etkisinin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz kapsamında iki ayrı model test edilmiş; birinci modelde yalnızca dağıtımsal adalet yer alırken, ikinci modele etkileşimsel adalet değişkeni de dahil edilmiştir. İşlemsel adaletin iş doyumu üzerindeki etkisi anlamlı olmadığı için modelde yer almamıştır. Yapılan çoklu regresyon analizinde, dağıtımsal adaletin iş doyumu üzerindeki etkisi ilk modelde tek başına incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre dağıtımsal adalet, iş doyumunu anlamlı düzeyde yordamakta ( $\beta = .654$ ,  $p < .001$ ) ve bu modelin açıklayıcılık düzeyi %42.7'dir ( $R^2 = .427$ ,  $F = 319.92$ ,  $p < .001$ ). İkinci modelde ise etkileşimsel adalet değişkeni eklenmiş ve modelin açıklayıcılık gücü %45.7'ye yükselmiştir ( $R^2 = .457$ ,  $F = 179.96$ ,  $p < .001$ ). Bu modelde her iki değişkenin de etkisi anlamlı bulunmuş; dağıtımsal adaletin etkisi azalmakla birlikte ( $\beta = .411$ ,  $p < .001$ ), etkileşimsel adaletin de anlamlı katkı sağladığı görülmüştür ( $\beta = .297$ ,  $p < .001$ ). Durbin-Watson katsayısının 2.043 olması, otokorelasyon sorununa işaret etmediğini göstermektedir. Sonuç olarak, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin birlikte ele alındığı model, çalışanların iş doyumunu anlamlı şekilde açıklamaktadır.

**Tablo 6.** Örgütsel Adaletin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Sonuçları

| Bağımsız Değişken | B    | Std. Hata | $\beta$ | t      | p    | R    | R <sup>2</sup> | Durbin-Watson | F      |
|-------------------|------|-----------|---------|--------|------|------|----------------|---------------|--------|
| Sabit             | .832 | .107      | –       | 7.784  | .000 | .755 | .570           | 1.809         | 567.71 |
| Örgütsel Adalet   | .740 | .031      | .755    | 23.827 | .000 |      |                |               |        |

Araştırma kapsamında örgütsel adaletin stratejik insan kaynakları yönetimi algısı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, örgütsel adaletin bu değişken üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ( $\beta = .755$ ,  $p < .001$ ). Modelin açıklayıcılığı oldukça yüksektir; örgütsel adalet stratejik insan kaynakları yönetimi algısındaki değişimin %57'sini tek başına açıklamaktadır ( $R^2 = .570$ ). Elde edilen F değeri de modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır ( $F = 567.71$ ,  $p < .001$ ). Ayrıca Durbin-Watson katsayısının 1.809 olması, modelde otokorelasyon sorununun bulunmadığını göstermektedir. Bu durumda H9 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 7.** Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

| Model | Bağımsız Değişken   | B     | Std. Hata | $\beta$ | t      | p    | R    | R <sup>2</sup> | Durbin-Watson | F      |
|-------|---------------------|-------|-----------|---------|--------|------|------|----------------|---------------|--------|
| 1     | Sabit               | 1.396 | .090      | –       | 15.589 | .000 | .733 | .538           | –             | 499.51 |
|       | Dağıtımsal Adalet   | .604  | .027      | .733    | 22.350 | .000 |      |                |               |        |
| 2     | Sabit               | 1.028 | .100      | –       | 10.293 | .000 | .765 | .586           | 1.823         | 302.56 |
|       | Dağıtımsal Adalet   | .350  | .044      | .426    | 7.919  | .000 |      |                |               |        |
|       | Etkileşimsel Adalet | .338  | .048      | .378    | 7.024  | .000 |      |                |               |        |

Stratejik insan kaynakları yönetimi algısının açıklanmasına yönelik yapılan regresyon analizinde iki ayrı model değerlendirilmiştir. İlk modelde yalnızca dağıtımsal adalet değişkeni yer almakta olup, bu model stratejik insan kaynakları yönetimini anlamlı düzeyde yordamakta ve değişkenin etkisi güçlü bulunmuştur ( $\beta = .733$ ,  $p < .001$ ). Modelin açıklayıcılığı oldukça yüksek olup ( $R^2 = .538$ ), dağıtımsal adaletin tek başına stratejik insan kaynakları yönetimi algısının %53,8'ini açıkladığı görülmektedir ( $F = 499.51$ ,  $p < .001$ ). İkinci modelde ise etkileşimsel adalet değişkeni de modele dahil edilmiştir. Bu durumda hem dağıtımsal adalet ( $\beta = .426$ ,  $p < .001$ ) hem de etkileşimsel adalet ( $\beta = .378$ ,  $p < .001$ ) stratejik insan kaynakları yönetimi algısını anlamlı düzeyde yordayan değişkenler olarak ortaya çıkmıştır. Modelin açıklayıcılığı artarak %58,6'ya ulaşmış ( $R^2 = .586$ ), açıklayıcı gücün arttığı ve ikinci modelin daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir ( $F = 302.56$ ,  $p < .001$ ). Ayrıca Durbin-Watson katsayısının 1.823 olması, modelde otokorelasyon bulunmadığını göstermektedir.

**Tablo 8.** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Doyumu Üzerindeki Etkisine İlişkin

|           |       | Basit Regresyon Sonuçları |              |         |        |      |      |                |                   |         |
|-----------|-------|---------------------------|--------------|---------|--------|------|------|----------------|-------------------|---------|
|           |       | B                         | Std.<br>Hata | $\beta$ | t      | p    | R    | R <sup>2</sup> | Durbin-<br>Watson | F       |
| İş Doyumu | Sabit | 2.291                     | .086         | –       | 26.774 | .688 | .582 | .339           | 1.850             | 219.859 |

|      |      |      |      |        |      |
|------|------|------|------|--------|------|
| SİKY | .372 | .025 | .582 | 14.828 | .000 |
|------|------|------|------|--------|------|

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, stratejik insan kaynakları yönetimi algısı iş doyumunu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir ( $\beta = .582$ ,  $p < .001$ ). Modelin açıklayıcılık düzeyi %33,9 ( $R^2 = .339$ ) olup elde edilen model anlamlıdır ( $F = 219.859$ ,  $p < .001$ ). Ayrıca, Durbin-Watson katsayısının 1.850 olması, modelde otokorelasyon sorununun bulunmadığını ortaya koymaktadır. Çalışanların işlerinden memnun olmaları, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını daha olumlu algılamaları ile sağlanmaktadır. Sonuç olarak H10 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 9.** Örgütsel Adaletin İş Doyumu Üzerindeki Etkisinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Aracılık Etkisine Yönelik Bulgular

| Model Özeti ve Regresyon Katsayıları       |       |           |         |        |      |       |       |      |                |
|--------------------------------------------|-------|-----------|---------|--------|------|-------|-------|------|----------------|
| Değişken                                   | B     | Std. Hata | $\beta$ | t      | p    | LLCI  | ULCI  | R    | R <sup>2</sup> |
| Sabit                                      | 2.019 | .081      | –       | 24.871 | .000 | 1.860 | 2.179 | .685 | .470           |
| Örgütsel Adalet                            | .346  | .034      | .551    | 10.270 | .000 | .280  | .412  |      |                |
| Stratejik İKY                              | .106  | .034      | .166    | 3.097  | .002 | .039  | .174  |      |                |
| Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değerleri |       |           |         |        |      |       |       |      |                |
| Etki Türü                                  | B     | Std. Hata | t       | P      | LLCI | ULCI  |       |      |                |
| Toplam Etki                                | .424  | .022      | 19.027  | .000   | .381 | .468  |       |      |                |
| Doğrudan Etki                              | .346  | .034      | 10.270  | .000   | .280 | .412  |       |      |                |
| Dolaylı Etki                               | .079  | .028      | –       | –      | .026 | .136  |       |      |                |

Yapılan aracılık analizine göre örgütsel adalet, Ankara'daki özel hastanelerde çalışanların iş doyumunu üzerinde hem doğrudan hem de stratejik insan kaynakları yönetimi aracılığıyla dolaylı olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Modelin genel uyumu son derece güçlüdür. Elde edilen R değeri (.685), örgütsel adalet ve stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenlerinin birlikte iş doyumunu üzerindeki ilişkisinin yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Modelin  $R^2$  değeri (.470) ise bu iki değişkenin iş doyumundaki toplam varyansın yaklaşık %47'sini açıkladığını göstermektedir. Modelin geneli de anlamlıdır ( $F = 189.436$ ;  $p < .001$ ). Örgütsel adaletin iş doyumunu üzerindeki toplam etkisi anlamlı bulunmuştur. Regresyon analizine göre, örgütsel adaletin iş doyumuna toplam etkisi  $B = .424$  düzeyindedir. Bu bulgu, çalışanların kurumlarındaki adalet algılarının artmasının iş tatminlerini doğrudan artırdığını göstermektedir. Çalışanlar, kurumlarında alınan kararların şeffaf, tutarlı ve eşitlik ilkesine uygun olduğunu düşündüklerinde, işlerinden daha fazla memnuniyet duymaktadırlar. Stratejik insan kaynakları yönetimi değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel adaletin iş doyumunu üzerindeki doğrudan etkisinde belirli bir azalma gözlemlenmektedir. Doğrudan etkinin katsayısı  $B = .346$  olarak bulunmuştur. Etkinin anlamlılığı korunmuş olsa da önceki modele kıyasla azalan bu değer, stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkide kısmi aracı rol oynadığını ortaya koymaktadır. Stratejik İK yönetimi, çalışanların performanslarının adil biçimde değerlendirilmesi, kariyer fırsatlarının eşit dağıtılması ve çalışanların gelişimine yönelik sistematik yaklaşımları kapsadığından, örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların bu tür İK uygulamalarına daha fazla güven duyduğu ve sonuçta iş doyumlarının da yükseldiği görülmektedir.

Dolaylı etki analizi de bu aracı rolü doğrular niteliktedir. Örgütsel adaletin iş doyumunu üzerindeki stratejik insan kaynakları yönetimi yoluyla dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta = .079$ ; BootSE = .028; BootLLCI = .026; BootULCI = .136). Güven aralığının sıfır içermemesi bu etkinin anlamlı olduğunu teyit etmektedir. Bu bulgu, örgütsel adaletin sadece doğrudan iş doyumuna değil, aynı zamanda çalışanların kurumlarındaki insan kaynakları sistemlerine duydukları güven ve bu sistemlerin çalışan deneyimine kattığı değer yoluyla da iş doyumuna katkı sunduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, bu model üzerinden yapılan analizler örgütsel adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisinin çok boyutlu olduğunu ortaya koymuştur. Ankara'daki özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları nezdinde, yalnızca adil yönetim uygulamalarının değil, aynı zamanda bu adaleti kurumsal düzeyde sürdürebilecek stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerin, çalışanlara eşit fırsatlar sunması, başarıyı ödüllendirmesi, gelişim olanaklarını stratejik düzeyde planlaması gibi uygulamalar hem çalışan memnuniyetini hem de hizmet kalitesini doğrudan etkileyen kritik faktörlerdir. Bu bağlamda, adalet algısı ile insan kaynakları uygulamalarının birbirini besleyen etkiler yarattığı ve nihayetinde çalışanların işlerine olan bağlılık ve tatmin düzeylerini anlamlı biçimde artırdığı söylenebilir. Bu durumda H11 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 10.** Dağıtımsal Adaletin İş Doyumu Üzerindeki Etkisinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Aracılık Etkisine Yönelik Bulgular

| Dağıtımsal Adalet Model Özeti ve Regresyon Katsayıları |       |           |         |        |      |       |       |      |                |         |
|--------------------------------------------------------|-------|-----------|---------|--------|------|-------|-------|------|----------------|---------|
| Değişken                                               | B     | Std. Hata | $\beta$ | t      | p    | LLCI  | ULCI  | R    | R <sup>2</sup> | F       |
| Sabit                                                  | 2.239 | .078      | –       | 28.581 | .000 | 2.085 | 2.393 | .671 | .450           | 175.097 |
| Dağıtımsal Adalet                                      | .258  | .028      | .491    | 9.301  | .000 | .204  | .313  |      |                |         |
| Stratejik İK Yönetimi                                  | .142  | .034      | –       | 4.216  | .000 | .076  | .209  |      |                |         |
| Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değerleri             |       |           |         |        |      |       |       |      |                |         |
| Etki Türü                                              | B     | Std. Hata |         | t      | p    | LLCI  | ULCI  |      |                |         |
| Toplam Etki                                            | .344  | .019      |         | 17.886 | .000 | .306  | .382  |      |                |         |
| Doğrudan Etki                                          | .258  | .028      |         | 9.301  | .000 | .204  | .313  |      |                |         |
| Dolaylı Etki                                           | .086  | .022      |         | –      | –    | .046  | .131  |      |                |         |

Elde edilen bulgular, Ankara'daki özel hastanelerde çalışanların dağıtımsal adalet algılarının iş doyumlarını hem doğrudan hem de stratejik insan kaynakları yönetimi aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. Araştırma modeli genel olarak güçlü bir yapısal uyum ortaya koymuştur. Modelin açıklayıcılık düzeyi yüksek olup, dağıtımsal adalet ve stratejik insan kaynakları yönetimi birlikte değerlendirildiğinde iş doyumundaki varyansın %45'inin açıklandığı görülmektedir ( $R^2 = .450$ ). Ayrıca model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F = 175.097$ ;  $p < .001$ ). Stratejik insan kaynakları yönetimi değişkeni modele dahil edildiğinde ise dağıtımsal adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisi bir miktar azalmış, ancak anlamlılığını korumuştur. Doğrudan etkinin katsayısı bu durumda ( $B = .258$ ;  $\beta = .491$ ) düzeyine düşmüştür. Bu azalma, stratejik İK uygulamalarının kısmi aracı bir rol oynadığını göstermektedir. Dolaylı etki analizi de bu aracı rolü doğrular niteliktedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi değişkeni üzerinden gerçekleşen dolaylı etki ( $B = .086$ ) olup, bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır çünkü güven aralığı sıfır değerini içermemektedir (BootLLCI = .046; BootULCI = .131). Bu bulgu, dağıtımsal adalet algısı yüksek olan bireylerin aynı zamanda stratejik İK uygulamalarını da olumlu değerlendirme eğiliminde olduklarını ve bu algının iş doyumlarını artırdığını ortaya koymaktadır. Çalışanlar, kurumlarında adil bir ödül sistemi olduğunu düşündüklerinde, bu durum stratejik insan kaynakları uygulamalarına olan güvenlerini de artırmakta, bu güven ise sonuç olarak işlerine duydukları tatmini güçlendirmektedir. Bu durumda H11a hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 11.** İşlemsel Adaletin İş Doyumu Üzerindeki Etkisinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Aracılık Etkisine Yönelik Bulgular

| İşlemsel Adalet Model Özeti ve Regresyon Katsayıları |       |           |         |        |      |       |       |      |                |         |
|------------------------------------------------------|-------|-----------|---------|--------|------|-------|-------|------|----------------|---------|
| Değişken                                             | B     | Std. Hata | $\beta$ | t      | p    | LLCI  | ULCI  | R    | R <sup>2</sup> | F       |
| Sabit (Constant)                                     | 2.115 | .082      | –       | 25.759 | .000 | 1.954 | 2.277 | .657 | .432           | 162.906 |
| İşlemsel Adalet                                      | .243  | .029      | .427    | 8.390  | .000 | .186  | .300  |      |                |         |
| Stratejik İKY                                        | .182  | .033      | .198    | 5.574  | .000 | .118  | .246  |      |                |         |
| Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değerleri           |       |           |         |        |      |       |       |      |                |         |
| Etki Türü                                            | B     | Std. Hata |         | t      | P    | LLCI  | ULCI  |      |                |         |
| Toplam Etki                                          | .356  | .021      |         | 16.596 | .000 | .314  | .398  |      |                |         |
| Doğrudan Etki                                        | .243  | .029      |         | 8.390  | .000 | .186  | .300  |      |                |         |
| Dolaylı Etki                                         | .113  | .022      |         | –      | –    | .071  | .159  |      |                |         |

Analiz sonuçları, Ankara'daki özel hastanelerde çalışanların işlemsel adalet algılarının iş doyumunu üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkili olduğunu ortaya koymuştur. Kurulan modele göre, işlemsel adalet ve stratejik insan kaynakları yönetimi birlikte ele alındığında, çalışanların iş doyumunu düzeyindeki toplam varyansın yaklaşık %43'ü açıklanmaktadır ( $R^2 = .432$ ). Modelin genel anlamlılığı da yüksek düzeydedir ( $F = 162.906$ ;  $p < .001$ ), bu da modele dahil edilen değişkenlerin iş doyumunu istatistiksel olarak anlamlı biçimde açıkladığını göstermektedir. Toplam etki açısından bakıldığında, işlemsel adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisinin güçlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. İşlemsel adaletin iş doyumuna olan toplam etkisi ( $B = .356$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır ( $t = 16.596$ ;  $p < .001$ ). Stratejik insan kaynakları yönetimi değişkeni modele eklendiğinde ise, işlemsel adaletin iş doyumunu üzerindeki doğrudan etkisi bir miktar azalmış ancak anlamlılığını korumuştur. Bu durumda doğrudan etki katsayısı ( $\beta = .243$ ;  $\beta = .427$ ) seviyesine düşmüş ve bu

da işlemsel adaletin iş doyumunu üzerinde doğrudan etkisinin kısmen açıklanabilir olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla, stratejik İK uygulamaları bu ilişkiye anlamlı düzeyde katkı sağlamaktadır. Dolaylı etkiye ilişkin bulgular da bu sonucu desteklemektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi üzerinden gerçekleşen dolaylı etkinin katsayısı .113 olup; bu etkinin güven aralığı (BootLLCI = .071; BootULCI = .159) sıfır değerini içermemektedir. Bu bulgu, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve modelde stratejik insan kaynakları yönetiminin, işlemsel adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisini kısmen açıkladığını göstermektedir. Bu durumda H11b hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 12.** Etkileşimsel Adaletin İş Doyumu Üzerindeki Etkisinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Aracılık Etkisine Yönelik Bulgular

| Model Özeti ve Regresyon Katsayıları       |       |           |         |        |      |       |       |      |                |         |
|--------------------------------------------|-------|-----------|---------|--------|------|-------|-------|------|----------------|---------|
| Değişken                                   | B     | Std. Hata | $\beta$ | t      | p    | LLCI  | ULCI  | R    | R <sup>2</sup> | F       |
| Sabit                                      | 2.093 | .083      | –       | 25.283 | .000 | 1.931 | 2.256 | .658 | .432           | 163.026 |
| Etkileşimsel Adalet                        | .254  | .030      | .444    | 8.399  | .000 | .195  | .313  |      |                |         |
| Stratejik İKY                              | .167  | .034      | .189    | 4.930  | .000 | .100  | .233  |      |                |         |
| Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değerleri |       |           |         |        |      |       |       |      |                |         |
| Etki Türü                                  | B     | Std. Hata |         | t      | p    | LLCI  | ULCI  |      |                |         |
| Toplam Etki                                | .362  | .021      |         | 16.917 | .000 | .320  | .404  |      |                |         |
| Doğrudan Etki                              | .254  | .030      |         | 8.399  | .000 | .195  | .313  |      |                |         |
| Dolaylı Etki                               | .108  | .025      |         | –      | –    | .062  | .161  |      |                |         |

Etkileşimsel adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisine ilişkin aracılık modeli sonucunda elde edilen bulgular, oldukça anlamlı ve güçlü ilişkilere işaret etmektedir. Model genel olarak anlamlı bulunmuş; etkileşimsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin varlığı ve bu ilişkinin stratejik insan kaynakları yönetimi tarafından kısmen aracılık edildiği ortaya konmuştur. Modele ilişkin belirlenen R değeri (.658) ve R<sup>2</sup> değeri (.432), etkileşimsel adalet ve stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenlerinin birlikte iş doyumundaki toplam varyansın yaklaşık %43'ünü açıkladığını göstermektedir. Toplam etki değerine bakıldığında, etkileşimsel adaletin iş doyumunu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir (B = .362). Etkileşimsel adalet düzeyi arttıkça çalışanların iş doyumunu da önemli ölçüde artmaktadır. Bu bulgu, çalışanların saygı görme, açıklıkla bilgilendirilme ve karar süreçlerine adil şekilde dahil edilme gibi unsurların, işlerinden daha fazla memnuniyet duymalarına katkı sağladığını göstermektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi değişkeni modele eklendiğinde, etkileşimsel adaletin iş doyumunu üzerindeki doğrudan etkisi azalarak (B = .254) yine de istatistiksel olarak anlamlı kalmıştır. Bu azalma, stratejik insan kaynakları yönetiminin kısmi bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Stratejik İK uygulamaları, etkileşimsel adaletin çalışanların iş doyumuna olan katkısını açıklamada önemli bir yapı olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların kariyer gelişimi, performans destek sistemleri, liyakate dayalı terfi mekanizmaları gibi stratejik uygulamalar, bireylerin kendilerini daha değerli hissetmelerine ve kurumla özdeşleşmelerine olanak sağlamaktadır. Bu da iş doyumunu dolaylı yoldan desteklemektedir. Dolaylı etki incelendiğinde, stratejik insan kaynakları yönetimi üzerinden gerçekleşen aracılık etkisinin büyüklüğü (B = .108) ve bu etkinin güven aralığı (BootLLCI = .062; BootULCI = .161) anlamlı düzeyde bulunmuştur. Bu durum, etkileşimsel adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan iletişim ve adil etkileşimle sınırlı olmadığını, aynı zamanda stratejik düzeyde insan kaynakları politikaları aracılığıyla da desteklendiğini ortaya koymaktadır. Bu durumda H11c hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Araştırma kapsamında elde edilen tanımlayıcı istatistikler, katılımcıların genel örgütsel adalet algılarının 3.32 ortalama ile orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde ise etkileşimsel adalet algısı 3.44 ortalama değeri ile en yüksek düzeyde algılandığı öne çıkarken, işlemsel adalet algısının 3.30, dağıtımsal adalet ise algısının ise 3.13 ortalama ile yine orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular Akman (2017, s. 39)'nın sağlık çalışanlarıyla gerçekleştirdiği çalışmanın sonuçlarıyla benzer nitelikte olup, ilgili araştırmada da örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının genel olarak orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Kılınç ve Yüceler (2021, s. 265)'in 417 sağlık çalışanı ile gerçekleştirdikleri araştırmada da katılımcıların örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının ortaya düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak Güler ve arkadaşlarının (2025, s. 255) bir şehir hastanesinde görev yapan 294 sağlık çalışanı ile gerçekleştirdikleri araştırmada ise çalışanların örgütsel adalet ve alt boyutlarına yönelik algılarının genel olarak düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularına göre iş doyumu değişkeninin ortalama değeri 3.51 olarak belirlenmiş olup, bu durum sağlık çalışanlarının işlerinden genel olarak orta düzeyde memnun olduklarını göstermektedir. Literatürde yer alan bazı çalışmalar bu araştırmanın bulgularını destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. Örneğin, Nal ve Nal (2018, s. 135) tarafından gerçekleştirilen çalışmada sağlık çalışanlarının iş doyumlarının düşük olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Neşe ve Gündoğan (2022, s. 295) ile da sağlık çalışanlarının genel iş doyum düzeylerinin düşük olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Çetinkaya Ulusoy ve Ecevit Alpar (2014, s. 161) da hemşireler ile gerçekleştirdikleri çalışmada hemşirelerin işin yapısı, sorumluluk alma, başarı hissi gibi içsel tatminlerinin ücret, çalışma koşulları, kariyer imkanları, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler gibi dışsal tatmin unsurlarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Elde edilen bulgulara göre stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenine ilişkin ortalamanın 3.29 olması, çalışanların bu yönetim anlayışına yönelik algılarının da orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Öztürk ve Uysal (2022, s. 243) bir üniversite hastanesinde görev yapan 411 çalışanla gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda ise çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin algılarının ortalamanın altında olduğu (2,99) sonucuna ulaşılmıştır. Çalışkan (2019, s. 350) ise sağlık çalışanlarının SİKY ölçeğine yönelik puan ortalamalarının 2.45 olduğunu tespit etmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet ve alt boyutları, iş doyumu ve alt boyutları ve stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan analizler incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre yapılan değerlendirme sonucunda örgütsel adalet ve alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konulmuştur. Literatürde yer alan bazı çalışmalar da (Akkoyun Girişken, 2015, s. 70; Güler vd., 2025, s. 266; Keklik & Coşkun Us, 2013, s. 158; Şahin & Taşkaya, 2011, s. 85) benzer şekilde sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmışlardır. Yapılan analizler sonucunda çalışanların iş doyumları ve alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konulmuştur. Aliyeva (2013, s. 88) da benzer şekilde çalışanların iş doyumları ve alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konulmuştur. Öztürk ve Uysal (2022, s. 239) ve Çağatay ve Kızılkaya (2021, s. 258)'nın sağlık çalışanları ile gerçekleştirdikleri çalışmaların sonuçları da araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırma bulguları, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Bu sonuç, literatürde yer alan bazı çalışmalarla örtüşmektedir. Örneğin, Güler ve arkadaşları (2025, s. 266), Yılmaz ve Doğan (2017, s. 88)'ın yürüttüğü araştırmalarda da sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının yaşa göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Belirtilen bulgular, mevcut çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Araştırma kapsamında yapılan analizler, sağlık çalışanlarının iş doyumu ve bu doyumun alt boyutları açısından yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, literatürde yer alan bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir. Örneğin, Özaydın ve arkadaşları (2022, s. 58) bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan 268 sağlık çalışanı ile gerçekleştirdikleri araştırmada, iş doyumu ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Akça Ürtürk (2020, s. 119) tarafından hemşirelerle yürütülen çalışmalarda da iş doyumunun yaş faktöründen etkilenmediği saptanmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgular, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ve alt boyutlarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Bu sonuç, konuyla ilgili bazı araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Arslantaş ve Pekdemir (2007, s. 276) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel adalet algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, sağlık çalışanlarının iş doyumu ve alt boyutları eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç, literatürdeki bazı araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Örneğin Aliyeva (2013, s. 88) da benzer biçimde iş doyumunun eğitim düzeyine göre anlamlı ölçüde değişmediğini belirtmiştir. Bununla birlikte bazı araştırmalar ise eğitim düzeyinin iş doyumu üzerinde anlamlı bir fark yarattığını ortaya koymuştur. Kayabaşı ve Orhaner (2023, s. 195) tarafından yürütülen çalışmalarda, lisansüstü ve doktora düzeyindeki çalışanların iş doyum düzeylerinin, lisans ve önlisans mezunlarına kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013, s. 86) ile Beloor ve arkadaşları (2020, s. 3450) da yüksek öğrenim

düzeyine sahip bireylerin, daha yüksek iş doyumunu sergilediklerini belirtmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin algılarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konulmuştur. Çağatay ve Kızılkaya (2021, s. 258) ve Kılıçaslan ve Marşap (2018, s. 15)'in çalışmalarında da sağlık çalışanlarının İKY uygulamalarına ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan analizlerle çalışanların örgütsel adalet ve alt boyutlarının görev türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konulmuştur. Bu bulgu, mevcut literatürde yer alan bazı çalışmalarla uyumludur. Örneğin, Şahin ve Taşkaya (2011) ile Köroğlu ve Yardan (2016, s. 22) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda da örgütsel adalet algısının meslek gruplarına göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları, sağlık çalışanlarının iş doyumunu ve alt boyutlarının görev türlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Bu sonuç, literatürdeki bazı çalışmalarla desteklenmektedir. Örneğin, Aliyeva (2013, s. 88) tarafından yürütülen araştırmada da çalışanların kurumdaki pozisyonlarına göre iş doyum düzeylerinin benzerlik gösterdiği ve anlamlı bir farklılık bulunmadığı ifade edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin algılarının görev türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konulmuştur. Kaluç, Kılıç Kırılmaz, Kırılmaz (2021, s. 1067) 'ın çalışmasında ise araştırma bulgularımızın aksine SİKY yönetimine ilişkin katılım düzeyinin göreve göre farklılık gösterdiği ve hastane danışmanı, hemşire ve idari personelin farkındalık düzeyinin diğer sağlık personelinin; idari personelin farkındalık düzeyinin ise hekimlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan ANOVA analizi sonucunda, örgütsel adalet algısının çalışılan birim türüne göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde de dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının da çalışılan birime göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Bu durum, Ankara'daki özel hastanelerde kurumsal standartların ve benzer uygulamaların yer aldığı ve çalışanların benzer örgütsel deneyimler yaşadığından örgütsel adalet algısında birimler arası farklılaşma oluşmadığını düşündürmektedir. Arı, Altın Gülova ve Köse (2017, s. 46)'nin çalışmasında ise çalışılan birime göre sağlık çalışanlarının etkileşimsel adalet algısının farklılık gösterdiği ve bu farkın yoğun bakım ünitesi ve çocuk kliniklerinde çalışanlardan kaynaklı olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların genel iş doyumlarının çalışılan birime göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak iş doyumunun alt boyutları çalışılan birime göre ele alındığında ücret, yükselme olanakları ve sosyal haklara ilişkin algının çalışılan birime göre anlamlı farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur. Bu bağlamda destekleyici tıbbi hizmetlerde çalışanların algılarının tedavi ve bakım alanlarında çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Destekleyici tıbbi hizmetlerde çalışan bireylerin daha olumlu ücret algısına sahip olması, tedavi ve bakım alanlarında çalışan bireylerin iş yükü, nöbet sayısı, hastayla doğrudan temas kurmaktan kaynaklanan riskler gibi unsurlardan dolayı ücretin yapılan işe göre yetersiz algılanmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Ayrıca destekleyici tıbbi birimlerde çalışanların mesai düzeni, izin alma gibi durumlarda daha az kısıtlamaya maruz kaldığından sosyal haklara ilişkin algılarının da tedavi ve bakım alanlarında çalışanlara göre daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Araştırma bulgularının aksine Öztürk ve arkadaşları (2020, s. 341)'ün gerçekleştirdikleri çalışmada ise sağlık çalışanlarının genel iş doyumunun çalışılan birime göre farklılık gösterdiği, laboratuvar çalışanlarının iş doyumunu düzeyinin poliklinik ve klinik çalışanlarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda, *örgütsel adalet* algısı açısından çalışma şekline göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark, sürekli gündüz çalışanların örgütsel adalet algısının vardiyalı çalışanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları ele alındığında sürekli gündüz çalışanların etkileşimsel adalet algılarının da vardiyalı çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarında çalışma şekline bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu sonuçlar, Altunkes ve Naldöken'in (2025, s. 111) 340 sağlık çalışanı ile gerçekleştirdiği çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Aynı şekilde, Köroğlu ve Yardan (2016, s. 29) da gündüz çalışanların örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının, gece çalışanlara göre daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Ayrıca, Sutinen ve arkadaşları (2002, s. 209) tarafından Finlandiya'daki 11 hastanede yürütülen çalışmada, çalışanların nöbet sayısı arttıkça örgütsel adalet algılarında azalma gözlemlenmiştir. Araştırma bulguları iş doyumunun genel olarak çalışma şekline göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya konulmakla birlikte alt boyutları açısından ele alındığında yalnızca işin yapısı değişkeninde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.



Elde edilen bulgular sürekli gündüz çalışanların işin yapısına ilişkin vardiyalı çalışanlara göre daha olumlu bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Tilev ve Beydağ (2015, s. 144) ile Eraydın ve arkadaşları (2021, s. 61) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar, çalışanların görev yaptıkları birim ve nöbet sıklığının, iş doyumu düzeyleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırma kapsamında yapılan analizler, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve alt boyutlarının işyerindeki görev süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Aynı şekilde Ay ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan araştırmalarda da sağlık çalışanlarının kurumda çalışma süresine göre genel örgütsel adalet ve alt boyutlarında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu sonuçlar, örgütsel adalet algısının işyerinde geçirilen süreden bağımsız olarak şekillenebileceğini düşündürmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, çalışanların iş doyumu ve alt boyutları açısından işyerindeki görev süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuç sağlık çalışanlarıyla yapılan bazı araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Örneğin, Ürtürk (2020, s. 119) tarafından yürütülen çalışmalarda, kurumdaki çalışma süresi ile hem genel iş doyumu hem de alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi işyerindeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konulmuştur. Pehlevan Sarı, Ardıç ve Filiz (2024, s. 7)'in araştırmasında da kurumdaki çalışma süresinin, çalışanların insan kaynakları yönetimi algısını anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ve alt boyutlarının meslekteki toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Güler ve arkadaşlarının (2025) yaptığı çalışmada da desteklenmiş olup, çalışanların mesleki kıdemleri ile adalet algıları arasında belirgin bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, çalışanların iş doyumu ve alt boyutlarının toplam mesleki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Özaydın ve arkadaşları (2022, s. 60)'nın bir eğitim araştırma hastanesinde görev yapan 268 sağlık çalışanı ile yürüttükleri çalışmada da benzer şekilde, meslekte geçen toplam çalışma yılı ile iş doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Benzer biçimde, Korkmazer ve Pirol (2021) ile San ve Yalçıntaş (2017, s. 503) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda da mesleki deneyim süresinin örgütsel adalet algısında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi algısının toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konulmuştur. Filizöz ve Atalay (2020, s. 196)'ın araştırma sonuçlarında da benzer şekilde SİKY ile tecrübe süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet ile iş doyumu arasında pozitif ve orta düzeyde güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular literatürde yer alan diğer çalışmalarla desteklenmektedir. Örneğin, Meral ve Korkut (2018, s. 393) tarafından 489 hekim ile gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel adalet ile iş doyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Işıkkay (2018, s. 191) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada benzer şekilde pozitif yönde anlamlı ilişkiyi ortaya koymuştur. Behlül ve arkadaşları (2018, s. 1747) tarafından Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bir üniversite hastanesinde yapılan çalışmada da örgütsel adalet ve iş doyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu durum araştırma bulgularının literatür ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Literatürde, dağıtımsal adalet ile iş doyumu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit eden birçok çalışma mevcuttur. Örneğin, Usmani ve Jamal (2013, s. 351) bu ilişkiyi destekleyen araştırmalar yapmışlardır. *İşlemsel adalet* ile iş doyumu arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde, Nadiri ve Tanova (2010, s. 39) da işlemsel adalet ile iş doyumu arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bildirmiştir. Etkileşimsel adalet de iş doyumu ile anlamlı ve pozitif bir ilişki göstermektedir. Ayrıca, Macit ve Aydoğan (2023, s. 12) işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin de iş doyumu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu rapor etmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel adaletin stratejik insan kaynakları yönetimi ile olan ilişkisinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi anlamlı bulunmuştur. Yapılan araştırmada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile İş doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Modi ve Alzalabani (2014, s. 47)'nin çalışmalarında da ulaşılan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Örgütsel adaletin iş doyumu üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizine göre, örgütsel adalet çalışanların iş doyumu düzeylerini anlamlı ve güçlü bir şekilde yordayan bir değişkendir.

Benzer şekilde Macit ve Aydoğan (2023, s. 9) tarafından 190 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel adalet algısının çalışanların iş doyumunu üzerinde belirgin ve olumlu bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Keklik ve Coşkun Us (2013, s. 158)'ün çalışmasında ise, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin iş doyumunu üzerinde güçlü etkilerinin bulunduğu, ancak işlemsel adaletin bu ilişkiyi anlamlı şekilde etkilemediği görülmüştür. Macit ve Aydoğan (2023, s. 9) tarafından yapılan çalışmada, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının iş doyumunu üzerinde anlamlı etkileri olduğu, ancak dağıtımsal adaletin iş doyumunu anlamlı şekilde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Yeşil ve Dereli (2012)'nin çalışmasında, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının iş doyumunu anlamlı biçimde yordadığı gözlemlenmiştir. Yıldırım (2007, s. 253) da örgütsel adaletin alt boyutlarının çalışanların iş doyumları üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğunu; bu alt boyutlar arasında en güçlü etkinin etkileşimsel adalet boyutunda olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma kapsamında örgütsel adaletin stratejik insan kaynakları yönetimi algısı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, örgütsel adaletin bu değişken üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Sonuç olarak hem dağıtımsal hem de etkileşimsel adalet, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını anlamada önemli rol oynamaktadır. Bayramlık ve arkadaşları (2015, s. 166)'nın çalışmasında ise insan kaynakları yönetimi çalışmalarının örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, stratejik insan kaynakları yönetimi algısı iş doyumunu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. İspir ve Yeşil (2020, s. 190)'in insan kaynakları yönetiminin çalışanların iş doyumunu, yenilikçiliği ve performansına etkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve personel güçlendirmenin iş doyumunu üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit ettikleri çalışma araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Yapılan aracılık analizine göre örgütsel adalet, Ankara'daki özel hastanelerde çalışanların iş doyumunu üzerinde hem doğrudan hem de stratejik insan kaynakları yönetimi aracılığıyla dolaylı olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Modelin genel uyumu son derece güçlüdür. Elde edilen R değeri (,685), örgütsel adalet ve stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenlerinin birlikte iş doyumunu üzerindeki ilişkisinin yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel adaletin iş doyumunu üzerindeki doğrudan etkisinde belirli bir azalma gözlemlenmektedir. Doğrudan etkinin katsayısı  $B = ,346$  olarak bulunmuştur. Etkinin anlamlılığı korunmuş olsa da önceki modele kıyasla azalan bu değer, stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını ortaya koymaktadır. Stratejik İK yönetimi, çalışanların performanslarının adil biçimde değerlendirilmesi, kariyer fırsatlarının eşit dağıtılması ve çalışanların gelişimine yönelik sistematik yaklaşımları kapsadığından, örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların bu tür İK uygulamalarına daha fazla güven duyduğu ve sonuçta iş doyumlarının da yükseldiği görülmektedir. Dolaylı etki analizi de bu aracı rolü doğrular niteliktedir. Örgütsel adaletin iş doyumunu üzerindeki stratejik insan kaynakları yönetimi yoluyla dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $B = ,079$ ; BootSE = ,028; BootLLCI = ,026; BootULCI = ,136).

Bu araştırmada elde edilen bir diğer bulguda, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin iş doyumunu anlamlı bir düzeyde yordadığı, stratejik insan kaynakları yönetiminin bu ilişkiye kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bu bulgu örgütsel adalet algısının yalnızca bireysel memnuniyeti değil, aynı zamanda stratejik insan kaynakları süreçlerine duyulan güveni de artırdığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla desteklenmesi, çalışanların örgüte duydukları güveni artırmakta ve iş doyumunu da güçlendirmektedir. Sağlık sektöründe, özellikle özel hastanelerde görev yapan çalışanların iş yükü, zaman baskısı ve duygusal emek düzeyleri dikkate alındığında, dağıtımsal adaletin bu bağlamda daha da önem kazandığı görülmektedir. Ayrıca elde edilen bulgular, stratejik insan kaynakları yönetiminin yalnızca yönetsel bir araç değil aynı zamanda örgütsel adaletin sağlanabilmesine katkıda bulunan bir mekanizma olarak konumlandırmaktadır.

Elde edilen bulgular ışığında, sağlık kurumları, hastane yöneticileri ve araştırmacılar için çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

- Özel hastaneler ücretlendirme, ödüllendirme ve görev dağılımı süreçlerinde açık, tutarlı ve ölçülebilir kriterler oluşturmali ve çalışanlarla açık biçimde paylaşarak dağıtımsal adaleti kurumsallaştırmaları gerekmektedir.
- İşlemsel adaletin artırılması için işe alım, vardiya planlama, yükselme gibi süreçlerde standart prosedürler uygulanmalı ve çalışanların bu süreçlere katılımı sağlanmalıdır.

- Vardiyalı çalışanların etkileşimsel adalet algısı düşük olduğundan, tüm vardiyalarda bilgiye erişimi ve iletişimi kolaylaştıran bir yapının kurulması önerilmektedir. Alınan kararların ve duyuruların tüm çalışanlara eş zamanlı iletilmesi için gerekli sistemin kurulması çalışanların kurumsal adalet algısını güçlendirecektir.
- Örgütsel adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisinde stratejik insan kaynakları yönetiminin aracılık rolü üstlendiği saptanmıştır. Bu nedenle örgütün üst yönetiminde İnsan Kaynakları yöneticilerinin de yer alması önerilmektedir. İnsan Kaynakları süreçlerinin yalnızca operasyonel süreçlerle sınırlı kalmaması ve karar mekanizmasının bir bileşeni olması gerekmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinde çalışan katılımı artırılmalı, karar alma süreçlerine çalışanların dahil edilmesi teşvik edilmelidir. Bu sayede hem işlemsel adalet algısı güçlenecek hem de çalışan bağlılığı ve iş doyum düzeyleri yükselecektir.
- Son olarak, araştırma yalnızca özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarını kapsamaktadır. Bu nedenle kamu ve üniversite hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde de benzer araştırmaların gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

### Kaynaklar

- Ahmed, S. F., Eatough, E. M., & Ford, M. T. (2018). Relationships between illegitimate tasks and change in work-family outcomes via interactional justice and negative emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 14-30. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.10.002>
- Akça Ürtürk, E. (2020). *Bir özel hastanede örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisi* [Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi].
- Akkoyun Girişken, G. (2015). *Bir kamu hastanesinde sağlık çalışanlarının iletişim doyumları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Akman, F. (2017). *sağlık kurumlarında hemşirelerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel adaletin iş motivasyonuna etkisi: Özel hastaneler alan araştırması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Aliyeva, A. (2013). *Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunkes, S., & Naldöken, Ü. (2025). Sağlık çalışanlarında örgütsel adaletin iş yaşam kalitesine etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 49(2), 107-116.
- Arı, M., Altın Gülova, A., & Köse, S. (2017). Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık davranışının ilişkisi: Bir sağlık kuruluşunda araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10(1), 43-51.
- Arslandaş, C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Barlett, J., Kotrlik, J., & Chadwick, H. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Bayramlık, H., Çetin, Ş., & Yurdakul, T. (2015). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüte duyulan güvene etkisi: Örgütsel adaletin aracılık rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(2), 156-173.
- Behlül, S., Bahadır, E., & Bayraktar, Ö. (2018). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin hastane çalışanların bağlamında incelenmesi: Kuzey Kıbrıs örneği. *Social Sciences Studies Journal*, 4(18), 1747-1755. <https://doi.org/10.26449/sss.555>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>

- Çağatay, A., & Kızılkaya, S. (2021). Stratejik insan kaynakları yönetimi aracının liyakate esas görüşlerle olan ilişkisi: Sağlık çalışanları örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 249-267. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.798222>
- Çalışkan, H. (2019). Sağlık kurumlarında stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel inovasyona etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(2), 341-358.
- Çetinkaya Ulusoy, E., & Ecevit Alpar, Ş. (2014). Hemşirelerde meslektaş dayanışması ve iş doyumunu ile ilişkisi. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 21(3), 154-163.
- Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A., & Sanghun, L. (2020). The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: The mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review*, 21(1), 167-179. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09617-w>
- Eraydın, C., Kardaş Kin, Ö., Andık, S., & Türk, U. (2021). Investigation of job satisfaction of nurses. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 8(1), 54-64. <https://doi.org/10.5222/SHYD.2021.83702>
- Filizöz, B., & Atalay, E. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların performans algısı üzerine etkisi: Plastik üretim işletmesinde bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 186-207. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.616956>
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference* (10th Edition). Allyn & Bacon. <https://doi.org/10.4324/9780429056765>
- Green, K. W., Wu, C., Whitten, D., ve Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and hr professionals' work attitude and work performance, *The International Journal Of Human Resource Management*, 17(4), 559-579. <https://doi.org/10.1080/09585190600581279>
- Güler, S., Özcan, A., Özdemir, İ., & Erkasap, A. (2025). Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma: Bir şehir hastanesi örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 12(2), 253-268.
- Hadi, S., Tjahjono, H. K., & Palupi, M. (2020). Study of organizational justice in SMEs and positive consequences: Systematic review. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 4717-4730.
- Işıkkay, Ç. (2018). *İşyeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve iş doyumunu ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü: Muğla ili kamu hastaneleri birliğinde görev yapan hemşireler üzerinde bir araştırma* [Doktora tezi]. Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İspir, İ., & Yeşil, S. (2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine, yenilikçiliğine ve performansına etkisi. *Journal of Yaşar University*, 15(58), 190-209. <https://doi.org/10.19168/jyasar.634749>
- Kaluç, S., Kirilmaz, S. K., & Kirilmaz, H. (2021). Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Turkish Studies-Social Sciences*, 16 (3), 1057-1079. <https://doi.org/10.47356/TurkishStudies.46573>
- Kaptan, S. (1998). *Blimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Tekışık.
- Kayabaşı, Ç., & Orhaner, E. (2023). Bir devlet hastanesinde çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyumunun ilişkisinin belirlenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 9(2), 187-200.
- Keklik, B., & Coşkun Us, N. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Kılıçaslan, Ö., & Marşap, A. (2018). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılığa etkisi. *International Journal of Labour Life and Social Policy*, 1(2), 5-23.
- Kılınç, S., & Yüceler, A. (2021). Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısının duygusal emek üzerine etkisi: Konya ilinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1), 260-273. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.898653>
- Korkmazer, F., & Pirol, M. (2021). Örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışlarına etkisi: Bir hastane örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(1), 43-62.

- Koroğlu, P., & Dikmetaş Yardan, E. (2016). Sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm tutumlarına etkisi. *The Journal of Academic Social Sciences*, 4(31), 11-34. <https://doi.org/10.16992/ASOS.1365>
- Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 94, 21-31. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.01.011>
- Macit, M., & Aydoğan, S. (2023). Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısının iş tatminine ve iş ile bütünleşmeye etkisi. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Meral, Y., & Korkut, Y. (2018). Organizational justice and organizational commitment's effect on job satisfaction: A research on doctors. *Pressacademia*, 7(1), 393-402. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.923>
- Modi, R., & AlZalabani, A. (2014). Impact of human resources management practice and perceived organizational support on job satisfaction: Evidence from Yanbu industrial city, KSA. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 33-52.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Nal, M., & Nal, B. (2018). Sağlık çalışanlarının iş doyumunu düzeylerinin incelenmesi bir kamu hastanesi örneği. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 131-140.
- Neşe, A., & Gündoğan, R. (2022). Hastane öncesi acil sağlık hizmetleri çalışanlarında mesleki kaygı düzeyinin iş doyumuna üzerine etkisi: Adıyaman ili örneği. *Hastane Öncesi Dergisi*, 7(3), 289-301. <https://doi.org/10.54409/hod.1142419>
- Özaydın, Ö., Vural, A., Balcı, N., & Gündük, Ö. (2022). COVID-19 salgını döneminde sağlık çalışanlarının iş doyumuna. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 11(1), 54-62. <https://doi.org/10.37989/gumussagbil.888358>
- Özmen, Ö., Arbak, Y., & Özer, P. (2007). An inquiry about the effect of justice value on justice perception. *Ege Academic Review*, 7(1), 19-35.
- Öztürk, Z., Çelik, G., & Örs, E. (2020). Sağlık çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyumuna ilişkisi: Bir kamu hastanesi örneği. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(2), 328-349.
- Öztürk, Z., & Uysal, D. (2022). Stratejik insan kaynakları yönetiminin algılanan etik liderlik ile değerlendirilmesi: Üniversite hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 44, 229-250.
- Pehlevan Sarı, Ö., Ardıç, M., & Filiz, M. (2024). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkisi; banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *The Journal of International Scientific Researches*, 9(1), 1-13. <https://doi.org/10.23834/isrjournal.1349323>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Spector, P. (1985). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Stamenkovic, S., Ratkovic Njegovan, B., & Vukadinovic, M. S. (2018). Intra-national diversity: Perception of organizational justice and ethical climate in organizations in Serbia. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(3), 425-442. <https://doi.org/10.1108/CCSM-05-2017-0061>
- Sutinen, R., Kivimäki, M., Elovainio, M., & Virtanen, M. (2002). Organizational fairness and psychological distress in hospital physicians. *Scandinavian Journal of Public Health*, 30(3), 209-215. <https://doi.org/10.1080/14034940210133843>



- Sujono, D., Tunas, B., & Sudiarditha, I. K. R. (2020). Vitality of work involvement in mediation: The effect of organizational justice on organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 1061-1068. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.003>
- Swamy, D., Nanjundeswaraswamy, T., & Srinivasalah, R. (2015). Quality of work life: Scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281. *Management Journal*, 25(1), 62-78. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12062>
- Şahin, B., & Taşkaya, S. (2011). Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 85-114.
- Tekingündüz, S., & Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, 91, 77-103.
- Tilev, S., & Beydag, K. D. (2015). Job satisfaction level of nurses. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(3), 140-147. <https://doi.org/10.5222/SHYD.2014.140>
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Society of Interdisciplinary Business Research*, 2(1), 351-383.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS). *World Applied Sciences Journal*, 6(8), 1066-1072.
- Yalçıntaş, M., & San, İ. (2017). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16(Özel Sayı), 503-514. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.323228>
- Yeşil, S., & Dereli, S. F. (2012). Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-122.
- Yıldırım, B., & Şen, E. (2017). Stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal performansa etkisi: İstanbul Üniversitesinde bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 23-40. <https://doi.org/10.11611/yead.327673>
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278. [https://doi.org/10.1501/SBFder\\_0000002016](https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002016)
- Yılmaz, M., & Doğan, S. (2017). Sağlık kurumlarında örgütsel adalet algısının mobbing davranışları üzerine etkisi: Bolu'da bir uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 67-94.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>