

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞ PLANLAMA VE EKONOMİSİ ANA BİLİM
DALI

**İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA GÖREVLİ
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARININ ÇEŞİTLİ
DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ
(ŞAHİNBEY/GAZİANTEP ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Durdane GÖK

GAZİANTEP
EYLÜL, 2014

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞ PLANLAMA VE EKONOMİSİ ANA BİLİM DALI

**İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA GÖREVLİ
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARININ ÇEŞİTLİ
DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ
(ŞAHİNBEY/GAZİANTEP ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Durdane GÖK

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet YAŞAR

GAZİANTEP
EYLÜL, 2014

ÖZET

İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ (ŞAHİNBEY/GAZİANTEP ÖRNEĞİ)

GÖK, Durdane

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi Teftiş Planlama ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet YAŞAR

Eylül 2014, 100 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının bazı demografik değişkenler açısından incelemektir. Bu araştırma, tarama modelinde betimsel çalışmadır. Çalışmanın örneklemini, Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda görevli 400 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “Örgüt Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma verileri “ortalama”, “standart sapma”, “t-testi”, “tek yönlü varyans analizi”, “Post Hoc çoklu karşılaştırmalar testi” ve “Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı” ile çözümlenmiştir. Araştırmada, ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarının “kararsızım” yani orta düzeyde, örgütsel adalet algıları alt boyutlarının ise “katılıyorum” yani iyi düzeyde olduğu görülmüştür. Elde edilen verilerle, araştırmaya katılan öğretmenlerin değerlendirmelerinin, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, hangi kademe öğretmeni olduğu ve buldukları okulda hizmet süreleri değişkenlerine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları boyutları ile demografik özelliklerin bazı noktalarında anlamlı ilişkiler bulunmuş ve yorumlanmıştır. İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları arasında pozitif, anlamlı ve orta derecede bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel bağlılık, Örgütsel Adalet, Öğretmen, İlkokul, Ortaokul.

ABSTRACT

A STUDY OF PRIMARY SCHOOL AND SECONDARY SCHOOL TEACHERS' PERCEPTIONS OF ORGANISATIONAL JUSTICE AND ORGANISATIONAL COMMITMENT IN TERMS OF SOME PARAMETERS (ŞAHINBEY/ GAZIANTEP EXAMPLE)

GÖK, Durdane

M.A. Thesis, Department of Training Management Inspection Planning and
Economy

Supervisor: Assit. Prof. Dr. Mehmet YAŞAR

September 2014, 100 pages

The purpose of this study, primary and secondary schools teachers' perceptions of organizational justice and organizational commitment is to examine some of the demographic variables to. This study is descriptive research with a screening model. The sample of this study is made up of 400 teachers who work in state primary school and secondary schools in Şahinbey, Gaziantep. The first part of questionnaire is about "Demographic Information"; the second part consists of the items concerning "Organisational Justice; and the third part is about the items regarding "Organisational Commitment". Data were analyzed using mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, post hoc multiple comparison test and Pearson moment correlation coefficient techniques. In this research, it is seen that sub dimensions of primary school and secondary school teachers' organisational commitment are at the level of "undecided" and sub dimensions of organizational justice sense are at the level of "I agree". In addition, it was investigated whether the results of research differ in terms of demographic variables such as gender, age, tenure, branch and his / her service time in the school through the collected data. Within the research some meaningful relationships have been found between some parts of demographic features and organisational commitment and dimensions of organizational justice sense. These relationships are examined in this study and it is found that there is a positive, meaningful, and a moderate relationship between these teachers' perceptions of organisational justice and their organisational commitment.

Key words: Organizational Justice, Organizational Commitment, Teacher, primary school, secondary school.

ÖN SÖZ

Eğitim kurumları, toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için kurulmuş örgütleridir. Girdi ve çıktısının insan olması nedeniyle toplumun birçok katmanını etkileyen eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşp ulaşmaması toplum açısından önem taşımaktadır. Öğretmenler, okulların amaçlarına ulaşmasındaki en önemli öğelerden bir tanesidir. Bu çalışmada öğretmenlerin görevlerini ve okulların verimini etkileyen örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarını inceleme gereği duyulmuştur.

Literatüre katkıda bulunması ve yapılacak olan çalışmalara yol göstermesi amaçlanan bu çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları çeşitli değişkenler açısından betimsel olarak incelenmiştir.

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde büyük katkısı olan, görüş ve önerileri ile bana yol gösteren değerli hocam, Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet YAŞAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu günlere gelmemde emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme ve yetişmemde emeği geçen tüm hocalarıma minnettar olduğumu belirtmek isterim.

Durdane GÖK
Eylül 2014

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
SEMBOLLER VE KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	3
1.4. Araştırmanın Amacı.....	3
1.5. Araştırmanın Önemi.....	4
1.6. Sınırlılıklar	4
1.7. Sayıtlar.....	4
1.8. Tanımlar.....	5
KAYNAK ÖZETLERİ	6
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	6
2.1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	7
2.1.1.1. Mesleğe bağlılık.....	7
2.1.1.2. İşe bağlılık.....	7
2.1.1.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık	7
2.1.1.4. Sadakat:.....	8
2.1.1.5. İtaat:	8
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	8
2.1.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	10
2.1.3.1. Davranışsal Bağlılık.....	10
2.1.3.1.1. Becker' in Yan Bahis Yaklaşımı.....	11
2.1.3.1.2. Salancik Yaklaşımı	11
2.1.3.2. Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	12
2.1.3.3. Tutumsal Bağlılık.....	12
2.1.3.3.1. Kanter' in yaklaşımı.....	12

	vii
2.1.3.3.2. Etzioni'nin yaklaşımı	13
2.1.3.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı.....	14
2.1.3.3.4. Allen ve Meyer'in yaklaşımı.....	14
2.1.3.3.4.1. Duygusal Bağlılık:	15
2.1.3.3.4.2. Devam Bağlılığı:	16
2.1.3.3.4.3. Normatif Bağlılık:	16
2.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen faktörler.....	16
2.1.4.1. Kişisel Faktörler	17
2.1.4.1.1. İş Beklentileri.....	17
2.1.4.1.2. Psikolojik Sözleşme	17
2.1.4.1.3. Kişisel Özellikler.....	18
2.1.4.1.3.1. Cinsiyet	18
2.1.4.1.3.2. Yaş	18
2.1.4.1.3.3. Kıdem.....	19
2.1.4.1.3.4. Eğitim Düzeyi	19
2.1.4.2. Örgütsel faktörler	19
2.1.4.2.1. İşin Niteliği	20
2.1.4.2.2. Yönetim ve Liderlik.....	20
2.1.4.2.3. Ücret Düzeyi	20
2.1.4.2.4. Nezaret	20
2.1.4.2.5. Örgütsel Kültür	21
2.1.4.2.6. Örgütsel Adalet	21
2.1.4.2.7. Örgütsel Ödüller.....	21
2.1.4.2.8. Takım Çalışması	21
2.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	21
2.2. ÖRGÜTSEL ADALET.....	23
2.2.1. Örgütsel Adaletin Boyutları	26
2.2.1.1. Dağıtım Adaleti.....	26
2.2.1.2. Prosedür Adaleti (İşlemsel Adalet)	27
2.2.1.3 Etkileşim Adaleti.....	30
2.2.2. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması	32
2.2.2.1. Reaktif – İçerik Teoriler:.....	33
2.2.2.2. Proaktif – İçerik Teorileri:	35
2.2.2.3. Reaktif – Süreç Teorileri:.....	36
2.2.2.4. Proaktif – Süreç Teorileri:.....	37
2.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi	38

2.4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	40
YÖNTEM.....	42
3.1. Araştırma Modeli	42
3.2. Evren ve Örneklem	42
3.3. Veri Toplama Araçları	42
3.4. Verilerin Toplanması	44
3.5. Verilerin Analizi	44
BULGULAR VE YORUM.....	46
4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.....	46
4.2. İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki.....	49
4.3. İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin, Örgütsel Adalet Düzeyleri.....	50
4.4. İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	54
4.5. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Adalet Düzeyine İlişkin Bulgular	56
4.6. Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bulgular	62
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	71
5.1. Sonuçlar	71
5.2. Öneriler	74
KAYNAKLAR	77
EKLER.....	82
EK-1 Öğretmenlere Uygulanan Örgütsel Adalet Ölçeği Ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	83
EK-2 Anket İzin Onayı	87
EK-3 Özgeçmiş	88

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	13
Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler (İnce ve Gül, 2005:59)	17
Tablo 2.4. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları(Randall 1987: 462).....	22
Tablo 2.5. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	32
Tablo 2.6. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular.....	33
Tablo 3.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Anketinde Yer Alan Beşli Dereceleme Ölçeğinin Sayısal Değerleri	43
Tablo 4.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Sonuçları	47
Tablo 4.2. Yaş Değişkenine Ait Frekans Sonuçları	47
Tablo 4.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Frekans Sonuçları.....	48
Tablo 4.4. Görev Yaptıkları Okullarındaki Hizmet Süreleri Değişkenine Ait Frekans Sonuçları	48
Tablo 4.5. Hangi Kademe Öğretmeni Olduğu Değişkenine Ait Frekans Sonuçları ..	49
Tablo 4.6. İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren "Pearson Çarpım Korelasyon Analizi" Tablosu	49
Tablo 4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Alt Faktörlerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	50
Tablo 4.8. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ölçeği "Dağıtımsal Adalet" Alt Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler	52
Tablo 4.9. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ölçeği "İşlemsel Adalet" Alt Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler	53
Tablo 4.10. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ölçeği "Etkileşimsel Adalet" Alt Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler	54
Tablo 4.11. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Faktörlerine İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	54
Tablo 4.12. Öğretmenlerin Ölçek Maddeleri Bazında Örgütsel Bağlılıklarına Ait Betimsel İstatistikler.....	55
Tablo 4.13. Cinsiyet Değişkenine Göre, "Örgütsel Adalet" Alt Boyutlarına İlişkin t Testi Sonuçları	56
Tablo 4.14. Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	57

Tablo 4.15. Örgütsel Adalet Yaş Değişkenine Göre “Dağıtımsal Adalet ” Alt Boyutu Tukey Hsd Testi	58
Tablo 4.16. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	59
Tablo 4.17. Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	60
Tablo 4.18. Hangi Kademe Öğretmeni Olduğu Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları	61
Tablo 4.19. Cinsiyet Değişkenine Göre, Örgütsel Bağlılık Alt boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları	62
Tablo 4.20. Yaş Değişkenine Göre, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 4.21. Örgütsel Bağlılık Yaş Değişkenine Göre “Duygusal Bağlılık ” Alt Boyutu Tukey Hsd Testi	64
Tablo 4.22. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	65
Tablo 4.23. Örgütsel Bağlılık Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Duygusal Bağlılık ” Alt Boyutu Tukey Hsd Testi	66
Tablo 4.24. Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analiz Sonuçları	67
Tablo 4.25. Örgütsel Bağlılık Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre “Devam Bağlılık ” Alt Boyutu Tukey Hsd Testi	68
Tablo 4.26. Hangi Kademe Öğretmeni Olduğu Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması.....	10

SEMBOLLER VE KISALTMALAR

f: Frekans

r: Korelasyon

p: Anlamlılık düzeyi

N: Örneklem sayısı

SS: Standart sapma

\bar{X} : Aritmetik ortalama

t: t testi sonucu elde edilen değer

KT: Kareler Toplamı

KO: Kareler Ortalaması

S.d: Serbestlik Derecesi

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımlar ve araştırma konusu ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

1.1.Problem Durumu

Günümüzün hızla değişen dünyasında belirli bir amaç etrafında kurulmuş olan örgütler ayakta kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için kendilerini yenilemek ve sürekli geliştirmek durumundadırlar. İster kamu ister özel sektörde olsun örgütler, hızlı teknolojik değişmelere uyum sağlamak, kendilerinden beklenenleri en iyi biçimde yerine getirmek ve diğer örgütlerle rekabet etmek zorundadırlar.

Bursalıoğlu (1987: 55), toplumsal sistemlerden etkilenen ve onları etkileyen eğitim sisteminin, bir ulusun sosyal, ekonomik, siyasi ve kültürel açıdan devamını sağlama işlevlerini eğitim örgütleri aracılığıyla gerçekleştirdiğini ileri sürmekte ve okulun, çocukların sosyalleşmesini sağlama, kültürü aktarma ve onların liderlik yeteneklerini geliştirme, nitelikli insan gücünü yetiştirme gibi özel bir konuma sahip olduğunu belirtmektedir.

Örgütlerin sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamasıyla birlikte başarılarının sadece yapı, strateji ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlandırılmayacağı da anlaşılmıştır. Böylelikle araştırmalar, örgüt ve yönetim açısından önemi kavranan insan faktörü üzerinde yoğunlaşmıştır. İnsan kaynağının verimli ve etkili bir biçimde çalışabilmesi için örgüt amaçlarını benimsemesi ve örgütsel bağlılığının artırılması son derece önemli bir konudur. Çalışanların hedef ve değerleri ile örgütün hedef ve değerleri arasında uyum sağlanması, çalışanların örgütle özdeşleşerek amaçların gerçekleştirilmesi yönünde çaba göstermeleri, örgüt üyeliğini devam ettirmeye istekli olmaları; örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri ve de

karşılaştıkları sorunları çözümlayebilmeleri açısından hayati önem taşımaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun,2007: 141-142).

Örgütlerde çalışanların var olan performansını artırmak, etkili ve verimli olmaları, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için oldukça önemlidir. Çalışanların etkililiklerini, performanslarını artırmak için, çalışanların örgüte bağlı tutum ve davranışlar içerisinde olmaları beklenmektedir. Yanı sıra; çalışanlar kendilerine adil davranılmasını istemektedirler. Yüksek adalet algısı, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle adalet kavramı, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur ve çalışanın örgüte bağlılığını da önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütleri olumlu yönden etkileyen örgütsel bağlılık, işgörenlerde örgütsel adalet algısı oluşturularak arttırılabilmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet, örgütsel bağlılık yoluyla bu tür olumlu davranışları etkileme potansiyeline sahiptir (Söyük, 2007: 22).

Eğitim kurumlarının hedefi toplumun geleceğine en iyi şekilde yön vermektir. Bu hedefin gerçekleştirilmesinde öğretmenler büyük rol oynamaktadır. Eğitimin iyileştirilmesi için, öğretmenlerin bilgi, beceri, tutumlarının yeterli olması ve bunları kurum için kullanarak çalışmalarını gerekir. Öğretmenlerin kurum için en verimli şekilde çalışmalarını, onların amaç ve beklentilerinin karşılanmasına, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerine bağlıdır. Bu bağlamda, üyelerin devamlılığını sağlama, işgörenlerde daha çok çalışma isteği duyması gibi birçok fayda elde edilecek, böylece örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesi artmış olacaktır. Bağlılığı artıran önemli unsurlardan biri de adalet olduğundan, öğretmenlerinde kurum içerisinde kullanılan işlem, uygulama ve ödüllendirmelerin adil olduğunu hissetmeleri, eğitim kurumuna bağlılıklarını arttıracaktır. Bu bağlamda sorumluluk öncelikle okul yöneticilerine düşmektedir. Yöneticilerin tarafsız ve adil bir şekilde davranmalarının örgüte bağlılığı etkileyeceği düşünülmektedir.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık bir örgütün etkinliğinin arttırılmasında ve geliştirilmesinde önemli faktörlerdir. Çünkü bu faktörlerin azlığı, örgütü oluşturan en değerli kaynak olan insan kaynağının veriminin azalmasına neden olmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları ne kadar yüksek olursa ve işlerine karşı ne kadar çok olumlu tutum ve davranışlara sahip olurlarsa, kendi değerleriyle örgütün değerlerini ne kadar çok benzeştirirlerse o kadar çok eğitim yararına faaliyet gösterecek ve kendinden beklenilenin fazlasını yerine getireceklerdir. Bu çerçevede, bu araştırmada, çeşitli bağımsız değişkenler bakımında

ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile örgütsel adalet algılarının incelenmesi amaçlanmaktadır.

1.2.Problem Cümlesi

İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Bu temel problem çerçevesinde aşağıdaki problemlere cevap aranmıştır.

1. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık düzeyleri nedir?
2. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları,
 - 2.1. Cinsiyet,
 - 2.2. Yaş,
 - 2.3. Kıdem,
 - 2.4. Çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri
 - 2.5. Hangi kademe öğretmeni olduğu

değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?

3. Öğretmenlerin genel örgütsel adalet algı düzeyleri nedir?
4. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları
 - 4.1. Cinsiyet,
 - 4.2. Yaş,
 - 4.3. Kıdem,
 - 4.4. Çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri
 - 4.5. Hangi kademe öğretmeni olduğu

değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?

5. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarını tespit etmek, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarını çeşitli değişkenler çerçevesinde incelemektir.

1.5.Araştırmanın Önemi

Örgütlerin amacına ulaşmasının, etkili ve verimli olmasının, çalışanların örgütü benimsemelerinin önemli etkenlerinden iki tanesi örgütsel bağlılık ve örgütsel adalettir. Bu açıdan, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısının yüksek olmasını sağlamak bir gerekliliktir. Daha çok örgütteki insan kaynağına bağlı olarak gelişen ve birbirlerini etkileyen bu iki kavram örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önem taşımaktadır.

İnsan davranışlarını etkileyen konulardan, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet konularının araştırılması örgütsel davranışı daha iyi tanımlamaya ve çözümlenmeye katkı sağlayacaktır. Bu sayede örgüt; üyelerinin davranışlarını daha gerçekçi değerlendirme imkânına sahip olabilir, etkililik ve verimliliğe katkı sağlayabilir.

Araştırma örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarını kuramsal ve araştırmalara dayalı olarak ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

Ayrıca literatür incelendiğinden dolayı yeni çalışmalara ihtiyaç olduğu söylenebilir. Bu çalışmada Gaziantep İli Şahinbey İlçesi'ndeki öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi literatüre katkıda bulunması ve yapılacak olan çalışmalara yol göstermesi bakımından da yararlı olacaktır.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- a) 2013–2014 Eğitim-Öğretim yılı ile,
- b) Gaziantep ili Şahinbey ilçesindeki random yöntemiyle seçilmiş resmi ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin ölçeklere verdiği yanıtlarla sınırlıdır.

1.7. Sayıtlar

1. Katılımcıların, veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek formlarına objektif olarak cevap verdiği,
2. Anket uygulanan öğretmenlerin, sorulara doğru ve samimi cevaplar verdikleri, varsayılmıştır.

1.8. Tanımlar

Örgütsel Adalet: Adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınması ve teşvik edilmesi, çalışanların yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmesidir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 7).

Örgütsel Bağlılık: Çalışanların örgütle ilişkilerini karakterize eden ve örgütte kalma kararlarına etki eden psikolojik durumdur (Meyer ve Allen, 1991: 67).

İKİNCİ BÖLÜM KAYNAK ÖZETLERİ

Bu bölümde alan yazına dayalı olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Ayrıca bu konularla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara da yer verilmiştir.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde bulunmaktadır. Bağlılık, en yüksek derecede bir duygu olarak; başkalarına ya da bir düşünceye, kendimizden daha büyük bir şeye bağlılığı, bir örgütte veya işyerinde yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Ergun, 1975:98-99).

Bağlılık kavramının özünde ait olma duygusu yatmaktadır. Bu duygu örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve ülkü etrafında toplamalarını sağlamaktadır.

İş görenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık kavramı yönetim bilimleri alanında son yıllarda ilgi toplayan ve üzerinde fazlaca durulan kavramlardan biri haline gelmiştir.

Bu çalışmalar günümüzde de, giderek artan bir önem kazanmaktadır. Bunun nedenleri bu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel bağlılığın, istenilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- İşten ayrılma nedeni olarak örgütsel bağlılığın, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan bireylerin, örgütsel bağlılığı düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin faydalı bir göstergesi olması,

- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir (Özsoy, 2004: 13–19).

Örgütsel bağlılık, üç faktörle ayırt edilmektedir (Balcı, 2003):

- 1- Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme.
- 2- Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme.
- 3- Örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duyma.

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını içermektedir.

2.1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Literatürde örgütsel bağlılığı anımsatan çok sayıda ve birbirinden farklı kavram bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır: İşe bağlılık, mesleğe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve itaat. Ancak bu kavramlar birbirine denk kavramlar olmayıp, önemli ölçüde farklılıklar içermektedir (Morrow ve McElroy, 1986:139).

2.1.1.1. Mesleğe bağlılık

Mesleki bağlılık kavramı işgörenin sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ifade eden bir anlama gelmektedir (İnce; Gül, 2005:16). Mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı kariyer sonucunda mesleğinin yaşamında ne kadar önemli olduğuna ilişkin algısıdır (Baysal ve Paksoy, 1999:8). Örgütsel bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, kişinin mesleğinin yaşamında önemli hale gelmesidir.

2.1.1.2. İşe bağlılık

İşe bağlılık personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. İşe bağlılık, kişinin işine sarılma derecesi ve kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir (İnce ve Gül, 2005:19). İşe bağlılık örgütsel bağlılıktan farklı olarak işine duygusal olarak bağlanması ve işiyle özdeşleşmesidir.

2.1.1.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kişilerle özdeşleşmesi ve o kişilere bağlılık duygusu hissetmesidir. Bağlılık güdüsü yüksek düzeyde olan kişiler daha içten olmakta ve arkadaşlık bağlarını daha fazla

önemsemektedirler (Balay, 2000:35). Böyle bireyler, insanlarla bir arada oldukları, onlara yardım edebildikleri ve onlarla bir şeyler paylaşabildikleri işlerde ve ortamlarda çalışmayı tercih ederler (Çöl, 2004: <http://www.isgucdergi.org>). İş arkadaşlarına bağlılık, işgörenin çalıştığı kurumdaki arkadaşlarına bağlılık göstermesidir. İş arkadaşlarına bağlılık örgütte dayanışma duygusunun oluşmasını sağlar.

2.1.1.4. Sadakat:

Genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınan sadakat bağlılığa göre daha dar anlamlıdır. Her iki kavramda örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesiyle ilgilidir. Dolayısıyla sadakat ve devamlılık bağlılığı arasında daha yakın bir ilişki vardır.

Örgütsel bağlılık daha aktif bir yaklaşım olarak değerlendirilirken, sadakat daha pasif bir durumu ifade etmektedir (İnce; Gül, 2005:24-25).

Ancak, söz konusu kavramların kaynakları birbirinden farklıdır. Örgütsel bağlılığın iş başarısından kaynaklanmasına karşılık, sadakat kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır (Acar, 2006:4).

2.1.1.5. İtaat:

Örgütsel bağlılıkla ilişkili olan bir başka kavramda itaattir. İtaat ile bağlılık kavramı kimi zaman iç içe girebilmektedir. Oysa itaat dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusu iken, bağlılık içten gelen bir görev duygusu niteliğindedir. Bazen itaatkârlık bağlılık davranışının içinde görülebilmektedir. İtaat olmaksızın var olan bağlılık anarşiye sebep olabileceken, bağlılık olmaksızın itaat ise örgütün ilerlemesini sağlayacak atılımları getirmeyebilecektir. Birinci durumda kişilerin bağlandıkları kurum yararı ile kişilerin kurum yararının olduğuna inanarak yaptıkları arasında önemli farklılıklar bulunabilmektedir. İkinci durumda ise yani bağlılık olmaksızın itaat durumunda, iş görenler kurum yararına ne gibi katkılar sağlayabileceğini düşünmez ve yaratıcılık sergileyemezler (Varoğlu, 1993:29).

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri örgütsel bağlılık kavramıdır. Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son 50 yılda üzerinde önemle durulan bir konu olmasına rağmen,

hala bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır (İnce ve Gül, 2005). Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır (Çöl, 2004). Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür.

Değişik alanlardan araştırmacıların kendi bakış açılarına göre verdikleri tanımlamalar şu şekildedir (İnce ve Gül, 2005:4–5):

- Bireyin örgüte olan ilişkisinin gücüdür (Wahn,1998:256).
- Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir (Varoğlu, 1993:2).
- Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür (Dubin vd., 1975:411–421).
- Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür (Heshizer vd., 1991:532–549).
- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir (Schwenk, 1986:299).
- Örgütün bakış açısı ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarılama derecesini göstermektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986:492– 499).
- “Örgüte bağlılık, işgörenin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır (Gökmen, 1996:1–2).

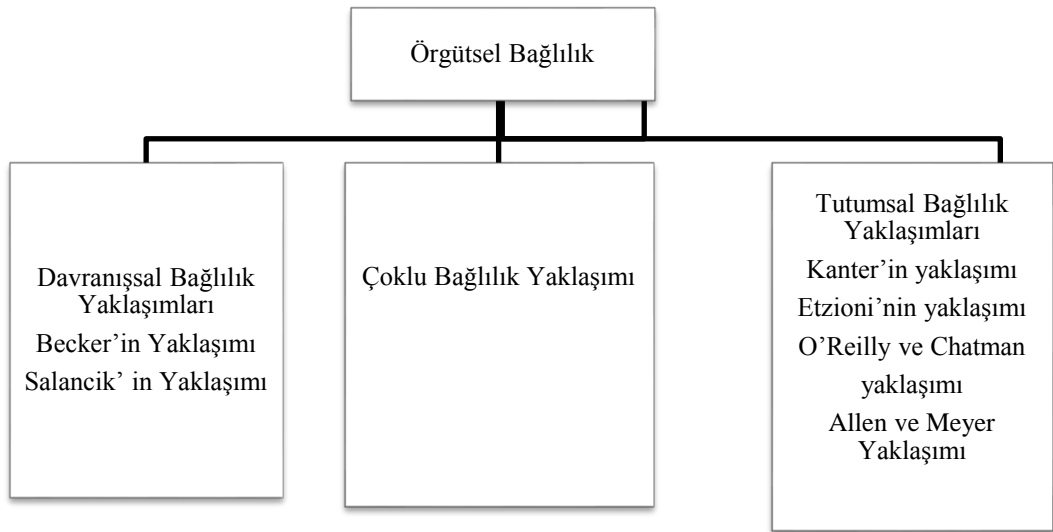
İnce ve Gül (2005:6) bu tanımlardan hareketle örgütsel bağlılığı genellikle “kişinin çalıştığı örgüte karşı hissettikleri olarak” tanımlanmakta ve örgüte bağlılığın öğelerini şu şekilde tasnif etmektedirler:

1. Örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek bunlara inanç duyma,
2. Örgüt lehine beklenenin üstünde çaba harcama,
3. Örgüt üyeliği devamı konusunda güçlü bir istek duyma.

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımların ortak noktası, örgütün amaçlarını daha çok benimseyip örgüt ile bütünleşme olarak ifade edilebilir. Bu bütünleşme sonucunda örgüt ve çalışanları arasında oluşan bağ, örgütün ürettiği hizmetin değerine katkıyı artırmaktadır.

2.1.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan sınıflamalar, en az örgütsel bağlılığın tanımları kadar çeşitlidir. Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında alan yazında üç farklı yaklaşım öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar; tutumsal, davranışsal ve çoklu olmak üzere üç başlık altında aşağıda açıklanmıştır. Bu çalışmada Allen ve Meyer sınıflamasına yer verilmiştir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç boyutta sınıflandırmıştır. Bu sınıflamaya göre (Kavi,1998, 8); Duygusal bağlılık (affective) örgüt çalışanlarının örgütleri ile duygusal ilişkilerini, örgüt ile özdeşleşmesini; devam bağlılığı, örgüt çalışanlarının örgütten ayrılmaları ile kalmaları arasındaki farkın kendileri için anlamını; normatif bağlılık ise; örgütte kalma zorunluluğunu ifade etmektedir. Bu bağlılık sınıflamalarının yanı sıra değişik sınıflandırmalar da yapılmıştır. Ancak daha çok üzerinde durulacak ve araştırmanın dayanağı olarak kullanılacak olan sınıflandırma Meyer ve Allen tarafından yapılan sınıflandırmadır.



Şekil 2.1. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması (Gül, 2002:40)

2.1.3.1. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bireyin geçmişte yaşadığı davranışları sebebiyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya istekli olma, devamsızlık yapmama ve örgütten ayrılmama gibi davranışlardır (Gül, 2002).

Davranışsal bağlılığı, Gül (2003) kişinin önceden yaptığı davranışlarını devam ettirme süreci olarak ele almıştır.

Bir diğ er ifadeyle davranışsal bağı lılık, kişinin örgütün istediğ i tutarlı davranışları göstermekten vazgeçtiğ inde kaybedeceğ i yatırımları düşünerek, bu davranışları sürdürme eğilimidir. Buna göre; işgörenin çalıştığı örgüte duygusal olarak bağı lılığı söz konusu olmamakta, işgören örgütteki yatırımlarını kaybedeceğ ini düşündüğü için örgütteki üyeliğ ini devam ettirmekte ve bağlanmaktadır (Gökmen, 1996:1,2).

2.1.3.1.1. Becker' in Yan Bahis Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağı lılık, bireyin bazı ikincil konulara ilişkin çıkarlarını göz önünde bulundurarak bunları örgüte ilişkin davranışlarıyla ilişkilendirmesidir.

Bir diğ er ifadeyle, kişinin tutarlı bazı davranışları sergilemekten vazgeçtiğ inde kaybedeceğ i yatırımları düşünerek, bu davranışları devam ettirme eğilimidir (Clifford, 1989:144; Meyer ve Allen, 1984:372). Dolayısıyla Becker'e göre birey, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağı lılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir. (Cohen ve Lowenberg, 1990:1016). Yan bahisle anlatılmak istenen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Bağı lılığın "bahse girme" kavramına göre, kişinin ortaya koydukları kişi için ne kadar kıymetli ise bağı lılığı da o kadar çoktur. Bu nedenle birey girdiğ i bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır (Meyer ve Allen, 1984:373). Sonuç olarak, kişi yavaş yavaş örgütle davranışsal ve psikolojik bağlarını artırmaktadır.

2.1.3.1.2. Salancik Yaklaşımı

Bu yaklaşımda Salancik, örgütsel bağı lılığın tutumsal ve davranışsal parçalarından söz etmektedir. Davranış ve tutum arasındaki denge, çelişkilerden arınıklık örgüt ile çalışan uyumunu yükseltmektedir. Davranış ve tutumlar arasındaki tutarsızlık gerilimi artıracaktır. Oluş an gerilimi azaltmak için çalışan, tutum ve davranışları arasında değ işikliğ e gidecektir. Sırf parası için beğ enmediğ i bir örgütte çalışan bir kişi bu durumdan kurtulmak için örgütüne karşı tutumunu değ iş tirmek zorunda kalacaktır (İlsev,1997; Balay, 2000).

2.1.3.2. Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Çok boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımında, örgütün farklı öğelerden oluştuğu ve bir işgörenin örgütteki öğelerin her birine farklı örgütsel bağlılık geliştirebileceği kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma göre, bir işgörenin örgüte bağlılığını belirlemede; istek, maliyet veya yükümlülük öğelerinden tümünün etkili olabileceği anlatılmaktadır (Güçlü, 2006:9).

Çok boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımında çalışanların bağlılığı, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurlara duydukları bağlılık olarak da ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt çalışanları örgütün dış çevresini oluşturan kişilere, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Balay, 2000:26).

2.1.3.3. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, işgören ile örgüt arasındaki bağın niteliğini ve kalitesini yansıtan bir tutum olarak ele alınmaktadır (Gül, 2002). Bu yaklaşıma göre bağlılık, çalışma ortamının değerlendirilmesi sonucu bireyde meydana gelen duygusal tepkidir (Cengiz, 2001: 19).

Tutumsal bağlılık, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere iki temel psikolojik güdüye dayanmaktadır. Bireyin örgüte ve diğer çalışanlara yakın olma isteğini yansıtan özdeşleşme, bireyin kendisini tanımasına olanak sağlayan ilişkilerin (fark edilme, değerli bulunma vb.) kurulması ve sürdürülmesi karşılığında bireyin örgütüyle bütünleşmesini ifade etmektedir. Bireyin örgütsel değer ve normları kendi değer ve normları olarak görmesinin ve benimsemesinin söz konusu olduğu içselleştirme; bireysel ve örgütsel değerler arasındaki karşılıklı uyuma dayanır. İçselleştirmede, birey örgütle paylaşmakta olduğu değerler sonucunda kendi değer sistemlerine uygun olduğu için örgüte bağlanmakta ve örgütün başarısı için çaba göstermektedir (Tolay, 2003: 5,6).

2.1.3.3.1. Kanter' in yaklaşımı

Kanter'in yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir (İnce ve Gül, 2005: 29).

Kanter(1968:499–502), bağılılığın üç şeklini tanımlamıştır: kontrol (control) bağılılığı, birbirini tutma veya kenetlenme (cohesion) bağılılığı ve süreklilik veya devam (continuance) bağılılığıdır.

Tablo 2.2. Kanter'in Örgütsel Bağılılık Yaklaşımı

Kanter'in Yaklaşımı	
Devam bağılılığı	Kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır.
Kenetlenme bağılılığı	Kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağılılığıdır
Kontrol bağılılığı	Kişi örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları ahlaki açıdan doğru bulmaktadır

2.1.3.3.2. Etzioni'nin yaklaşımı

Etzioni(1975), örgüt yapısının temel öğelerinden biri olarak uyumu görür. Uyum için kuvvet ve ilişki türleri arasındaki bağa dikkat çeker. Zora, faydaya ve değere dayalı başlıca üç tür kuvvet sonucunda örgüt ile çalışan arasında soğukluk (yabancılaşma), hesaplılık ve bağılılık (moral) durumları gelişir. Etzioni, işgörenlerin örgütün yönergelerine uyumuna dayalı bir sınıflandırma geliştirmiştir. Bu sınıflandırma ahlaki bağılılık, örgütün amaçları ile özdeşleşmeyi, çıkarlara dayalı bağılılık; alınan ödüller ve faydalar ile ortaya çıkan bağılılığı, zorunlu bağılılık ise işgörenlerin bazı davranışları örgütün zorlaması ile oluşan bağılılığı ifade eder (Akt. Balay, 2000: 15).

Ahlaki Bağılılık: Ahlaki bağılılık örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Kişiler, toplum için yararlı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (Bayram, 2005: 129-130).

Hesapçı Bağılılık: Hesapçı bağılılık, örgüt ile işgörenleri arasındaki alışveriş ve çıkar ilişkisini temel almaktadır (Balay, 2000: 20). İşgörenler, örgütlerine katkıda bulduklarında karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağılılık duymaktadırlar. Ücretler ve faydalar yani çıkarlar, işgören için yeterli ise birey örgüt içerisinde kalmaya devam eder.

Yabancılaştırıcı Bağılılık: Yabancılaştırıcı bağılılık, işgörenin örgütü cezalandırıcı ve zararlı görmesiyle ortaya çıkan ve çalışanı psikolojik olarak örgüte bağılılık duymamasına rağmen örgütte kalmaya zorlayan bağılılıktır (Balay, 2000:20).

2.1.3.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986:493) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Çalışan ile örgütü arasındaki psikolojik bağın gelişmesini sağlayan şey ise çalışanın örgütü ile özdeşleşmesidir.

O'Reilly ve Chatman, örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadır. Bunlar: Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme. (akt: Balay, 2000: 25):

1. Uyum: Uyum boyutunda temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Kişiler, tutum ve davranışlarını belli kazanımları elde etme ve belli cezaları geçiştirme temeline oturtarak gerçekleştirirler.
2. Özdeşleşme: Özdeşleşme boyutu diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Kişiler, tutum ve davranışlarını kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelir.
3. İçselleştirme: İçselleştirme boyutu tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. İçselleştirme boyutuna ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir.

2.1.3.3.4. Allen ve Meyer'in yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalar Allen Mayer' e aittir. Allen ve Mayer' in üç bileşenli bağlılık modeli bugüne kadar olan en geniş bilimsel genellemeye sahip olduğundan bu çalışma için uygun görülmüştür. Örgütsel bağlılık üç temayı yansıtmaktadır:

- Duygusal bağlılık: Örgüte karşı geliştirilen duygusal bağlılık
- Devam bağlılık: Örgütten ayrılmanın algılanan sonuçları
- Normatif bağlılık: Örgütte kalma zorunluluğu

Bu üç temanın temel görüşü, örgütsel bağlılığın işgörenlerin örgütle ilişkisini ortaya koyan psikolojik bir yapıya ve örgütteki üyeliğini devam ettirme veya devam ettirmeme kararını belirleyecek özelliklere sahip olduğudur. Bununla birlikte, her bağlılık şeklinin gizli psikolojik yapısı vardır. Duygusal bağlılığı güçlü olan işgörenlerin örgütte kalma sebepleri bunu istemeleridir. Devam bağlılığı güçlü olan işgörenlerin örgütte kalma sebepleri, buna ihtiyaçlarının olması ve normatif bağlılığı güçlü olan işgörenlerin kalma sebepleri ise, kendilerini zorunlu hissetmeleridir (Meyer vd., 1993:539;Coleman vd., 1999:996).

Allen ve Meyer'in üç bileşenli bu modeli örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar arasında en çok benimsenenidir. Bu araştırmamızda Allen ve Meyer'in çalışmalarını temel kabul edeceğimiz için, bu konuda daha kapsamlı bilgi verilecektir.

2.1.3.3.4.1. Duygusal Bağlılık:

Bu bağlılıkta işgörenlerin örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Duygusal bağlılık, işgörenin örgütle özdeşleşmesi, kararlara katılmasına duygusal bir bağ hissetmesidir. Duygusal bağlılık hisseden işgören kendini örgütün parçası olarak görecektir ve örgüt için kendinin büyük bir önem ve anlam taşıdığını düşünecektir (İlsev, 1997: 22).

Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Balay, 2000: 21). Duygusal açıdan bağlı olan çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum kişi için ideal bir mutluluk durumudur (Çetin, 2004: 95).

Allen ve Meyer, (1990) çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde sıralamaktadır (Balay, 2000: 75–76):

İşin güclüğü: İşgörenin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç, mücadeleyi gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.

Rollerin belirginliği: Örgütün işgörenden neler beklediğini açıkça belirtmesi.

Yönetimin önerilere açık olması: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer işgörenlerin fikirlerini dikkate alması.

Amaçlarda belirginlik: İşgörenin, örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.

Çalışma arkadaşlarına olan bağlılık: Örgütte çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

Eşitlik ve adalet: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının da hak ettiğinden azını alması.

Kişisel önem: İşgören tarafından yapılan için, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesine teşvik etmek.

Geri bildirim: İşteki performansı konusunda işgörene bilgi vermek.

Kararlara katılım: İşgörenin yönetsel kararlara katılımını sağlamak.

2.1.3.3.4.2. Devam Bağlılığı:

Devam bağlılığı, işgörenin kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesidir. Bu bağlılık ödül-maliyet analizi yapılarak örgütte kalmaya devam etme davranışı göstermeyi zorunlu kılar. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılıkta, eğer örgütten ayrılmanın maliyeti yüksekse örgüt üyeliği devam eder (Balay, 2000: 21).

Bu bağlılığı güçlü olan bireyler, çalışmaya ihtiyaçları olduğu için ve örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kalmaya devam ederler (Oktay ve Gül, 2003:466).

2.1.3.3.4.3. Normatif Bağlılık:

Çalışanların normatif bağlılığı, herhangi bir fayda ve ödüle bağlı olarak gerçekleşmez. Çalışanların örgütleri ile olan bağlılıkları öğrendikleri sadakat ve erdem ile ilgili değerler gereğidir.

Normatif bağlılıkta çalışanlar örgütlerine karşı kendilerini sorumlu ve yükümlü hissederler. Normatif bağlılıktaki zorunluluk devam bağlılığındaki gibi çıkara bağlı değil erdem ve ahlaka bağlıdır (Gül, 2003:45).

İş görenlerin örgüte bağlılık duyması, bireysel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağlılık hissi, işgörenlerin yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım etmektedir (Balay, 2000: 22).

Örgütsel bağlılığa ilişkin açıklanan üç yaklaşımda da bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin esas unsur olduğu göze çarpmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 114).

Sonuçta her bağlılık türü, işgörenin bir şekilde örgüte bağlanmasını sağlamaktadır. Duygusal bağlılığı olan işgörenler istedikleri için, normatif bağlılığa sahip olan işgörenler zorunlu oldukları için, devam bağlılığı güçlü olan işgörenler ise ihtiyaç duydukları için örgütte kalırlar (Çetin, 2004: 91–92).

2.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen faktörler

Örgüte bağlılık, çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgütsel bağlılık birçok örgütsel durumu etkilediği gibi, kendisi de birçok faktörden etkilenmektedir.

Farklı çalışmalarda farklı faktörler üzerinde durulmuştur. Tüm bu çalışmalar incelenip bütünlüştürildiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörlerin aşağıdaki tablodaki gibi tasnif edileceği görülmektedir. Bu çalışmada, “kişisel faktörler” ve “örgütsel faktörler” olmak üzere ikili bir sınıflama içerisinde örgütsel bağlılığa etki eden faktörler incelenmeye çalışılacaktır.

Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler (İnce ve Gül, 2005:59)

<i>Kişisel Faktörler</i>	<i>Örgütsel Faktörler</i>	<i>Örgüt Dışı Faktörler</i>
1. İş Beklentileri	1. İşin Niteliği ve Önemi	1. Yeni İş Bulma Olanakları
2. Psikolojik Sözleşme	2. Yönetim	2. Profesyonellik
3. Kişisel Özellikler	3. Ücret Düzeyi	3. İşsizlik Oranı
	4. Nezaret	4. Ülkenin Sosyo-ekonomik Durumu
	5. Örgütsel Kültür	5. Sektörün Durumu
	6. Örgütsel Adalet	
	7. Örgütsel Ödüller	
	8. Takım Çalışması	
	9. Örgütün Bulunduğu Sektörün Durumu	

2.1.4.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Morris ve arkadaşlarının 1993 yılında yaptıkları araştırmanın dışında, genellikle örgütsel bağlılık yazınında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmiştir. Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışılabilmesi için son derece önemlidir. Kişisel faktörlerin kapsamına; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir.

2.1.4.1.1. İş Beklentileri

İnsanlar, grup ya da organizasyonlara tek başlarına başaramadıkları amaçlarını işbirliği içerisinde gerçekleştirmek için katılırlar. Örgütlerin varlık nedenlerinden biri de insanların giderek çeşitlenen ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaktır. Bir işgören için, örgütün bu amacı karşılayabilme veya bu amaca hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989:267-273).

2.1.4.1.2. Psikolojik Sözleşme

Örgüt ile işgöreni birbirine bağlayan ve ikisini ortak amaçlar etrafında bir araya getiren iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlardan birincisi iş sözleşmesidir. İş

sözleşmesi; işgören ile örgüt yönetiminin karşılıklı görevin hak ve yükümlülüklerinin belirtildiği formel sözleşmedir. İkincisi psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme; örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir (McDonald ve Makin, 2000:84).

2.1.4.1.3. Kişisel Özellikler

Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, ırk gibi pek çok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir.

2.1.4.1.3.1. Cinsiyet

Bağlılığın cinsiyetle ilişkisi çok sayıda araştırma ile ortaya konmuştur. Birçok araştırmaya konu alan cinsiyet ve bağlılık ilişkisi daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak sonraları çalışan kadın sayısının artmasıyla birlikte kadınlarla ilgili çalışmaların sayısı da hızla artmıştır (Aven vd., 1993:63-73). Kadınların bağlılıkları ile ilgili araştırmaların sayısı artınca bu araştırmanın bulguları, kadınların bağlılığını yüksek bulanlar ile düşük bulanlar olarak ikiye ayrılmıştır. Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere oranla daha fazla olduğu görüşünü savunan araştırmacıların ileri sürdükleri sebepler; kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlı oldukları ve kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin onların motivasyonunu arttırdığı şeklindedir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha düşük bağlılık gösterdiğini savunan araştırmacıların ileri sürdükleri sebepler ise; kadınların ailesel rollere verdikleri önem ve kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller şeklinde ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005:62).

2.1.4.1.3.2. Yaş

Örgütsel bağlılıkla işgörenin yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmada, yaş büyüdükçe örgütsel bağlılığında arttığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık boyutlarının her biriyle yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen Meyer ve Allen, yaş ve duygusal bağlılık arasında doğrusal bir ilişki gözlemiş ancak devam bağlılığıyla yaş arasında benzer bir ilişkiyi gözlememişlerdir. Yaştaki ilerleme kişinin iş sistemleriyle ilgili değerli kaynakları biriktirmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir yaklaşıma göre, örgütsel bağlılıkla yaş arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her

boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerekir. Meyer ve Allen' e göre, duygusal bağlılık işgörenin yaşıyla bir artış gösterirken, devam bağlılığı İşgörenin yaşından etkilenmez (İnce ve Gül, 2005:65).

2.1.4.1.3.3. Kıdem

İşgörenlerin kişisel yatırımları çarpıcı şekilde onları örgüte bağlamaktadır. İstihdam öncesi yapılan fedakârlıklar, emeklilik maaşı alma plânları, statü, artan yaş, kıdem, alınan hizmet ve benzeri örgütsel yatırımlar, geçirilen zamanın fazlalığı ile birlikte örgütten ayrılma maliyetini arttırırken, örgüte sadakati kuvvetlendirmeye hizmet etmektedir (PaulaMorrow, 1983, 494; LynnShore ve diğerleri). Buradan hareketle, birey ve örgüt arasındaki değişim uygunluğunun, zaman içinde örgütsel bağlılığı arttırdığını söylemektedirler (Balay, 2000: 58).

İşgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile işe benliğinden bağlı olma derecesini her biri bağlılıkla olumlu ilişkili iken; işgörenin aynı pozisyonda geçirdiği yıl sayısı ve daha çok değişme eğilimi yönünde tavır alması bağlılık ile ters ilişkili bulunmuştur (Balay, 2000: 58).

2.1.4.1.3.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Angle ve Perry, 1981:1-14; Morris ve Steers, 1980:50-57; Steers, 1977:46-56;Glisson ve Durick, 1988:61-81; Shore vd.,1995:1597; İnce ve Gül, 2005:67).

Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bunun nedeni çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceğinden ve karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda alternatif iş imkânları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artmaktadır. Bu gibi faktörler çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütsel bağlılığının azaldığı sonucunu ortaya koymaktadır.

2.1.4.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, ücret, örgütsel kültür, örgütsel adalet, takım çalışması, örgütsel ödüller, örgütün bulunduğu sektörün durumu gibi değişkenlerdir.

2.1.4.2.1. İşin Niteliği

İşin niteliği örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin niteliği örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların üzerinde ki etkisi şeklinde ifade edilmektedir (Sökmen, 2000:60).

2.1.4.2.2. Yönetim ve Liderlik

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri de yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzıdır. Yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı artırmaktadır. Tepe yönetim, örgüt kültürüne ve değerlere önem veriyorsa, bu örgütlerde yenilikçi düşünceler ve verimlilik artış gösterir. Bu nedenle birçok araştırmacı örgüt kültürüne ve liderlik tarzına önem vermiştir (Zefaane, 1994:980).

2.1.4.2.3. Ücret Düzeyi

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri de ücret düzeyidir. Kişilerin bağlılıkları ile elde ettikleri ücret düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır. Byington ve Johnston tarafından yapılan bir çalışmada, ücret düzeyinin işi bırakmada önemli bir etken olduğu ileri sürülmüştür (Byington ve Johnston, 1991:3-10).

Örgütte çalışanlar, örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar dengeli ve adil olarak algıarlarsa bağlılıkları da o derece yüksek olacaktır (Cohen, 1992:539-544' den aktaran İnce ve Gül, 2005:73).

2.1.4.2.4. Nezaret

Nezaret, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biridir. İşin nezaret edilme biçimi, örgütte çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, sıkı bir yönetim uygulayan, astlarının kararlara katılmasını teşvik etmeyen yöneticiler, astlarının sorumluluğu kendilerine atmaları için gerekli ortamı oluşturmuş olurlar. Çalışanlar, işle ilgili bir sorun ve ya zorlukla karşılaştığında, bunlarla mücadele etmek yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerin baskı ve tavrına yüklemektedir (Varoğlu, 1993:50).

2.1.4.2.5. Örgütsel Kültür

Örgütsel kültür, işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içermektedir (Balay, 2000:98-100).

Örgütsel kültür, örgütü kendine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran, ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir (İpek, 1993:13). Bu çerçevede, paylaşılan ideolojiler, inançlar, değerler, beklentiler, tutumlar ve normlardan oluşan bir örgütsel kültür içerisinde işgörenlerin bağlılığı da yüksek olacaktır.

2.1.4.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli değişkenlerden birisi de örgütsel adalettir. Çalışanların örgütteki uygulamalar ve kaynak bölüşümü konusundaki adalet algılamaları onların örgüte karşı tutumlarını etkilemektedir. Çalışanların ücret, terfi ve benzeri sonuçlarla ilgili algıları ile karar alma sürecindeki algıları arasında uyumun olması bağlılığı artıran bir unsurdur (Halis, 2004:73–77).

2.1.4.2.7. Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden birisi de örgütsel ödüllerdir. Örgütsel ödüllerin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yaptığı belirlenmiştir (Balay, 2000:96). Çalışanlar kendilerine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algılayorsa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık gösterirler.

2.1.4.2.8. Takım Çalışması

Örgütte çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha samimi bir ortamda sürdürülmesine imkân sağlayan takım çalışması örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan araştırmalar iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu ve ya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Leiter ve Maslach, 1998:297-308' den aktaran Balay, 2000:97).

2.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ve olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır. Örgütsel amaçlar kabul

edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilir(Wiener, 1982:421).

Örgütsel bağlılıkla davranışsal sonuçlar güçlü ilişkiler içindedir. Bunlardan özellikle iş doyumunu, katılım, güdülenme ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise örgütsel bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunmuştur.

Randal (1987) örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Randall (1987) örgütsel bağlılığı düşük, ılımlı, yüksek olarak sınıflandırmıştır (Çakır, 2006:96).

Tablo 2.4. Bağlılık düzeylerinin ve olası sonuçları (Randall 1987: 462)

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	*Bireysel yaratıcılık *Yenileşme ve özgünlük *İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı	*Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme *Kişisel maliyetler *Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma.	*Düşük performansın engellenmesi *İşgörenin zararını sınırlama	*Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi *Örgüte sadakatsizlik *Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme
İlmlı Bağlılık Düzeyi	* İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev *Yaratıcı bireycilik *Kimliğin korunması	*Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir. *Parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma.	*Artan işgören kıdemi *Sınırlı ayrılma isteği *Yüksek iş doyumunu.	*İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması *Örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi *Azalan örgütsel etkililik
Yüksek Bağlılık Düzeyi	*Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama. *Davranışın örgütçe ödüllendirilmesi *Bireyin iş yapma tutkusu.	*Bireysel gelişme, yaratıcılık fırsatlarının boğulması. *Değişmeye karşı direnç *Sosyal ilişkilerde gerilim	*Güvenli ve dengeli işgücü *Yüksek düzeyde görev yarışı ve performans *Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	*İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması *Örgütsel esneklik, yenileşme *Geçmişteki politika ve süreçlere tam güven. *Gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık *Örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme.

Düşük düzeyde bağlılık: Düşük örgütsel bağlılığın örgüt ve çalışanlar için olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların örgüt için devamsızlık, düşük verim, diğer çalışanların morallerini bozma gibi birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Ayrıca bu tür çalışanların örgütten ayrılmaları, diğer

çalışanların morallerini artıracak ve onların yerine işe başlayan yeni çalışanlar verimliliği yükseltecektir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanların şikâyet etmesine neden olacağı için uzun dönemde örgüt için olumlu sonuçlar doğurabilir. Örgüt yapılan şikâyetleri değerlendirip, düzeltici önlemler olarak çalışanların bağlılıklarını uzun dönemde artırabilir.

İlimli bağlılık düzeyi: İlimli bağlılık işgörenin çalıştığı örgüte sınırsız sadakat duymaması olarak adlandırılır. Bu düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan işgörenler, örgütün tüm amaç ve değerlerine değil bir kısmına sahip çıkmakta ve aynı zamanda kişisel değerlerini korumaktadırlar. Bunun sonucu olarak, işgörenlerin örgütte çalışmaya duydukları istek ve iş doyumunu artmaktadır (Randal, 1987:460-471). Fakat işgören topluma sorumluluk ve örgüte sadakat arasında bocalama yaşayabileceği için örgütün verimliliği düşebilir.

Yüksek bağlılık düzeyi: Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan bireyler örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan bireyler ücretten doyum ve meslekte başarı sağlar. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan bireyler örgüte yüksek düzeyde sadakat gösterirler buna bağlı olarak da örgüt, çalışanın sadakatine karşılık ona yetki verir ve onu üst pozisyonlara getirerek ödüllendirir (Balay, 2008:87).

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması bazen olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bağlılığın yüksek düzeyde olması çalışanın gelişmesini ve hareket fırsatlarını sınırlayabilir, yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırabilir, gelişmeye karşı direnç oluşturabilir (Balay, 2000:88).

2.2. ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet kavramı tüm insan ilişkilerinin temelini oluşturan kavramlardan biridir. Bireylerin herhangi bir ilişkinin ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmeleri o ilişkinin niteliği ve sürekliliği üzerinde etkili unsurlardan biridir. Bireyler gereksinimlerini sosyal gruplar içinde karşılar. Günümüzde gereksinimler büyük örgütsel yapılar içinde karşılanmaya başlamıştır ve böylece örgütsel adalet kavramı karşımıza çıkmıştır (Atalay, 2004:125).

Yakın dönemlerde konuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve örgütsel fonksiyonlara uygun olan konulara ve değişkenlere daha duyarlı kavramsal modeller geliştirilmiştir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010; Yılmaz, 2010). Sonuç olarak gelişmiş bir literatür oluşturulmuş; işyerlerinde, çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak

için “örgütsel adalet” olarak adlandırılan yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (Greenberg, 1990).

Örgütsel adalet kavramı, son yıllarda örgütsel davranış literatüründe önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Bunun ana nedeni, örgütsel adalet algısının pek çok örgütsel sonuca neden olması ve çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmesidir. Bu nedenle örgütsel adalet algısının örgütler tarafından çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Örgütsel davranışta; adaletin algısal bir durum olduğu görüşü hâkim olmuştur. Örgütsel adalet en basit tanımla “bireylerin örgütteki adalet sezgilerini” ifade etmektedir. Genel olarak örgütsel adalet literatüründe, kendilerine adil davranıldığını algılayan çalışanların örgüt içinde pozitif tutum ve davranışlarda buldukları savunulmaktadır (Söyük, 2007: 1).

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların temeli Adams’ın (1965) “Adalet Teorisi” diğeri bir isimle “Eşitlik Teorisi”ne dayanmaktadır. Eşitlik Teorisi, Adams tarafından geliştirilmiş olup algılanan örgütsel adalet gibi konuların bilimsel temelini oluşturmaktadır (Gürbüz, 2007: 243). Adams’a (1965) göre, birey kendisinin gösterdiği gayret (girdiler) ve karşılığında elde ettiği sonucu (çıktılar), aynı iş ortamında başkalarının girdileri ve çıktıları ile oransal olarak karşılaştırmaktadır (Demir, 2007: 168). Elde edilen sonuç, aynı ya da benzer işleri yapan diğeri çalışanların örgütten sağladığı yararlar ile de karşılaştırılmakta ve çalışanlar; buna göre yaptıkları karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler (Greenberg, 1990: 400-401). Çalışanlar eğer kendilerinin girdi-çıkıtı oranlarının diğeri olanların girdi-çıkıtı oranları ile eşit olarak algılandılarsa ortaya bir eşitlik çıkacak ve bunun sonucunda çalışanlar örgüte sundukları girdileri artıracak, işlerine karşı olumlu tutum geliştireceklerdir. Çalışanlar adaletsizlik sezdiklerinde ise, tatminsizlik duymakta ve bunun bir takım olumsuz sonuçları (kendi girdilerini azaltmak, sonuçları çarpıtmak, iş ortamından ayrılmak vb.) olmaktadır. Özetle, Adams’ın teorisi, çalışanların emekleri ile örgüte yaptıklarına inandıkları katkıya karşılık olmak üzere, elde ettikleri çıkarları başka örgütte çalışanların elde ettikleri ile kıyaslayacakları öngörüsüne dayanmaktadır. Bu öngörüden yola çıkarak çalışanların örgüte bağlılık ve değer katmalarında adalet algısının önemini vurgulayan çok sayıda araştırma yapılmıştır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 84).

Örgütsel adalet kavramı ilk kez 1987 yılında Greenberg tarafından örgüt içinde hakçılığın algılanması anlamında kullanılmıştır. Bu kapsamda yapılan

araştırmalar örgütsel adaleti sosyal bir yapı olarak ele almışlardır (Colquitt ve arkadaşları, 2001 akt. Atalay, 2007: 5). İlk kez kullanılmasından bu yana örgütsel adalet üzerine birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır; Folger ve Cronpanzano (1998)'dan aktaran Yıldırım (2002)'ye göre örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak izah edilmektedir. Beugre ve Barol (2001)'dan aktaran Söyük (2007) örgütsel adaleti, bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistemdir, şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel adalet, işlerinde adil davranılıp davranılmadığına işgörenlerin nasıl karar verdiğiyle ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavramdır (Moorman, 1991'den akt. Polat, 2007: 11). Başka bir çalışmada örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınması ve teşvik edilmesi, başka bir ifade ile adaleti bir örgütte, çalışanlar tarafından yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmesidir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187). Bu kavramlardan yola çıkarak, örgütsel adaletin bir örgüt içerisindeki çalışanlara karşı ne kadar adil ve ahlaki davranıldığı konusunda işgörenlerin algılarını ve bu algıların örgüt açısından doğurduğu sonuçları ve etkilerini kapsayan bir kavramdır, diyebiliriz.

Okul, aile, işyeri ve sosyal çevre bireylerin adalet arayışı içinde olduğu yerlerdir. Yapılan örgütsel adalet araştırmalarında, iş yerlerinde kendilerine ve diğerlerine adil davranıldığını düşünen çalışanların yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve verimlilik gösterdiklerini; iş tatminlerinin, çalışma isteklerinin, yönetime duydukları güvenin, performanslarının ve çalışma isteklerinin arttığı gözlemlenmiştir.

Okullar belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulmuş eğitim örgütleridir. Eğitim sistemlerinin amaçlarını yerine getirebilmesi okulların etkililiğine bağlıdır. Okulların etkililiği ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde girdi ve çıktıyı insan olan bir örgütte görev alan öğretmenlerle gerçekleştirilebilir (Özgan, 2006). Eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasında en önemli öğe olan öğretmenlerin verimli bir şekilde değerlendirilmesi okul yönetiminin görevidir (Özkan, 2005). Okul yönetimi yani yöneticiler, öğretmenlerin adalet algılarını olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilecek bir yere sahiptir (Eker, 2006). Bu sebepten okul yöneticileri eğitimin

işlevlerini yerine getirmede en önemli öge olan öğretmenlere adaletli bir şekilde davranarak öğretmenlerin etkililiğini artırabilir.

2.2.1. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet kavramı, ilk önce ödül ve cezanın dağıtılıp dağıtılmaması ile açıklanmaya çalışılmış; sonra buna kuralların ve işlemlerin eşit uygulanıp uygulanmaması eklenmiş ve en son olarak ise örgüt ortamında insan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin adil olup olmaması eklenerek açıklanmaya çalışılmıştır (Polat, 2007.s.12).

Tarihsel olarak incelendiğinde örgütsel adalet ile ilgili ilk araştırmaların Adams'ın Eşitlik Teorisini (1965) temel alan dağıtım adaletine odaklandığı görülmektedir. Dağıtım adaleti üzerine yapılan araştırmalarda kazanımların algılanan adaleti incelenmiştir. Ancak dağıtım adaletini temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliklere verdikleri tepkilerini açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları prosedür adaletini incelemeye yöneltmiştir. Prosedür adaleti, elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. Kazanımların ve bu kazanımları belirlemede kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti kadar bu prosedürleri uygulayan yöneticilerin kişilere davranışlarının da önemli olduğunun fark edilmesi, örgütsel adaletin yeni bir boyutunu ortaya çıkarmıştır. Etkileşim adaleti olarak adlandırılan bu boyut prosedürlerin uygulanması sırasında kişiler arası davranışların algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Cohen-Charash, Spektor, 2001; Akt. Çakmak, 2005:21).

Bies ve Shapiro (1988), etkileşim adaletini üçüncü bir boyut olarak ele alırken; Niehoff and Moorman (1993), etkileşim adaletini prosedür adaletin bir alt boyutu olarak ele almışlardır. Sonraki çalışmalarda etkileşim adaleti boyutu, bilgisel adalet (kararlar ile ilgili yeterli ve dürüst açıklamalar yapılması) ve kişilerarası adalet (davranışlarda samimiyet ve saygı) şeklinde iki alt boyuta ayrılmış ve ayrı ayrı incelenmeleri gerektiği öne sürülmüştür.

Bu araştırmada örgütsel adaletin boyutları dağıtımsal adalet, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç boyutta ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1.1. Dağıtım Adaleti

Adams'ın eşitlik kuramı, 'dağıtım adaleti' kavramını doğurmuştur (Dailey ve Kirk, 1992: 307, akt. Eker, 2006: 12). Buna göre bir örgüt içerisinde çalışanlar

aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına “eşitlik kuralı” na göre karar verirler.

Dağıtımsal adalet alan yazında ortaya çıkan ilk adalet boyutlarından biridir. Dağıtım adaleti, bir kişinin elde ettiği kazanımların (görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, roller, statüler, ücretler, terfiler vb.) adil olmasını, çıktılarının uygun, etik ve ahlaki olup olmadığına, ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamayı ifade eder (Polat, 2007: 14).

Adams, dağıtım adaletini bir sosyal alışveriş veya etkileşimden elde edilen sonuçlarla ilgili algılanan adalet şeklinde tanımlamıştır (Nowakowski ve Conlon, 2005, s.3). Dağıtım adaleti, kısaca örgütte çıktılarının dürüstçe paylaşılmasıdır (Lambert vd. ,2007, s.645).

Bireyler örgütte elde ettikleri sonuçları adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilir; bu yönde tutum ve davranışları değişebilir. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan en adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003a: 78).

Adil dağıtım, bir bireyin ulaştığı sonuçları ya da ona ayrılan payı hakça algılamasıdır(Yıldırım, 2008: 376). İnsanlar adil dağıtımı değerlendirirken, sonuçların moral, etik olarak uygun olup olmadığını; aldıkları kazanımların kendi standartlarını karşılayıp karşılamadığını da dikkate alırlar. Bireylerin aldıkları ödüllerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini ne oranda karşıladığına ilişkin yaptığı değerlendirmeler bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Altıntaş, 2006: 23; Yıldırım, 2008: 376).

Adams’ın teorisine göre bireyin katkı ve kazanım oranları benzerlerinininki ile aynı ise adil bir adalet algısı oluşmakta, kişiler tarafından algılanan eşitsizlik mevcut ise eşitsizliği giderme yönünde çabalar ortaya çıkmaktadır. Kişilerin eşitsiz adalet algılamaları durumunda davranışsal ve psikolojik davranışlar ortaya çıkmıştır. Nitekim yapılan bazı araştırmalarda yapılan adaletsizlikler karşısında işgörenlerin çalma, üstlerine olumsuz tavırlar sergileme gibi davranışlarda bulunduğu saptanmıştır(Çöp, 2008: 20).

2.2.1.2. Prosedür Adaleti (İşlemsel Adalet)

Örgütsel adaletin ikinci türü prosedür adaletidir. Prosedür adaleti kavramı yerine, zaman zaman “işlemsel adalet” ve “uygulamaya ilişkin adalet” kavramları da kullanılmaktadır. Prosedür adaleti; fazla ve eksik ödemedi kaçınma, kararlara

katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelmektedir (Folger ve Konovsky, 1989 akt. Söyük, 2007: 11).

Prosedür adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımından sorumlu olan yöneticilerin veya kişilerin kaynak dağıtımında izlediği süreçlerle ilgilidir. Örgütsel süreçler ise örgütün mevcut kaynaklarının dağıtım yöntemlerini ifade eder (Cohen ve Spector, 2001: 281 akt. Altıntaş, 2007: 154). Hiç kuskusuz örgütsel düzeyde gerçekleştirilen süreçler, örgütsel kazanımların bireylere aktarılmasındaki adilliği ölçüsünde meşru kabul edilmektedir. Prosedüre dayalı bir adalet algısı ise çalışanların kararların alınma biçimine yönelik gösterdikleri tepkiler şeklinde ortaya çıkmaktadır (Folger, 1987, s.144 akt. Altıntaş, 2007: 154).

Greenberg (1990), çalışanların prosedürel adalet algısına etki eden üç temel faktörün varlığından söz edilebilir (Dilek, 2005: 30).

1. Karar alma sürecinin tarafsızlığı,
2. Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven,
3. İlişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olması.

Thibaut ve Walker (1975) hukuk alanında yaptıkları deneysel çalışmalarla şunu belirlemiştir: Mahkemede kendilerine söz hakkı veren davalı ve davacıların mahkemeleri adil olarak algıladıkları, söz verilmeyen davalı ve davacıların ise kendi haklarında verilen kararların adil olmadığını düşünmektedirler. Bu durum “kararları etkileme psikolojisiyle” davalının ya da davacının kendisi ile ilgili kararlara varılırken sonuçları etkilemek isteğinden ortaya çıkmaktadır. Bu durum işletmeler için ele alınacak olursa, işgörenlerin kendileri ile ilgili verilen kararlarda söz sahibi olmaları sonucunda işgörenler verilen kararları daha adil olarak algılayacaklardır. Thibaut ve Walker bu duruma “süreç kontrolü” adını vermiştir. Çalışanların kendileri için alınan karar sürecine müdahale etme hakkına sahip olmaları süreç kontrolüdür (Dilek, 2004:7 akt. Çöp: 2008: 21-22). Diğer bir kontrol olgusu da “karar kontrol” olgusudur. “Karar kontrol” olgusu çalışanların kendileri için verilen kararda söz sahibi olmaları ya da kararın kontrolünü ele geçirmeleri ile ilgilidir (Yılmaz, 2004:22akt. Çöp, 2008: 22).

Prosedür adaletine ilişkin literatürde dört modelin etkili olduğu görülebilir:

1. Kişisel Çıkar Modeli
2. Prosedür Tercih Modeli

3. Değer Açıklayıcı Model

4. Grup Değeri Modeli

Kişisel Çıkar Modeli; Thibaut ve Walker tarafından 1975'te ileri sürülen modeldir. İnsanlar elde ettikleri kazanımlarla ilgilendikleri için kararların alınmasında kullanılan süreç üzerinde kontrol sahibi olmak isterler. Süreç kontrolü ve karar kontrolü bu modele göre yapılanmıştır. Kişisel çıkar modeli, bireyin arzu ettiği çıktıyı elde edebilmesi için süreç üzerindeki kontrolünü vurgulamaktadır. Prosedür Tercih Modeli; Leventhal ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş, prosedür adaletinin algılanmasına yol açan kriterlerin neler olduğunun belirtilmesi açısından önemlidir (Yılmaz, 2004:22 akt. Çöp, 2008: 22).

Prosedürel adaletin belirlenmesinde altı faktör önemli olmaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009: 71). Leventhal'a göre, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek bu 6 temel kural şunlardır (Leventhal, 1980:42-48 akt. Özdevecioğlu, 2003: 79):

- a) Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.
- b) Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda veya işlemden örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.
- c) Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuralıdır.
- d) Düzeltme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuralıdır.
- e) Temsilcilik kuralları: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuralıdır.
- f) Etik kuralı: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işleme ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuralıdır.

Korsgaard ve Roberson (1995:657)'e göre, Değer Yargılayıcı Model, işgörenlerin kendi fikir ve bakış açılarının ortaya konulması için fırsat verilmesi yani kişilere söz hakkı verilmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır. Lind ve Tyler'ın, Grup Değeri modeline göre; bireyler bir grubun üyesi olmayı, kendini o gruba ait hissetmeyi istemektedirler. Bunun nedenleri sosyal statü kazanmak, kendini güvende hissetme arzusu, yalnızlık hissinden kurtulmak, taraflı davranılmaması, kararların kanıtlara dayanması kişilerin prosedür adaletine olan algılarını etkilemektedir (Çöp, 2008: 23).

Özdevecioğlu (2003:79) çalışmasında bu konuyu iki alt boyuta ayırmıştır.

Bunlardan birincisi, prosedür olarak adlandırılan karar alma sürecinde kullanılan prosedürler, uygulamaların yapısal özellikleri ile ilgilidir. İkincisi, formel prosedür olarak adlandırılan çalışanlara, karar alınmadan önce söz hakkı verilmesidir. Kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerin dinlenmesini kapsar, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir.

2.2.1.3 Etkileşim Adaleti

Çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörler, dağıtımına ilişkin nihai karar ve bu dağıtıma karar verme süreci ile sınırlı değildir. Çalışma ortamında bireylerin maruz kaldıkları beşeri ilişkiler de çalışanların algı ve tutumlarına yön verir. Karar verici konumundakiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliği örgütsel adalet algıları üzerinde belirleyici olan bir diğer boyutun, etkileşim adaletinin sınırlarını oluşturur (Karaeminoğulları, 2006: 19).

Bazı araştırmacılar tarafından bağımsız bir kavram olarak tartışılan, diğerleri tarafından ise prosedürel adaletin bir alt boyutu olarak ele alınan etkileşim adaleti resmi olarak oluşturulmuş yapıların aksine etkileşimde bulunan taraflar arasındaki resmi olan rol, statü ve kuralların dışında gelişen ilişkileri kapsar. Örgütsel adalet algısı sadece işlemler ve sonuçlardan değil aynı zamanda yöneticilerin çalışanlarla olan ilişki ve etkileşimlerinden ve resmi işlemlerle ilgili yapılan açıklamaların yeterli ve doğru olmasından da etkilenmektedir. Bu etkileşim biçimi aynı zamanda eşitliğin algılanması sürecini etkilediği için önemlidir (Greenberg, 1990 akt. Atalay, 2007: 17-18).

Folger ve Cropanzano (1998)'ya göre etkileşim adaleti, bireyler arası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavramdır (İşbaşı, 2000: 53). Bies (2001), bireylerin adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmekte ve bunu "etkileşim adaleti" olarak adlandırmaktadır (Bies, 2001; Akt. Yürür, 2008: 298). Etkileşim adaleti algısı, çalışan ve örgütsel prosedürleri uygulamakla yükümlü olan yöneticiler arasındaki haberleşme sürecinden etkilenmektedir. Bu iletişim sürecinde önemli olan saygı, dürüstlük ve nezaket gibi unsurlardır. Bu unsurlar, kişilerin adalet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir işgörenin etkileşim adaletini düşük algılaması, yöneticisine veya buna neden olan birime karşı olumsuz tepkiler göstermesine yol açmaktadır (Polat, 2005: 26-27 akt. Söyük, 2007: 13).

Folger ve Cropanzano (1998) ise, kişiler arası tavırların, moral ve etik değerler üzerine kurulması gerektiğini belirtmişler ve bu nitelikte tavırların, karşılıklı duyarlılığı beraberinde getireceğini ifade etmişlerdir. Kısacası, kişiler arası davranışların niteliği, örgüt içi adaletle ilgili değerlendirmeleri etkileyen bir öge olarak görülmektedir. Bies (1987), yaptığı bir araştırmada, dürüstlük, nezaket, düzenli bilgi alışverişinde bulunma, kişi haklarına saygı gösterme ve birbirini dinleme gibi, kişiler arası tavırların, biçimsel işlemlere oranla daha fazla önem verilen kriterler olduğunu ortaya koymuştur (Polat, 2007: 21).

Etkileşim adaletinin iki alt boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki “kişiler arası duyarlılık” ikincisi ise “açıklama yapma” ya da “sosyal sorumluluk” boyutudur. Kişiler arası duyarlılık, kararın uygulanmasından sorumlu olan bireylerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygılı davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut olan açıklama yapma veya sosyal sorumluluk ise dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli olarak anlatılması ve açıklanmasıyla ilgilidir. Bireyler istenmeyen bir sonuçla karşılaştıklarında kendilerine yöneticileri tarafından yeterli açıklama yapılırsa örgüte ve yöneticilerine karşı daha toleranslı davranabilmektedirler (Söyük, 2007: 13-14).

Greenberg’e (1993) göre, ödülleri açıkça dağıtmak yapısal olarak adil iken, insanlara açık ve dürüst şekilde davranmak, kararlara ilişkin uygun açıklamaları sağlamak ise sosyal açıdan adildir. Adaletin sosyal belirleyicilerinin hem işlemler hem de bölüşümle ilgili yönleri olduğunu dile getirmiştir. Ona göre etkileşimsel adaletin ele alınmasındaki bazı karışıklıklar, kavramsallaştırmadaki eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel adaleti kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayırmıştır. Kişilerarası adalet boyutu, sonuçlara karar veren otoriteler tarafından çalışanlara ne ölçüde duyarlılık, nezaket, ciddiyet, saygı gösterilerek ve değer verilerek davranıldığını yansıtmaktadır. Bilgisel adalet boyutu ise kararlar alınırken kullanılan işlemlerin niçin belirli bir şekilde kullanıldığı ya da sonuçların niçin belirli bir tarzda bölüştürüldüğüne ilişkin bilgileri açığa çıkaracak açıklamaların kişilere verilmesi ile ilgilidir. Alınan kararların sonuçlarına verilen tepkiyi kişiler arası adalet değiştirmekte, çalışanlara karşı duyarlı davranılması hoşça gitmeyen bir sonuç durumunda çalışanların kendini daha iyi hissetmesine yardımcı olmaktadır; bilgisel adalet ise işlemlere verilen tepkileri değiştirmede rol oynamaktadır (Çöp, 2008: 25).

Araştırmacılar etkileşim adaletinin adalet sınıflandırmasındaki yeri konusunda farklı görüşler savunsalar da, örgütlere işgörenlerin işverenler ile olan

etkileşimlerinin, vatandaşlık davranışlarına etkisi olabileceği görüşünü paylaşmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda, Skarlicki ve Folger (1997) etkileşim adaletinin yüksek olduğu durumlarda, işgörenler açısından dağıtım ve prosedür adaletinin önemli olmadığı ve önemsenmediği bulunmuştur (Atalay, 2005: 17). Elde edilen bulgulara göre, işverenlerin işgörelere karşı duyarlı, ilgili, saygılı ve itibarlı davrandıklarında, işgörenlerin adil olmayan ücret dağılımını veya adil olamayan prosedürel süreçleri bir bakıma görmezden gelmeleri, tolerans gösterme eğilimi içinde oldukları şeklinde yorumlanmıştır. Hiç şüphesiz bu bulgu etkileşim adaletinin diğer adalet türlerinden çok daha önemli olduğunu göstermektedir (Atalay,2005: 17).

2.2.2. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

Literatür incelendiğinde, örgütsel adalete ilişkin teorilerin, kazanımların adilliği sorunsalını ele aldığı ve bu noktadan hareketle geliştirildiği fark edilmektedir. Bu kavrama ilişkin literatürün Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi ile başladığı Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ile şekillendiği görülmektedir (Greenberg, 1987: 11 akt. İşbaşı, 2000: 42). O yıllardan bu yana çok sayıda teori ortaya atılmış ve örgütsel adalet çatısı genişletilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak teorilerin sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkılarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle birbirleriyle örtüşen veya birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları, sınıflandırılmalarını güçleştirmiştir. Greenberg (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" başlıklı çalışmasında, var olan teorileri iki bağımsız boyut yardımıyla sınıflandırmaya çalışmıştır (İşbaşı, 2000: 43). Kendi aralarında bağımsız olan bu iki boyutun birleştirilmesiyle birlikte, adaletin kavramsallaştırılmasıyla ilgili dört ayrı sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır. Bunlar aşağıda Tablo 2.5'de gösterilmiştir.

Tablo 2.5. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif – Proaktif Boyutu	İçerik – Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif - İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams ,1965)	Reaktif- Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1980)	Proaktif- Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Levental,Karuzza&Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987:(10akt. Söyük, 2007: 35)

Reaktif teoriler, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışını anlatırken; proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamaları konusuyla ilgilenmekte ve adaleti oluşturma, adil ortam yaratma çabalarını içermektedir. Süreç teorileri ise, bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiğini araştırmaktadır. Son olarak içerik teorileri ise dağıtılan kazanımların adilliği üzerine yoğunlaşmıştır (Söyük, 2007: 34).

Tablo 2.6. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için neler yapabilirler?

Kaynak: Greenberg, 1987: 16 (akt. İşbaşı, 2000: 44)

Yukarıdaki tabloda bu sınıflandırmada yer alan teorileri açıklayan temsili sorulara yer verilmiştir. Bu teoriler ise aşağıda ele alınacaktır.

2.2.2.1. Reaktif – İçerik Teoriler:

Bu teoriler, bireyin adil olmayan uygulamalara karşı tepkilerine odaklanan adalet ile ilgili kavramsal yaklaşımlardır. Örgütsel adaletle ilgili en çok bilinen teoriler bu kategoriye girmektedir. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ve Walster'in (1973) geliştirdiği Eşitlik Teorisi versiyonları bunlara örnektir (Yürür, 2005: 112). Yapılan çalışmalarda, insanların adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu adaletsizliği düzelterek şekilde davranarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıkları konusunda birleşmiştir. Bireylerin örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklandıkları için bu kuramlar, reaktif-içerik teoriler sınıfında yer almaktadırlar (Yürür, 2005: 113).

Adams, Eşitlik Teorisini, tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki yani sosyal mübadele ilişkisi bağlamında ifade etmiştir. Örneğin, çalışanların yöneticileriyle geliştirdikleri sosyal mübadele ilişkisinde, çalışanlar eğitimleri, zekâları, deneyimleri, becerileri, sosyal statüleri, etnik farklılıkları, zamanları ve işlerine ilişkin çabaları gibi pek çok katkıyı ortaya koyarken yöneticilerinin sağladığı ücret, çeşitli ödüller vb. kazanımları da elde etmektedirler (Özen, 2002; 109 akt. Eker, 2006: 7). Folger ve Cropanzano (1998)'dan aktaran Özen (2002)'e göre Adams, teorisinde, elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı, bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları sorularına yanıt aramıştır (Eker, 2006: 7).

Adams, adalete ilişkin algılamaları “eşitlik denklemi” adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Bu eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur: Kişi ve Diğer Kişi. Kullanılan oran ise “kazanım: katkı” oranıdır. Adams'ın adil bir durumu ifade etmek için ortaya koyduğu bu formül aşağıdaki gibidir (İşbaşı, 2000:45) :

$$\text{Kişinin Kazanımı} / \text{Kişinin Katkısı} = \text{Diğer Kişinin Kazanımı} / \text{Diğer Kişinin Katkısı}$$

Bu formülde ortaya çıkacak bir eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir (Eker, 2006: 8).

İşgörenler için zor olan, belirlenen bu oranın adil olup olmadığına karar vermektir. İşgörenler katkıları ve kazanımları arasında bir orantı kurarlar. Kendi katkıları ve kazanımları ile diğer işgörenlerin katkı ve kazanımlarını karşılaştırma yapar. Karşılaştırma sonucunda bir eşitsizlik durumu varsa gerilim ortaya çıkar. İşgörenler bu gerilimi azaltmak için davranışsal ve bilişsel metotlara başvurarak güdülenirler. Bunun için katkıları azaltabilirler, performanslarını düşürebilirler, zam isteyebilirler veya işten ayrılabilirler. İşgörenler yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda kazanımlarının fazla olduğunu fark ettiğinde kızgınlık veya dargınlık hislerinden ziyade suçluluk veya utanç duyacaktır. Bu duygular da olumsuz duygular olup kişiyi dengesizliği ortadan kaldırmak için harekete geçmeye güdüler (Atalay, 2005: 9).

Reaktif- içerik teorileri arasında ele alınan diğer bir teori de Crozby'nin Görelî Yoksunluk Teorisidir. Sosyal adalet üzerine yapılan araştırmalar, İkinci Dünya Savaşını takip eden dönemde “Görelî Yoksunluk” olgusunun geliştirilmesiyle başlamıştır. Görelî Yoksunluk Teorisine göre; bireyin kendi aldığı ödüllerle başkalarının aldığı ödüller arasında fark varsa ve bu fark birey için negatif yönde ise,

kişi yoksunluk duygusuna kapılmaktadır. Görelî Yoksunluk Teorisinde, alt kademedeki bir çalışan, kendisini örgütün üst kademedeki çalışan biri ile kıyaslar. Doğal olarak bu iki farklı konum ve düzeydeki bireylerin kıyaslanması sonucunda adaletsizlik algısı oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bu kuram Eşitlik Teorisinden ayrılır. Çünkü Eşitlik Teorisinde, çalışan kendisini eş düzey veya çok yakın bireylerle kıyaslamaktadır (Douglas ve Levine, 1992: 303 akt. Söyük, 2007: 39).

2.2.2.2. Proaktif – İçerik Teorileri:

Kazanımların adil ve adil olmayan dağılımına, çalışanların gösterdikleri tepkileri konu alan reaktif-içerik teorilerin tersine proaktif-içerik teorileri çalışanların, kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine odaklanmaktadır. Bu kategoride yer alan teorilerin teorik temelleri Leventhal (1976,1980) tarafından ortaya atılmıştır. Leventhal kişilerin bazen ödüllerin adil dağılımı için aktif bir şekilde çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Burada ödüllerin adil dağılımı, alınan ödüllerle çalışanın katkılarının orantılı olmasıdır. Çünkü bu, uzun vadede tüm taraflar için en kazançlı durumdur. Gerçekte pek çok araştırma, kaynakların çoğunlukla alıcılar (receptents) arasında eşit bir şekilde paylaştırıldığını göstermektedir (Yürür, 2005: 117).

Leventhal'e göre, kişiler kazanımların adil dağıtımını için aktif biçimde çaba sarf ederler. Buradaki adil dağıtım, kazanımların katkılarla oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkılarak tanımlanmıştır ve uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiğinin ve kazanımların "eşit paylaşım" ilkesine dayanarak ve çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığını ortaya koymuştur. Leventhal'in bu tür bir dağıtımın belli koşullarda adil olarak algılanabileceği görüşünü kabul ederek geliştirdiği Adalet Yargı Teorisi'ne göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları, kişilerin karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun sürdürülmesinin gerekli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın "eşit paylaşım" ilkesine bağlı kalınarak dağıtılabilmektedir (Greenberg, 1987: 13 akt. İşbaşı, 2000: 46-47). Greenberg (1987)'e göre, bu sınıfta yer alan diğer bir teori Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisidir. Lerner, Leventhal'ın adalet arayışlarının kâr maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği fikrini reddetmiş ve bunu mistik bir hayal olarak yorumlamıştır. Ona göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden

farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılabilir. Bunlardan ilki, rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke eşitliktir ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın görelî katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet ilkesi ise, dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır. Başka bir bakış açısıyla, Adalet Güdüsü Teorisine göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi onun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır (Özen, 2002; 110 akt. Eker, 2006: 8).

Vurguladıkları görüşlerde bazı farklılıklar olmasına karşın, yukarıda sözü geçen her iki teori de kişilerin çeşitli koşullar altında ödülleri nasıl dağıtacağına ilişkin benzer önermeler yapmaktadırlar. Ödül dağıtım kararları ile ilgili olduklarından her iki teori de proaktif-içerik teorileri kapsamında nitelendirilmektedirler. Reaktif-içerik teorileri ve proaktif içerik teorileri, kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara çalışanların tepkileri ve çalışanların kazanımların dağıtımında adaleti sağlama çabalarını ele aldıklarından, dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak düşünülebilirler (Yürür, 2005: 118-119).

2.2.2.3. Reaktif – Süreç Teorileri:

Kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan süreç teorileri, kararların sonuçlarının adilliği üzerinde yoğunlaşan içerik teorilerinden belirgin bir şekilde ayrılamaz görünmesine rağmen süreç teorileri farklı bir entelektüel geleneğe sahip olan hukuktan türetilmişlerdir. Hukuk konusunda çalışan araştırmacılar, yargısal kararların verilmesinde kullanılan prosedürlerin, bu kararların toplum tarafından kabul edilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır (Yürür, 2005: 119).

Thibaut ve Walker'ın (1975) ortaya attığı Prosedür Adalet Teorisi, kişilerin karar almaya yardımcı prosedürlerle ilgili tepkilerini vurgulaması nedeniyle reaktif süreç teorileri arasındadır (Çöp, 2008: 32). Hukuk alanındaki prosedürlerin adaletine ilişkin teorilerinde üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır: Anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolü üstlenen taraf (yargıç) ve delillerin ortaya konduğu "süreç aşaması" ile anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı

“karar aşaması”. Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolünü de “karar kontrolü” şeklinde adlandırmışlardır (Folger ve Cropanzano, 1998: 32 akt. İşbaşı 2000: 48). Teoriye göre, hukuki olaylarda verilen hükümler ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan karar adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987: 14 akt. Eker, 2006: 10).

Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Teori, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere nazaran, tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu prosedürlerin sonucunda alınan kararların daha adil olarak algılandığını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır. Yasal karar verme metodolojisine benzer bir metodoloji kullanılarak yapılan pek çok araştırma bu iddiayı desteklemektedir. Hatta anlaşmazlığa düşen taraflara söz hakkı veren prosedürler, tarafların istenmeyen kararları bile kabullenme eğilimlerini artırmaktadır (Yürür, 2005: 119-120).

2.2.2.4. Proaktif – Süreç Teorileri:

Proaktif- Süreç Teorileri içinde en bilinen teori, Leventhal, Karuza ve Fry’ın “Dağıtım Tercih Teorisi”dir. Dağıtım davranışına genel bir yapı oluşturmayı hedefleyen bu teori, Leventhal’ın Adalet Yargı Teorisi’nin geliştirilmiş şeklidir (Söyük, 2007: 42).

Dağıtım Tercih Teorisi’ne göre dağıtıcıya, adaleti sağlamayı da içeren değerli hedeflere ulaşmasında yardımcı olacak prosedürler tercih edilecektir. Teori bireylerin, belirli prosedürlerin diğerlerinden farklı olarak hedeflere ulaşmada araç rolü oynayacağı ve istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı beklentisi içinde olduklarını vurgulamaktadır. Adalet sağlamaya yardımcı olabilecek prosedürlerin sekiz özelliğinden bahsedilmektedir (Yürür, 2005: 121):

- a) Bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- b) Tutarlı kurallara dayanmak,
- c) Doğru bilgiye dayalı olmak,
- d) Karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak,
- e) Bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak,
- f) Bireylerin bilgi almasını sağlamak,

- g) Prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak
- h) Yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak.

Yukarıda açıklanan reaktif ve proaktif süreç kuramlar kapsamında ele alınan kuramlar, örgütte kararların verilmesinde kullanılan prosedürlere çalışanların tepkileri ve bu prosedürlerde adaleti sağlama yönündeki çabalarını konu aldıkları için prosedür adaletini açıklayıcı kuramlar olarak ele alınabilirler (Yürür, 2005:121).

2.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi

İnsanın en kolay ve en erken algıladığı tutum ve davranış adaletle ilişkin tutum ve davranışlardır. Örgütler görevlerin, rollerin, kaynakların ve olanakların paylaşıldığı ortamlardır. Paylaşım kavramı ne zaman kullanılsa, akla adalet gelir. Kimse adaletsiz işlem ve uygulamaların yaşandığı örgüte karşı bağlanma ve özdeşim kurma hissi beslemez. Bu nedenle araştırmalarda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının bir arada değerlendirildiği görülmektedir (Tutar, 2007: 107).

Örgütsel adaletin; doyum, örgütsel bağlanma, örgütsel yurttaşlık, güven duyma, işyerinde görülen olumsuz davranışlar ve bunun gibi pek çok iş davranışıyla ilişkisi olduğu birçok çalışmada tespit edilmiştir (Irak, 2004: 25). Çalışanların ortak değerlere ve adalet algılarına sahip olmaları, örgüt üyelerinin birbirlerine bağlanarak bütünleşmelerine ve örgütün sürekliliğine katkı sağlar (Taş, 2010: 220). Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel bağlılığın olması gereklidir. Örgütsel bağlılığı sağlayan etmenlerden biri olarak, örgütsel adalet kavramı karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bir örgüt içerisinde çalışan, çalışmalarının karşılığını alamadığını düşündüğü zaman o örgüte bağlılığı azalabilir. Bu nedenden dolayı da örgüt kendisine belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştiremez hale gelir. Buna dayanarak örgütsel adaleti sağlamanın önemli olduğu düşünülmektedir (Doğan, 2008: 2).

Örgütsel adalet, kişisel yargılara açık ve göreceli olmasına karşın çalışanların kişisel çabalarını örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanabilmeleri bağlamında üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini iş süreçlerine aktarımlarının rekabette yarattığı üstünlükler dikkate alındığında konunun önemi daha da artmaktadır. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutu ile ele alınan örgütsel adalet, çalışanların algılarına bağlı olarak işten tatmin olmalarında, bağlılık duygularının derinleşmesini ve örgütleriyle özdeşleşmelerini etkilemektedir (Yeniçeri ve diğerleri, 2009: 95).

Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir, çalışanların örgüte özdeşleşmesine ve duygusal olarak bağlanmasına yol açar. Hakça uygulamalar, davranışlar örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırır, güçlendirir (Yıldırım, 2008: 379). İnsanlar, kendilerine hakça davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler, moralleri bozulur, işlerini terk etme olasılıkları artar. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve örgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilir, bunun da bazı olumsuz sonuçları vardır. Örgütler açısından olumlu sonuçları olan örgütsel bağlılık, çalışanlarda örgütsel adalet duygusu yaratılarak arttırılabilmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet, örgütsel bağlılık yoluyla bu tür olumlu davranışları etkileme potansiyeline sahiptir (Söyük, 2007: 22). Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel adalet; yönetimin karar verme süreci, bu sürecin algılanışı ve davranışlara etkisi ile de ilişkilidir.

Görevlendirmeler ve bunların adil algılanışı da bu açıdan örgütsel bağlılığı direkt etkilemektedir. Örneğin işe başlangıç aşamasında verilen iddiasız görevler işe bağlılığı ve dolayısıyla örgüte bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir (Güçlü, 2006: 35). Örgütsel adalet türlerinden işlemsel adaletle ilişkili olumsuz algılamalar ise, çalışanların yöneticilerine ve örgüte duydukları bağlılığı azaltmakta ve yine düşük performans sergilemelerine neden olmaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009: 71). Kendisine adil davranıldığı algısı çalışanın örgüte yönelik duygusal tepkimelerini etkileyebilir. Çalışanlar, kendilerine haksız davranıldığını hissettiklerinde, örgüte yönelik olumsuz duygular geliştirirler (Çöp, 2008: 134). Örgütte çalışanların adalet algılamaları pozitif yönde ise, örgüte bağlılıkları artmakta ve performansları yükselirken, bu doğrultuda verimlilik de artmaktadır. Örgütsel adalet algılamaları negatif yönde olduğu zaman çalışanların örgütsel bağlılık ve performanslarının düşmesinin yanı sıra adaletsizliği ortadan kaldırmak için, yöneticilerine, iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranabilmektedir (Yavuz, 2010: 303). Çalışanlar algıladıkları yönde tutum geliştirmekte ve bu tutumları davranışa dönüştürmektedir. Örgütsel adaletsizliği algılayan birey, biçimsel iş tanımında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmediği takdirde biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceğini bildiği için örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçmektedir (İşbaşı, 2000: 84). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi, çalışanın işe devam etme ya da işten ayrılma kararını etkilemektedir. Bu durum, çalışanı sürekli adil, dürüst, açık ve şeffaf bir ortam arayışı içerisine sürükleyecektir.

Yapılan birçok çalışmada, örgüte bağlılık ile adil işlem ve adil dağıtım arasındaki ilişki araştırılmıştır. Elde edilen bulgular; örgüte bağlılığın, hem adil işlemlerle hem de adil dağıtımla anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. Örgütte dağıtılan ödüllerin ve bununla ilişkili yürütülen işlemin hakça olması çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini arttırmaktadır. (akt. Yıldırım, 2008: 379-380). Örgütsel faydanın, çalışanlara adaletli bir biçimde dağıtılması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırıcı yönde etki edecektir. Örneğin, örgüte katkısı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütsel faydadan katkıları oranında daha fazla; örgüte katkısı az olan çalışanlar, yine katkıları oranında daha az yararlanmalıdır. Eğer bireyler elde ettikleri çıktılarını adil olduğunu algıarlarsa dağıtımsal adalet vardır ve dağıtımsal adalet örgütsel bağlılıkla ilişkilidir (Dilek, 2005: 50).

Sonuç olarak örgüte duyulan adalet duygusunun yüksekliği işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyecek, örgütsel bağlılığı olumlu etkilenen işgörenler rollerini iyi oynayacaklardır. Doğal olarak rolünü iyi oynayan işgörenlerin performansları yüksek olacaktır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin devir hızları da düşük olacağından, sunulan hizmetin kalitesinde süreklilik sağlanabilecektir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 12). Kısacası, örgüte bağlılık ve örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğu birçok çalışmada ortaya konmuştur.

2.4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıkla ilgili kavramlar hakkında yurt içinde yurtdışında da önemli sayılabilecek ölçüde araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık kavramları üzerinde ayrı ayrı olduğu gibi, iki kavramın birbirine etkisini tespit etmeye yönelik olarak da yapılmıştır.

Yıldırım'ın (2002) "Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi" isimli fabrika çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada Duygusal Bağlılıkla Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet algıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışma yılı ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı çalışmada Devamlılık Bağlılığı ile Dağıtımsal Adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel Adaletin üç boyutu da bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre Normatif Bağlılık üzerine pozitif yönde önemli bir etkiye sahiptir. Yine çalışma yılı da normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Dilek'in (2004) "Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi" isimli askeri personel üzerinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada; çalışma süresi ile dağıtımsal ve İşlemsel Adalet algıları arasındaki ilişki negatif yönde önemli bulunmuştur. Örgütsel Adalet boyutları ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Ertürk'ün (2003) yukarıdan aşağıya iletişimin ve çalışanların Örgütsel Adalet algılarının, örgütsel kimlik algılarına olan etkisini ve çalışanların örgütsel kimlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerinin incelenmesi amacıyla Türkiye Gölcük Tersanesi Komutanlığı'nda çalışan sivil işçiler üzerinde yaptığı araştırmada Dağıtımsal Adalet ile İşlemsel Adaletin örgütsel kimlik üzerine etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (Akt: Dilek, 2005).

Orpen (1994) Örgütsel Bağlılık ile Dağıtımsal Adalet ve İşlemsel Adalet arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ABD'de çeşitli şirketlerde çalışan yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada Dağıtımsal Adalet ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı ilişki bulmuştur.

Tan'ın (2006) "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları" isimli Elazığ ilinde görev yapan öğretmenler üzerinde öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarını incelemek amacıyla yaptığı araştırmada; kadın öğretmenlerin ücret dağıtımındaki adalet algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu ve bu farkın istatistiksel olarak da anlamlı bulunduğu görülmüştür.

Özdevecioğlu'nun (2003) Kayseri organize sanayi bölgesinde bulunan bazı fabrika çalışanları üzerinde Örgütsel Adalet algılarının saldırganlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, çalışanların Dağıtımsal Adalet algıları arttıkça saldırgan davranışlar gösterme eğilimlerinin düştüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Balay'ın (2000) yönetici ve öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarını incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada Örgütsel Bağlılığı etkileyen çok çeşitli faktörlerin bulunduğunu ortaya koymuştur. Bunlar demografik değişkenler, iş doyumu, performans, katılım ve örgütsel kültürdür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarını belirlemeye yönelik tarama modelinde bir araştırmadır.

Bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalara tarama araştırması denir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2009, s. 16).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Gaziantep ili, Şahinbey ilçe merkezinde T.C. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilkokul ve ortaokullarda 2013-2014 eğitim öğretim yılında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi ise Şahinbey ilçesinde görev yapan 3949 öğretmenden yansız (random) yöntemiyle seçilmiş 410 öğretmen oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada örneklem grubundaki öğretmenlerden veri toplamak amacıyla, öğretmenler tarafından algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarını belirlemeye yönelik “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” uygulanmıştır.

Araştırma anketi üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde deneklerin betimsel değişkenleri ile ilgili (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, bu okuldaki hizmet süreniz, hangi kademe öğretmeni gibi) 5 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına yönelik 19 soru

bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ölçmeye yönelik 11 soru yer almaktadır.

Anketin 2. ve 3. bölümü dereceleme tipi anket olup, 1(kesinlikle katılmıyorum), 2 (katılmıyorum), 3 (kararsızım), 4 (katılıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) şeklinde derecelendirilmiştir.

Tablo 3.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Anketinde Yer Alan Beşli Dereceleme Ölçeğinin Sayısal Değerleri

<i>Derece</i>	<i>Seçenekler</i>	<i>Sınırlar</i>
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1.00 - 1.79
2	Katılmıyorum	1.80 - 2.59
3	Kararsızım	2.60 - 3.39
4	Katılıyorum	3.40 - 4.19
5	Kesinlikle Katılıyorum	4.20 - 5.00

Öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algıları Niehoff ve Moorman (1996)'ın geliştirdiği örgütsel adalet ölçeğinin, Polat (2007) tarafından öğretmenlere uyarlamasıyla oluşturulmuş, beşli dereceleme tipinde “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile ölçülmüştür. Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik güvenirlik çalışmaları, Polat(2007) tarafından yapılmıştır. Uygulama sonucunda örgütsel adalet ölçeğine yapılan güvenirlik analizinde, ölçeğin tamamı için güvenirlik Cronbach's Alpha katsayısı.96 çıkmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları için güvenirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet boyutu için .89, işlemsel adalet boyutu için .95 ve etkileşimsel adalet boyutunda .90 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin uygulama sonrasında yapılan faktör analizinde, ölçeğin aslında olduğu gibi maddeler üç boyutlu sınıflanmıştır. Her bir maddenin faktör yükü .45' in üstünde çıktığından tüm maddeler ölçeğe alınmıştır. Faktör analizi sonucunda 19 maddeden oluşan üç faktörlü ölçeğin 6 maddesi dağıtımsal adaleti, 9' u işlemsel adaleti ve 4' ü etkileşimsel adaleti ölçmektedir.

Örgütsel adalet ölçeğinin bu araştırma için yapılan uygulama sonucunda güvenirlik katsayısı .94 çıkmıştır. Alt boyutları için güvenirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet .90, işlemsel adalet .86 ve etkileşimsel adalet boyutunda .93 olarak bulunmuştur.

Öğretmenlerin okullarına ilişkin bağlılık algıları Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve Sarıdede (2004) tarafından Türkçe' ye uyarlanan,

beşli dereceleme tipinde “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile ölçülmüştür. Toplam 11 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin 1-6. maddeleri duygusal bağlılık alt boyutunu, 6-9. maddeleri devam bağlılığı alt boyutunu, 10-11. maddeleri normatif bağlılık alt boyutunu meydana getirmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik güvenirlik çalışmaları, Sarıdede (2004) tarafından yapılmıştır. Uygulama sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğine yapılan güvenirlik analizinde, için güvenirlik Cronbach’s Alpha katsayısı duygusal bağlılık .84, devam bağlılığı .60, normatif bağlılık .50 olarak bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin bu araştırma için yapılan uygulama sonucunda güvenirlik katsayısı .55 çıkmıştır. Alt boyutlar için güvenirlik katsayıları duygusal bağlılık .33, devam bağlılığı .40 normatif bağlılık .62 olarak bulunmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Veri toplamak amacıyla hazırlanan anket, örnekleme alınan Gaziantep İli Şahinbey İlçesinde ilkokul ve ortaokullarda görevli 410 öğretmene uygulanmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden oluşan 410 anket daha önceden tesadüfi olarak belirlenen örneklem grubu içindeki okullara bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış olup öğretmenler tarafından doldurulan anketler tekrar araştırmacı tarafından toplanmıştır. Anketi doldururken öğretmenlerin ilgili olduğu görülmüştür.

Uygulamadan sonra geri dönen ve geçerliliği kabul edilmiş 400 adet ölçekteki veriler SPSS17 paket programına girilmiş ve problemlere göre analizler yapılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının belirlendiği bu araştırmanın verilerinin çözümlenmesinde SPSS 17 paket programı kullanılmıştır.

Öncelikle bir değişkenle ilgili sayısal verilerin derlenmesi, tanımlanması ve sunulmasında kullanılan betimsel (tanımlayıcı) istatistiklerden yararlanılarak örnekleme yer alan katılımcıların profillerinin ortaya çıkarılması yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda frekans (N) ve yüzde (%) dağılımı ortaya konmuştur.

- Araştırmada kullanılan ankete ait veriler kullanılarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenirlik (α) çalışması yapılmıştır.

- Aynı veriler kullanılarak öğretmenlerce algılanan örgütsel adalet düzeyleri (\bar{X}) analiz edilmiştir.
- Örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri (\bar{X}) tespit edilmiştir.
- Ardından öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, öğretmenlere ait demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için fark testleri uygulanmıştır.
- Analizler yapılırken öncelikle örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özellikleri ile ölçeğin ifadelerine göre normallik dağılımları incelenmiş, istatistikî analizlere bundan sonra devam edilmiştir. Homojenliği test etmek üzere *Levene's testi* yapılmıştır.
- Öğretmenlerin, ölçek ve alt boyutlarına ilişkin verdikleri yanıtların, cinsiyet ve hangi kademe öğretmeni olduğu bağımsız değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığını araştırmak üzere, normallik varsayımı sağlandığından bağımsız gruplar *t testi* uygulanmıştır.
- Öğretmenlerin, ölçek ve alt boyutlarına ilişkin verdikleri yanıtların, yaş, mesleki kıdem ve görev yaptığı okulda çalışma süresi, değişkenleri bakımından, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını görmek üzere, normallik varsayımı sağlandığından tek yönlü *varyans analizi (ANOVA)* ve hangi gruplar arasında farklılık olduğunu araştırmaya yönelik *post-hoc Tukey testi* uygulanmıştır.
- Son olarak öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığı *Pearson Çarpım Korelasyon Katsayısı* ile incelenmiştir.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık değeri, .05'ten küçük ($p < .05$) bulunduğu bağımsız değişkenlerin grupları (kategorileri) arasındaki farklılıklar "anlamlı" olarak kabul edilmiş ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bunlarla ilgili tartışma araştırmanın problemlerine uygun bir biçimde ve sırada verilmiştir.

Bu amaçla, araştırmanın temel amacı olan ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki “pearson momentler çarpımı katsayısı” ile bulunmaya çalışılmış ve sonuçlar tablolarda gösterilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” nde her bir alt ölçekteki maddelere verilen cevapların aritmetik ortalama puanları (\bar{X}), ortalama puana karşılık gelen algı düzeyi ve standart sapma (SS) değerleri de tablolar halinde gösterilmiştir. Bağımsız değişkenler (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi, hangi kademe öğretmeni olduğu) açısından deneklerin değerlendirmeleri incelenmiştir. İki grup arasındaki farklılık için bağımsız gruplar t-testi”, üç veya daha fazla sayıdaki gruplar için ise “tek yönlü varyans analizi” yapılarak sonuçlar tablolar halinde verilmiştir. Varyans analizi sonucunda gruplar arası farkın anlamlı olma durumunda ise “Tukey Çoklu Karşılaştırmalar Testi” sonuçları tablolarda gösterilmiştir.

4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Bu başlık altında katılımcıların cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi, hangi kademe öğretmeni olduğu değişkenlerine ilişkin kişisel bilgilere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kişisel değişkenlerine ilişkin bilgiler ve bu demografik değişkenlere ait tablolar yer almaktadır.

a) Cinsiyet

Anketi cevaplayan öğretmenlerin cinsiyetleriyle ilgili istatistikî bilgiler aşağıda, Tablo 4.1' de sunulmaktadır.

Tablo 4.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

Değişken	Düzye	N	%
<i>Cinsiyet</i>	Erkek	208	52,00
	Kadın	192	48,00
	Toplam	400	100

Tablo 4.1' de anketi cevaplayan öğretmenlerin cinsiyete ait verilerine göre, araştırmaya katılan 400 öğretmenin % 52'si (208) erkek, % 48'i (192) kadındır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet oranları arasında büyük bir farklılık görülmemektedir, dağılımın dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir.

b) Yaş

Anketi cevaplayan öğretmenlerin yaşlarıyla ilgili istatistikî bilgiler aşağıda, Tablo 4.2' de sunulmaktadır.

Tablo 4.2. Yaş Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

Değişken	Düzye	N	%
<i>Yaş</i>	21-35	265	66,3
	36-45	127	31,8
	46 ve üstü	8	2,0
	Toplam	400	100

Tablo 4.2' ye göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 66,3'ü (265) 21-35 yaş arası, % 31,8'i (127) 36-45 yaş arası, % 2'si (8) 46 ve üstü yaşa sahip oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin 21-35 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmüştür.

c) Mesleki Kıdem

Anketi cevaplayan öğretmenlerin mesleki kıdemleriyle ilgili istatistikî bilgiler aşağıda, Tablo 4.3' de sunulmaktadır.

Tablo 4.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

Değişken	Düzy	N	%
<i>Mesleki Kıdem</i>	1-9	232	58,0
	10-19	159	39,8
	20 ve üzeri	9	2,3
	Toplam	400	100

Tablo 4.3. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerini gösteren istatistiki bilgiler tablosuna göre, % 58'i (232) 1-9 yıl, % 39,8'i (159) 10-19 yıl, % 2,3'ü (9) 20 ve üstü mesleki kıdeme sahip olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeninde 1-9 yıl aralığında ağırlıklı olduğu görülmüştür.

d) Okuldaki Hizmet Süresi

Anketi cevaplayan öğretmenlerin görev yaptıkları okullarındaki hizmet süreleri bilgileri aşağıda, Tablo 4.4' te sunulmaktadır.

Tablo 4.4. Görev Yaptıkları Okullarındaki Hizmet Süreleri Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

Değişken	Düzy	N	%
<i>Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet süresi</i>	1-5 yıl	318	79,5
	6-10 yıl	69	17,3
	11-15 yıl	9	2,3
	16-20 yıl	2	0,5
	21 yıl ve üzeri	2	0,5
	Toplam	400	100

Tablo 4.4' e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin % 79,5'i (318) 1-5 yıl, % 17,3'ü (69) 6-10 yıl, % 2,3'ü (9) 11-15 yıl, % 0,5'i (2) 16-20 yıl, % 0,5'i (2) 21 ve üzeri yıldır görev yaptıkları okulda çalıştıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki hizmet süresi değişkeninde 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanların ağırlıklı olduğu görülmüştür.

e) Hangi Kademe Öğretmeni Olduğu

Anketi cevaplayan öğretmenlerin hangi kademe öğretmeni olduğu ile ilgili istatistikî bilgileri aşağıda, Tablo 4.5’ te sunulmaktadır.

Tablo 4.5. Hangi Kademe Öğretmeni Olduğu Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

Değişken	Düzy	N	%
<i>Branş</i>	İlkokul	236	59,0
	Ortaokul	164	41,0
	Toplam	400	100

Tablodan 4.5’ e bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin % 59,0’ı (236) ilkokul, % 41,0’ı (164) ortaokul öğretmeni olarak görev yaptıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin branş değişkeninde ilkokul öğretmenlerin ağırlıklı olduğu görülmektedir.

4.2. İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki

Tablo 4.6. İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Gösteren “Pearson Çarpım Korelasyon Analizi” Tablosu

		<i>Örgütsel Adalet</i>	<i>Örgütsel Bağlılık</i>	
<i>Örgütsel Adalet</i>	Pearson Korelasyon Katsayısı “r”	1	,323	Anlamlı P < 0.01
	P (Anlamlılık)		,000	
	N	400	400	
<i>Örgütsel Bağlılık</i>	Pearson Korelasyon Katsayısı “r”	,323	1	
	P (Anlamlılık)	,000		
	N	400	400	

Tablo 4.6 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif, anlamlı ve orta derecede bir ilişki ($r = 0,323$) olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre öğretmenlerin görev yaptıkları

okullardaki örgütsel adalet algıları olumlu oldukça örgütsel bağlılıkları da aynı oranda artacak denebilir.

Yıldırım (2002)'ın yaptığı araştırmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Orpan (1993) örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı yaklaşık % 17 ($R^2=0,168$) açıkladığı bulgusuna ulaşmıştır. Çalışmamızda da örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı yaklaşık % 10 ($R^2=0,104$) açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Sağnak (2005) yaptığı araştırmada, örgütsel değerlerin örgütsel bağlılığı artırdığı yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında örgütsel değerlerin önemli bir yerinin olduğu, adalet, eşitlik, yaratıcılık, moral bütünlük gibi değerlerin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Gürpınar (2006) tarafından yapılan araştırma sonuçları da, özellikle dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılığı artırdığı ve aralarında pozitif bir ilişki olduğu yönündedir.

Ambrose, Hees ve Genasen (2007) da, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisini vurgulamaktadırlar. Çalışanlara ne kadar adil davranılırsa çalışanların örgütleri ile olan bağları o kadar artacaktır. İşlemsel adalet ve etkileşimsel adalet örgütsel bağlılık davranışını etkilemektedir. Ancak dağıtımsal adalet örgütte uzun süreli kalmada diğer boyutlara göre daha çok örgütsel bağlılık üzerinde etkiye sahiptir. Araştırmanın işletme örgütlerinde yapılmış olması ve çalışanların iş değiştirme imkânlarının yüksek olması dağıtımsal adaletin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin yüksek olması sonucunu doğurmuş olabilir.

4.3. İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin, Örgütsel Adalet

Düzeyleri

Tablo 4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Alt Faktörlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	\bar{X}	SS
Örgütsel Adalet Düzeyi (Toplam)	400	3,59	0,87
Örgütsel Adalet Alt Boyutları ve Ortalamaları			
<i>Dağıtımsal Adalet</i>	400	3,61	0,92
<i>İşlemsel Adalet</i>	400	3,58	0,99
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	400	3,82	1,01

Tablo 4.7’ de “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile yapılan araştırma sonucunda; ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel adalet algılarını (\bar{x} =3.59) “katılıyorum” derecesinde iyi seviyede gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Alt boyutlara baktığımız zaman, *Dağıtımsal Adalet* alt boyutuna ait aritmetik ortalamasının \bar{x} =3.61, *İşlemsel Adalet* alt boyutuna ait aritmetik ortalamasının \bar{x} =3.58, *Etkileşimsel Adalet* alt boyutuna ait aritmetik ortalamasının \bar{x} =3.82 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.7’ de alt boyutlardaki örgütsel adalet ortalamaları birbirine yakın olsa da, öğretmen algılarına göre, *Etkileşimsel Adalet* alt boyutunda en yüksek, *İşlemsel Adalet* boyutunda ise en düşük düzeyde örgütsel adalet sergiledikleri görülmektedir. Doğan (2008), ilköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi konulu araştırmasında da, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı düzeyinin diğer örgütsel adalet boyutlarından yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç; araştırmamızın sonucunu desteklemektedir. Algıların en olumlu olduğu alt boyutun etkileşim adaleti olması, olumsuz algıların kamu sistemine ilişkin sorunlardan kaynaklanabileceğini, buna karşılık yöneticilerin uygulamalarda bilgilendirme ve iletişim çabalarında adaletli davrandıklarını düşündürmektedir (Özmen ve diğerleri, 2007: 29). Kişiler arası ilişkilerin ve kurum içi iletişimin ne kadar önemli görüldüğünün göstergesi olarak etkileşimsel adalet ortalamalarının yüksek çıktığı düşünülebilir.

Öğretmenlerin okullarındaki yöneticilerin uygulamalarına ilişkin adalet algıları, genelde Türkiye’de yapılan birçok araştırmanın (Sezen, 2001; Demircan, 2003; Karabay, 2004; Dilek, 2005) bulgularıyla tutarlı olarak “orta düzeyde” çıkmıştır.

Dağıtımsal adalet algısı, Demircan’ın (2003) yükseköğretimde yaptığı araştırmada “orta düzeyde” algılanırken, Atalay (2005) ve Ünal’ın (2003) ilköğretim okullarında yaptıkları araştırmalarda “yüksek düzeyde” ve ortaöğretim okullarında Polat (2007) tarafından ortaöğretim öğretmenleri üzerine yapılan araştırmada, öğretmenlerin adalet algıları (\bar{x} = 3.66) ortalama ile “yüksek düzeyde” algılanmıştır. Uğurlu’nun (2009) ilköğretim okulu öğretmenleri üzerine yaptığı araştırmasında ise örgütsel adalet algısı yüksek çıkmıştır (\bar{x} = 3.95).

1. Dağıtım Adalet

Tablo 4.8.Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ölçeği “Dağıtım Adalet” Alt Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler

Md. No	Dağıtım Adalet	N	\bar{X}	SS
1	Okul müdürümün ders programlarımızı adil bir şekilde yaptığını düşünüyorum.	400	3,93	1,09
2	Okul müdürüm, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.	400	3,93	1,04
3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	400	3,34	1,12
4	Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	400	3,09	1,21
5	Okul müdürümüzün öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	400	3,28	1,12
6	Okul müdürüm, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	400	3,50	1,15

Tablo 4.8’ e göre, öğretmenlerin bu boyutta yer alan algılarına ilişkin ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Madde 1 ve madde 2 de aynı ortalama değeri çıkmıştır. Öğretmenlerin en üst düzeyde gösterdikleri algılar madde 1 ve madde 2, “Okul müdürümün ders programlarımızı adil bir şekilde yaptığını düşünüyorum, Okul müdürüm, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır. ” şeklindedir ($\bar{x} = 3,93$). Buna göre okul müdürünün ders programlarını adil bir şekilde yaptığı düşünülebilir.

Öğretmen algılarına göre, öğretmenlerin dağıtım adalet algıları içinde en düşük düzeyde gösterdikleri algı, “Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.” şeklindedir ($\bar{x} = 3,09$). Buna göre okulda öğretmenlere verilen ödüllerin yanlı dağıtıldığı düşünülebilir.

1. İşlemsel Adalet

Tablo 4.9.Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ölçeği “İşlemsel Adalet” Alt Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler

Md. No	<i>İşlemsel Adalet</i>	N	\bar{X}	SS
7	Okul müdürüm, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.	400	3,55	1,16
8	Okul müdürüm, okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar	400	3,35	1,14
9	Okul müdürüm, aldığı kararları tüm öğretmenlere açıklar.	400	3,85	0,99
10	Okul müdürüm, yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız bir şekilde uygular.	400	3,67	1,12
11	Okul müdürüm, aldığı kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	400	3,57	3,83
12	Okul müdürüm, işimizle ilgili verdiği kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.	400	3,28	1,11
13	Okul müdürüm, verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar	400	3,59	1,07
14	Okul müdürüm, işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.	400	3,45	1,11
15	Okul müdürüm, okulla ilgili verdiği tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.	400	3,61	1,11

Tablo 4.9. incelendiğinde, öğretmenlerin bu boyutta yer alan algılarına ilişkin ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin en üst düzeyde gösterdikleri algı, “Okul müdürüm, aldığı kararları tüm öğretmenlere açıklar.” şeklindedir ($\bar{x} = 3,85$).

Öğretmen algılarına göre, öğretmenlerin işlemsel adalet algıları içinde en düşük düzeyde gösterdikleri algı, “Okul müdürüm, işimizle ilgili verdiği kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.” şeklindedir ($\bar{x} = 3,28$). Bu sonuçlar, okul müdürünün aldığı kararları tüm öğretmenlere açıkladığı fakat işle ilgili verdiği kararları uygulamadan önce öğretmenlerle sonuçlarını tartışıp değerlendirmedeği şeklinde yorumlanabilir.

2. Etkileşimsel Adalet

Tablo 4.10.Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ölçeği “Etkileşimsel Adalet” Alt Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler

Md. No	<i>Etkileşimsel Adalet</i>	N	\bar{X}	SS
16	Okul müdürüm, tüm öğretmenlere nazik davranır.	400	3,88	1,10
17	Okul müdürüm, okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.	400	3,96	1,04
18	Okul müdürüm, okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	400	3,34	1,12
19	Okul müdürüm, bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	400	3,59	1,13

Tablo 4.10’ da, öğretmenlerin etkileşimsel adalet boyutunda yer alan algılarına ilişkin ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin en üst düzeyde gösterdikleri algı, “Okul müdürüm, okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.” şeklindedir ($\bar{x} = 3,96$).

Öğretmen algılarına göre, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları içinde en düşük düzeyde gösterdikleri algı, “Okul müdürüm, okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.” şeklindedir ($\bar{x} = 3,34$). Bu sonuçlar okul müdürünün öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davrandığı fakat kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranmadığı şeklinde yorumlanabilir.

4.4. İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Tablo 4.11. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Faktörlerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapma Değerleri

	N	\bar{X}	SS
Örgütsel Bağlılık Düzeyi (Toplam)	400	3,30	1,08
Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Ortalamaları			
<i>Duygusal Bağlılık</i>	400	3,22	0,86
<i>Devam Bağlılık</i>	400	3,44	0,82
<i>Normatif Bağlılık</i>	400	3,08	1,05

Tablo 4.11’ de görüldüğü üzere “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile yapılan araştırma sonucunda; öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ($\bar{x}=3.30$) “kararsızım” yani orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarına baktığımızda, “*Duygusal Bağlılık*” alt boyutuna ait aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3,22$), “*Devam Bağlılık*” alt boyutuna ait aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.44$), “*Normatif Bağlılık*” alt boyutuna ait aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.08$) olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında devam bağlılık ortalamasının yüksek çıkması, öğretmenleri örgütte kalmaya zorlayan nedenlerin bulunması şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.12.Öğretmenlerin Ölçek Maddeleri Bazında Örgütsel Bağlılıklarına Ait Betimsel İstatistikler

Md. No	Örgütsel Bağlılık	N	\bar{X}	SS
1	Mesleğimin geri kalan kısmını bu okulda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	400	2.77	1.34
2	Bu okuldaki görevimi şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	400	2.91	1.24
3	Bu okul benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	400	3.09	1.16
4	Okulum karşı güçlü bir ‘aitlik’ duygusu hissediyorum	400	3.18	1.28
5	Şu an bu okuldaki görevimi bıraksam suçluluk duyardım.	400	3.20	1.28
6	Bu okuldaki görevimi bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	400	3.34	1.33
7	Bu okula karşı ‘duygusal bağlılık’ hissediyorum.	400	3.34	1.28
8	Bu okulda kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi hissediyorum.	400	3.38	1.23
9	Şu anda okulumdan (işimden) ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	400	3.44	1.29
10	Şu anda bu okulda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.	400	3.47	1.08
11	Bu okulun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	400	3.57	1.11

Tablo 4.12’ ye bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarına ilişkin ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin en üst düzeyde gösterdikleri algı, “*Bu okulun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.*” şeklindedir ($\bar{x}=3,57$). Bu sonuca göre öğretmenlerin okulun problemlerini kendi problemleri gibi algıladığı ve önemseydiği düşünülebilir.

Öğretmen algılarına göre, örgütsel bağlılık algıları içinde en düşük düzeyde gösterdikleri algı, “*Mesleğimin geri kalan kısmını bu okulda geçirmekten çok mutluluk duyardım*” şeklindedir ($\bar{x} = 2,77$). Bu sonuç öğretmenlerin mesleğinin geri kalan kısmını aynı okulda devam ettirmek istemediği şeklinde algılanabilir.

4.5. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Adalet Düzeyine İlişkin Bulgular

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel adalet düzeyi öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, mesleki kıdemine, görev yaptığı okuldaki hizmet süresine, hangi kademe öğretmeni olduğu değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır? Alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümlenmeler her bir faktöre göre analiz edilerek sunulmuştur.

Örgütsel Adalet Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, “Cinsiyet” Değişkenine Göre “Örgütsel Adalet” Alt Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları

Tablo 4.13. Cinsiyet Değişkenine Göre, “Örgütsel Adalet” Alt Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Levene's Test		t-test		
					F	Sig	t değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi
Dağıtım Adalet	Erkek	208	3,72	0,92	0,06	0,79	2,48	398	0,01
	Kadın	192	3,49	0,91					
İşlemsel Adalet	Erkek	208	3,76	0,96	0,81	0,36	3,78	398	0,00
	Kadın	192	3,39	0,98					
Etkileşimsel Adalet	Erkek	208	4,00	0,92	11,24	0,01	3,83	398	0,00
	Kadın	192	3,62	1,08					

Tablo 4.13’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin "Dağıtım Adalet" ile ilgili algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t = 2,48$ ve $p = 0,01$, $p < 0,05$). Dağıtım Adalet alt boyutu için kadınlar $\bar{x} = 3,49$ ortalama puan verirken, erkekler $\bar{x} = 3,72$ ile daha yüksek bir ortalama puan vermiştir. Erkekler kadınlara göre bu boyuttaki maddeler için daha olumlu düşünmektedirler.

Öğretmenlerin "İşlemsel Adalet " ile ilgili algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ($p < .05$ düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İşlemsel Adalet alt boyutu için ($t = 3,78$ ve $p = ,00$) kadınlar $\bar{x} = 3,39$ ortalama puan verirken, erkekler $\bar{x} = 3,76$ ile daha yüksek bir ortalama puan vermiştir. Erkekler kadınlara göre bu boyuttaki maddeler için daha olumlu düşünmektedirler.

Öğretmenlerin "Etkileşimsel Adalet " ile ilgili algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ($p < .05$ düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Etkileşimsel Adalet alt boyutu için ($t = 3,83$ ve $p = ,00$) kadınlar $\bar{x} = 3,62$ ortalama puan verirken, erkekler $\bar{x} = 4,00$ ile daha yüksek bir ortalama puan vermiştir. Erkekler kadınlara göre bu boyuttaki maddeler için daha olumlu düşünmektedirler.

Çalışmamızda örgütsel adalet algısının alt boyutlarının tamamında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç yöneticilerin çoğunun erkek olması nedeniyle yöneticilerin erkek öğretmenlerle daha kolay iletişim kurduğu, erkek öğretmenlerin de yöneticilerin uygulamalarını daha adil olarak algıladığı şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel Adalet Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, "Yaş" Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 4.14. Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

ANOVA Sonuçları										
	Yaş	N	\bar{X}	SS		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Anlamlılık düzeyi
Dağıtimsal Adalet	21-35	265	3,45	0,91	G.Arası	19,86	2	9,93	12,24	0,00
	36-45	127	3,91	0,87	G.İçi	322,17	397	0,81		
	46 ve üstü	8	4,08	0,61	Toplam	342,03	399			
	Toplam	400	3,61	0,92						
İşlemsel Adalet	21-35	265	3,51	1,00	G.Arası	4,65	2	2,32	2,36	0,09
	36-45	127	3,72	0,98	G.İçi	390,32	397	0,98		
	46 ve üstü	8	3,87	0,42	Toplam	394,97	399			
	Toplam	400	3,58	0,99						
Etkileşimsel Adalet	21-35	265	3,75	1,04	G.Arası	4,28	2	2,14	2,05	0,12
	36-45	127	3,94	0,98	G.İçi	413,58	397	1,04		
	46 ve üstü	8	4,18	0,51	Toplam	417,87	399			
	Toplam	400	3,82	1,02						

Tablo 4.14. incelendiğinde “İşlemsel Adalet” [$F_{(2-397)}=2,36, p > .05$], “Etkileşimsel Adalet” [$F_{(2-397)}=2,05, p > .05$] faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet faktörleri boyutunda yaşa bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Tablo 4.14’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda “Dağıtımsal Adalet” [$F_{(2-397)}=12,24 p<.05$],boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Varyans analizi sonucunda anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için “Tukey HSD” testi yapılarak sonuçları Tablo 4.15’ de verilmiştir.

Tablo 4.15. Örgütsel Adalet Yaş Değişkenine Göre “Dağıtımsal Adalet ” Alt Boyutu TukeyHsd Testi

(I) Yaş Değişkeni	(J) Yaş Değişkeni	Anlam Farklılığı (I-J)	SS	P	95% Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
21-35	36-45	-,45867*	0.10	0.00	-0.69	-0.23
	46 ve üzeri	-0.63	0.32	0.13	-1.39	0.13
36-45	21-35	,45867*	0.10	0.00	0.23	0.69
	46 ve üzeri	-0.17	0.33	0.86	-0.94	0.60
46 ve üzeri	21-35	0.63	0.32	0.13	-0.13	1.39
	36-45	0.17	0.33	0.86	-0.60	0.94

Tablo 4.15’ e göre “Dağıtımsal Adalet” faktörü yaş grupları arasındaki farkların hangi yaş grupları arasında olduğunu bulmak amacı ile yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre, 21-35 yaş grubunda bulunanlar ile 36-45 yaş grubunda bulunanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 21-35 yaş grubunda göreve yeni başlayan öğretmenlerin, mesleklerine daha idealist yaklaşımları ve dağıtımsal adalet açısından beklentilerinin fazla olmasından dolayı farklılık bulunduğu şeklinde yorumlanabilir. 36-45 yaş grubunda bulunan öğretmenlerde görülen farklılık, var olan durumu kabullenememe olarak yorumlanabilir.

Dağıtimsal adalet alt boyutu için 46 ve üstü yaş ortalaması $\bar{x} = 4,08$ en yüksek ortalamadır. 46 ve üstü yaş aralığındaki öğretmenler bu boyuttaki maddeler için daha olumlu düşünmektedirler.

Örgütsel Adalet Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, “Mesleki Kıdem” Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 4.16. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>ANOVA Sonuçları</i>										
	<i>Mesleki Kıdem</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>SS</i>		<i>KT</i>	<i>S.d.</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Dağıtimsal Adalet	1-9	232	3,54	0,84	G.Arası	4,82	2	2,41	2,84	0,06
	10-19	159	3,68	1,04	G.İçi	337,21	397	0,84		
	20 ve üstü	9	4,16	0,33	Toplam	342,03	399			
	Toplam	400	3,61	0,92						
İşlemsel Adalet	1-9	232	3,57	0,97	G.Arası	2,51	2	1,25	1,26	0,28
	10-19	159	3,58	1,04	G.İçi	392,46	397	0,98		
	20 ve üstü	9	4,11	0,24	Toplam	394,97	399			
	Toplam	400	3,58	0,99						
Etkileşimsel Adalet	1-9	232	3,79	0,99	G.Arası	2,00	2	1,00	0,95	0,38
	10-19	159	3,83	1,08	G.İçi	415,86	397	1,04		
	20 ve üstü	9	4,27	0,34	Toplam	417,87	399			
	Toplam	400	3,82	1,02						

Tablo 4.16’ da görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) testi sonucunda “Dağıtimsal Adalet” [$F_{(2397)}=2.84$, $p > .05$], “İşlemsel Adalet” [$F_{(2-397)}=1,26$, $p > .05$], “Etkileşimsel Adalet” [$F_{(2-397)}=0,95$, $p > .05$] faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Alt boyutlara baktığımız zaman 20 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin diğer mesleki kıdemlere sahip öğretmenlere göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğunu görüyoruz.

Yürür' ün (2008) araştırmasında çalışanların örgütsel adalet algıları ile kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusu, bu çalışmada çıkan sonucu desteklemektedir.

Örgütsel Adalet Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, “Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi” Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 4.17. Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	<i>Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>SS</i>		<i>KT</i>	<i>S.d.</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Dağıtımsal Adalet	1-5 Yıl	318	3,65	0,93	G.Arası	3,29	4	0,82	0,95	0,43
	6-10 Yıl	69	3,43	0,84	G.İçi	338,74	395	0,85		
	11-15 Yıl	9	3,70	1,12	Toplam	342,03	399			
	16-20 Yıl	2	3,08	1,29						
	20 Yıl ve Üzeri	2	3,50	0,00						
	Toplam	400	3,61	0,92						
İşlemsel Adalet	1-5 Yıl	318	3,63	1,01	G.Arası	3,66	4	0,91	0,92	0,45
	6-10 Yıl	69	3,47	0,86	G.İçi	391,31	395	0,99		
	11-15 Yıl	9	3,20	1,13	Toplam	394,97	399			
	16-20 Yıl	2	3,05	0,54						
	20 Yıl ve Üzeri	2	3,22	0,00						
	Toplam	400	3,58	0,99						
Etkileşimsel Adalet	1-5 Yıl	318	3,85	1,05	G.Arası	2,41	4	0,60	0,57	0,68
	6-10 Yıl	69	3,76	0,88	G.İçi	415,45	395	1,05		
	11-15 Yıl	9	3,41	1,14	Toplam	417,87	399			
	16-20 Yıl	2	3,50	0,35						
	20 Yıl ve Üzeri	2	3,50	0,00						
	Toplam	400	3,82	1,02						

Tablo 4.17' ye göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının “Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) testi sonucunda “Dağıtımsal Adalet[F₍₂₋₃₉₇₎=0.95, p > .05], “İşlemsel Adalet” [F₍₂₋₃₉₇₎=0,92, p > .05],

“Etkileşimsel Adalet” [$F_{(2-397)}=0.57, p > .05$] faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Ancak, Polat ve Celep’ in öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada ise, son çalışılan okulda 2 yıl ve daha az çalışan öğretmenler, 3-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıl ve üstünde çalışan öğretmenlere göre yöneticilerin daha adil davrandığını tespit etmişlerdir. Örgütsel adaletin tüm boyutlarında benzer bir durum saptamışlardır. Okulda çalışılan süre arttıkça adalet algısında bir düşme gözlenmektedir (Polat ve Celep, 2008: 318).

Örgütsel Adalet Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, “Hangi Kademe Öğretmeni Olduğu” Değişkenine İlişkin Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları

Tablo 4.18. Hangi Kademe Öğretmeni Olduğu Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları

	Branş	N	\bar{X}	SS	Levene's Test		t-test		
					F	Sig	T	S.d.	P
Dağıtimsal Adalet	İlkokul	236	3,70	0,88	2,62	0,10	2,38	397	0,01
	Ortaokul	163	3,47	0,96			2,34		
İşlemsel Adalet	İlkokul	236	3,66	0,99	0,44	0,50	1,76	397	0,07
	Ortaokul	163	3,48	0,99			1,76		
Etkileşimsel Adalet	İlkokul	236	3,93	0,93	15,83	0,00	2,79	397	0,00
	Ortaokul	163	3,65	1,12			2,70		

Tablo 4.18’e bakıldığında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, "Hangi Kademe Öğretmeni Olduğu" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; “Dağıtimsal Adalet” ($p=0.01, p<.05$),boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İlkokul öğretmenleri ($\bar{x} = 3,70$) bu boyuttaki maddeler için daha olumlu düşünmektedirler.

“İşlemsel Adalet” ($p=0.07, p>.05$),alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

“Etkileşimsel Adalet” ($p=0.00$, $p<.05$), alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İlkokul öğretmenleri($\bar{x} = 3,93$) bu boyuttaki maddeler için daha olumlu düşünmektedirler.

4.6. Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bulgular

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel bağlılık düzeyi öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, mesleki kıdemine, görev yaptığı okuldaki hizmet süresine, hangi kademe öğretmeni olduğu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümlenmeler her bir faktöre göre analiz edilerek sunulmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları

Tablo 4.19. Cinsiyet Değişkenine Göre, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Levene's Test		t-test		
					F	Sig	t	S.d.	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	208	3,32	0,83	3,01	0,08	2,20	398	0,02
	Kadın	192	3,10	0,87			2,21		
Devam Bağlılık	Erkek	208	3,53	0,79	0,93	0,33	2,31	398	0,02
	Kadın	192	3,34	0,84			2,31		
Normatif Bağlılık	Erkek	208	3,19	1,01	2,37	0,12	2,29	398	0,02
	Kadın	192	2,95	1,09			2,28		

Tablo 4.19’ da örgütsel bağlılığa ilişkin algıların, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ($p<.05$ düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak “Duygusal Bağlılık” ($p= ,02$), “Devam Bağlılığı” ($p= ,02$), “Normatif Bağlılık” ($p= ,02$) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutları için erkek öğretmenlerin ortalamaları kadın

öğretmenlere göre daha yüksektir. Yani erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okullarına daha bağlıdır şeklinde söylenebilir.

Balay (2000:158,176) tarafından yapılan araştırmada ise erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre göreceli olarak daha üst düzeyde bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir. Buna neden olarak ise erkek işgörelerin, toplumsal kabul ve normlar çerçevesinde aile kurumunun temsilcileri olarak hareket etmeleri, ev geçimlerini ve buna ilişkin zorlukları ve diğer baskı unsurlarını daha fazla hissetmeleri gösterilirken, kadınların düşük bağlılık algılarına neden olarak da onların iş ve ev rolleri arasındaki çatışma gösterilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin “Yaş” Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 4.20. Yaş Değişkenine Göre, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analiz Sonuçları

ANOVA Sonuçları										
	Yaş	N	\bar{X}	SS		KT	S.d.	KO	F	p
Duygusal Bağlılık	21-35	265	3,13	0,85	G.Arası	6,79	2	3,39	4,68	0,01
	36-45	127	3,39	0,83	G.İçi	229,5	397	0,74		
	46 ve üstü	8	3,86	1,04	Toplam	236,3	399			
	Toplam	400	3,22	0,86						
Devam Bağlılık	21-35	265	3,45	0,82	G.Arası	2,70	2	1,35	2,00	0,13
	36-45	127	3,37	0,79	G.İçi	267,89	397	0,67		
	46 ve üstü	8	3,95	0,95	Toplam	270,60	399			
	Toplam	400	3,44	0,82						
Normatif Bağlılık	21-35	265	3,07	1,04	G.Arası	0,42	2	0,21	0,19	0,82
	36-45	127	3,07	1,10	G.İçi	445,51	397	1,12		
	46 ve üstü	8	3,31	0,88	Toplam	445,94	399			
	Toplam	400	3,08	1,05						

Tablo 4.20' ye göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile ilgili algıların yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) testi sonucunda “Devam Bağlılık” [$F_{(2-397)}=2,00$, $p > .05$], “Normatif Bağlılık” [$F_{(2-397)}=0,19$, $p > .05$] faktöründe öğretmenlerin görüşleri arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Başka bir deyişle, ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin devam

bağlılık ve normatif bağlılık boyutları yaşa bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Tablo 4.20’deki analiz sonuçları, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri arasında yaş değişkeni bakımından “Duygusal Bağlılık” [$F_{(2-397)}=4,68$, $p < .05$] ile boyutunda anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Varyans analizi sonucunda anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için “Tukey HSD” testi yapılarak sonuçları Tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4.21. Örgütsel Bağlılık Yaş Değişkenine Göre “Duygusal Bağlılık” Alt Boyutu Tukey Hsd Testi

(I) Yaş Değişkeni	(J) Yaş Değişkeni	Anlam Farklılığı (I-J)	SS	P	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
21-35	36-45	-,26*	0.11	0.04	-.51	-0.01
	46 ve üzeri	-0.72	0.35	0.10	-1.55	0.10
36-45	21-35	,26*	0.11	0.04	0.01	0.51
	46 ve üzeri	-0.46	0.36	0.40	-1.30	0.38
46 ve üzeri	21-35	0.72	0.35	0.10	-0.10	1.55
	36-45	0.46	0.36	0.40	-0.38	1.30

Tablo 4.21’de “Duygusal Bağlılık” faktörü yaş grupları arasındaki farkların hangi yaş grupları arasında olduğunu bulmak amacı ile yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre, 21-35 yaş grubunda bulunanlar ile 36-45 yaş grubunda bulunanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 21-35 yaş grubunda görülen farklılığın nedeni olarak; öğretmenlerin göreve başladıklarında çalıştıkları okulların istek ve beklentilerini karşılayamaması ve göreve yeni başladıklarında öğretmenlerin mesleklerine daha idealist bir şekilde yaklaşmaları şeklinde düşünülebilir. 36-45 yaş grubunda bulunan öğretmenlerde görülen farklılık, var olan durumu kabullenememe olarak yorumlanabilir.

İlköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılıklarının incelendiği bir araştırmada, yaşları 51-60 yaş arasında olanların örgütlerine daha fazla bağlı olduğu, buna neden olarak ise yaşları büyük olan işgörenlerin, işe başladıkları andan itibaren işlerine çok

çeşitli yatırım yapmış olmaları ve buna bağlı olarak da birçok beklentilerini karşılamış olmaları gösterilmiştir (Tok, 2004:198).

Örgütsel bağlılık faktörlerinden “duygusal bağlılık” faktöründeki ifadelerine bakıldığında ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında yaş boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tok, 2004:198-199).

Daha önce yapılan ilköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılıkları ile ilgili bir araştırmada, katılımcıların örgütsel bağlılık faktörlerinden “devam bağlılığı” faktöründeki maddelere ilişkin görüşleri değerlendirilmiş ve yaşları 41-50 yıl arasında olanların çok az katıldıkları, yaşları 31-40 yıl ile 51-60 yıl arasında olanların biraz/orta düzeyde katıldıkları ve araştırmaya katılanların yaşlarına göre görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir (Tok, 2004:197).

Akınaltuğ tarafından yapılan çalışmada da yöneticilerin yaşlarının örgütsel bağlılık değerleri üzerinde anlamlı bir etki yapmadığı sonucu elde edilmiştir (Akınaltuğ, 2003:125).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin “Mesleki Kıdem” Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 4.22. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analiz Sonuçları

<i>ANOVA Sonuçları</i>										
	<i>Mesleki Kıdem</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>SS</i>		<i>KT</i>	<i>S.d.</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Duygusal Bağlılık	1-9	232	3,10	0,81	G.Arası	8,98	2	4,49	6,26	0,02
	10-19	159	3,39	0,89	G.İçi	227,3	397	0,72		
	20 ve üstü	9	3,80	0,80	Toplam	236,3	399			
	Toplam	400	3,22	0,86						
Devam Bağlılık	1-9	232	3,43	0,85	G.Arası	0,71	2	0,35	0,52	0,59
	10-19	159	3,46	0,77	G.İçi	269,88	397	0,68		
	20 ve üstü	9	3,18	0,74	Toplam	270,60	399			
	Toplam	400	3,44	0,82						
Normatif Bağlılık	1-9	232	3,03	1,06	G.Arası	2,01	2	1,00	0,90	0,40
	10-19	159	3,16	1,05	G.İçi	443,92	397	1,11		
	20 ve üstü	9	2,94	0,80	Toplam	445,94	399			
	Toplam	400	3,08	1,05						

Tablo 4.22. incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile ilgili algıların mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) testi sonucunda “Devam Bağlılık” [$F_{(2-397)}=0,52$, $p > .05$], “Normatif Bağlılık” [$F_{(2-397)}=0,90$, $p > .05$] faktöründe öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Başka bir deyişle, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin devam bağlılık ve normatif bağlılık boyutları mesleki kıdeme bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Tablo 4.22’ deki analiz sonuçları, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem bakımından “Duygusal Bağlılık” [$F_{(2-397)}=6.26$, $p < .05$] ile boyutunda anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Varyans analizi sonucunda anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için “Tukey HSD” testi yapılarak sonuçları Tablo 4.23’ de verilmiştir.

Tablo 4.23. Örgütsel Bağlılık Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Duygusal Bağlılık” Alt Boyutu Tukey Hsd Testi

(I) Mesleki kıdem	(J) Mesleki kıdem	Anlam Farklılığı (I-J)	SS	P	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1-9	10-19	-,29*	0.10	0.01	-0.53	-0.06
	20 ve üzeri	-0.71	0.33	0.07	-1.48	0.05
10-19	1-9	,29*	0.10	0.01	0.06	0.53
	20 ve üzeri	-0.42	0.33	0.41	-1.19	0.36
20 ve üzeri	1-9	0.71	0.33	0.07	-0.05	1.48
	10-19	0.42	0.33	0.41	-0.36	1.19

Tablo 4.23’ de görüldüğü üzere “Duygusal Bağlılık” faktörü mesleki kıdem grupları arasındaki farkların hangi mesleki kıdem grupları arasında olduğunu bulmak amacı ile yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre, 1-9 yıl mesleki kıdem grubunda bulunanlar ile 10-19 yıl mesleki kıdem grubunda bulunanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılık, mesleğinin başında olan 1-9 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanların beklentilerinin fazla olmasından, 10-19 yıl mesleki kıdeme

sahip çalışanların da var olan durumu kabullenemediğinden kaynaklandığı şeklinde düşünülebilir.

Daha önce yapılan bir araştırmada da kıdemle örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucu alınmıştır (Akınaltuğ, 2003:124).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, “Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi” Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 4.24. Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analiz Sonuçları

	<i>Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>SS</i>		<i>KT</i>	<i>S.d.</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	318	3,20	0,84	G.Arası	4,50	4	1,12	1,50	0,19
	6-10 Yıl	69	3,30	0,92	G.İçi	231,8	395	0,73		
	11-15 Yıl	9	3,64	0,85	Toplam	236,3	399			
	16-20 Yıl	2	2,16	0,00						
	20 Yıl ve Üzeri	2	2,50	0,00						
	Toplam	400	3,22	0,86						
Devam Bağlılık	1-5 Yıl	318	3,40	0,84	G.Arası	7,05	4	1,76	2,64	0,03
	6-10 Yıl	69	3,52	0,70	G.İçi	263,54	395	0,66		
	11-15 Yıl	9	3,70	0,58	Toplam	270,60	399			
	16-20 Yıl	2	2,83	0,23						
	20 Yıl ve Üzeri	2	5,00	0,00						
	Toplam	400	3,44	0,82						
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	318	3,08	1,04	G.Arası	6,33	4	1,58	1,42	0,22
	6-10 Yıl	69	3,14	1,07	G.İçi	439,60	395	1,11		
	11-15 Yıl	9	2,77	1,20	Toplam	445,94	399			
	16-20 Yıl	2	1,75	0,35						
	20 Yıl ve Üzeri	2	4,00	0,00						
	Toplam	400	3,08	1,05						

Tablo 4.24’ e bakıldığında öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile ilgili algıların görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) testi sonucunda “Duygusal Bağlılık ” [$F_{(2-397)}=0,13$, $p > .05$], “Normatif Bağlılık” [$F_{(2-397)}=1,42$, $p >$

.05] faktöründe öğretmenlerin görüşleri arasında görev yaptığı okuldaki hizmet süresi bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Başka bir deyişle, ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları görev yaptığı okuldaki hizmet süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Tablo 4.24’ teki analiz sonuçları, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri arasında görev yaptığı okuldaki hizmet süresi bakımından “Devam Bağlılığı” [$F_{(2-397)}=2,64$ $p < .05$] boyutunda anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Varyans analizi sonucunda anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için “Tukey HSD” testi yapılarak sonuçları Tablo 4.25’ te verilmiştir.

Tablo 4.25. Örgütsel Bağlılık Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre “Devam Bağlılık ” Alt Boyutu Tukey Hsd Testi

(I) Hizmet Süresi	(J) Hizmet Süresi	Anlam Farklılığı (I-J)	SS	P	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst sınır
1-5 Yıl	6-10 Yıl	-0.12	0.11	0.81	-0.42	0.18
	11-15 Yıl	-0.29	0.28	0.82	-1.05	0.46
	16-20 Yıl	0.58	0.58	0.86	-1.01	2.16
	20 Yıl ve Üzeri	-1,59119*	0.58	0.05	-3.18	0.00
6-10 Yıl	1-5 Yıl	0.12	0.11	0.81	-0.18	0.42
	11-15 Yıl	-0.18	0.29	0.97	-0.97	0.62
	16-20 Yıl	0.69	0.59	0.76	-0.91	2.30
	20 Yıl ve Üzeri	-1.47	0.59	0.09	-3.08	0.13
11-15 Yıl	1-5 Yıl	0.29	0.28	0.82	-0.46	1.05
	6-10 Yıl	0.18	0.29	0.97	-0.62	0.97
	16-20 Yıl	0.87	0.64	0.65	-0.88	2.62
	20 Yıl ve Üzeri	-1.30	0.64	0.25	-3.05	0.45
16-20 Yıl	1-5 Yıl	-0.58	0.58	0.86	-2.16	1.01
	6-10 Yıl	-0.69	0.59	0.76	-2.30	0.91
	11-15 Yıl	-0.87	0.64	0.65	-2.62	0.88
	20 Yıl ve Üzeri	-2.17	0.82	0.06	-4.41	0.07
20 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl	1,59119*	0.58	0.05	0.00	3.18
	6-10 Yıl	1.47	0.59	0.09	-0.13	3.08
	11-15 Yıl	1.30	0.64	0.25	-0.45	3.05
	16-20 Yıl	2.17	0.82	0.06	-0.07	4.41

Tablo 4.25’ de “Devam Bağlılık” faktörü ile görev yaptığı okuldaki hizmet süresi grupları arasındaki farkların hangi hizmet süresi grupları arasında olduğunu bulmak amacı ile yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre, 1-5 yıl hizmet süresi grubunda bulunanlar ile 20 yıl ve üzeri hizmet süresi grubunda bulunanlar arasında

anlamli farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 20 yıl ve üzeri hizmet süresi grubunda bulunanların okul tarafından daha iyi tanınmış olmasından dolayı istek ve beklentilerinin fazla olduğu ve bunların karşılanamadığı şeklinde yorumlanabilir. 1-5 yıl hizmet süresi grubunda bulunanların görev yerlerine yeni başladıklarından beklentilerinin fazla olduğu ve bunların karşılanamadığı şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, “Hangi Kademe Öğretmeni Olduğu” Değişkenine İlişkin Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları

Tablo 4.26. Hangi Kademe Öğretmeni Olduğu Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları

	Branş	N	\bar{X}	SS	Levene's Test		t-test		
					F	Sig	T	S.d	P
Duygusal bağlılık	İlkokul	236	3,32	0,86	0,10	0,75	2,76	397	0,00
	Ortaokul	163	3,06	0,82					
Devam Bağlılık	İlkokul	236	3,58	0,82	0,41	0,52	2,80	397	0,00
	Ortaokul	163	3,30	0,81					
Normatif Bağlılık	İlkokul	236	3,14	1,04	0,38	0,53	1,26	397	0,20
	Ortaokul	163	3,00	1,06					

Tablo 4.26' ya göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile ilgili algıların hangi kademe öğretmeni olduğu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) testi sonucunda “Normatif Bağlılık”, [p=0,20 p > .05] faktöründe öğretmenlerin görüşleri arasında hangi kademe öğretmeni olduğu bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Başka bir deyişle, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin normatif bağlılık boyutları hangi kademe öğretmeni olduğuna bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Tablo 4.26'daki analiz sonuçları, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri arasında görev yaptığı okuldaki hizmet süresi bakımından “Devam Bağlılığı” [p= 0,00 p < .05], “Duygusal Bağlılık ” p=0,00, p > .05] boyutlarında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Devam bağlılığı alt boyutu için ilkokul öğretmenleri $\bar{x} = 3,58$ yüksektir. İlkokul öğretmenleri bu

boyuttaki maddeler için daha olumlu düşünmektedirler. Duygusal bağılık alt boyutu için ilkokul öğretmenleri $\bar{x} = 3,32$ yüksektir. İlkokul öğretmenleri bu boyuttaki maddeler için daha olumlu düşünmektedirler.

BEŞİNCİ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma ile elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler sunulmaktadır.

5.1. Sonuçlar

Ölçeklerden elde edilen verilerin analizi sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif, anlamlı ve orta derecede bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.
2. İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin, örgütsel adalet algılarının “katılıyorum” düzeyinde sergiledikleri görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet alt boyutlarında ise; öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarını en yüksek düzeyde sergiledikleri, bu boyutu sırasıyla dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet alt boyutları izlemiştir.
3. İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin dağıtımsal adalet alt boyutunda yer alan örgütsel adalet algılarına ilişkin olarak en üst düzeyde yansıttıkları algı, “Okul müdürümün ders programlarımızı adil bir şekilde yaptığını düşünüyorum, Okul müdürüm, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.”, en düşük düzeyde yansıttıkları algı, “Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.”, işlemsel adalet alt boyutunda yer alan örgütsel adalet algılarına ilişkin olarak en üst düzeyde yansıttıkları algı, “Okul müdürüm, aldığı kararları tüm öğretmenlere açıklar.”, en düşük düzeyde yansıttıkları algı ise “Okul müdürüm, işimizle ilgili verdiği kararları

uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.”, etkileşimsel adalet alt boyutunda yer alan örgütsel adalet algılarına ilişkin olarak en üst düzeyde yansıttıkları algı, *“Okul müdürüm, okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.”*, en düşük düzeyde yansıttıkları algı ise *“Okul müdürüm, okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.”* şeklindedir.

4. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin “Kararsızım” derecesinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin en çok örgütsel bağlılık düzeyini Devam Bağlılığı alt boyutunda göstermektedirler. Bunu, sırasıyla Normatif Bağlılık ve Duygusal Bağlılık alt boyutları izlemektedir.
5. İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarına ilişkin olarak en üst düzeyde yansıttıkları algı *“Şu anda bu okulda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.”*, en düşük düzeyde yansıttıkları algı ise *“Bu okulda kendimi ‘ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.”* şeklindedir.
6. “Cinsiyet” değişkeni bakımından, öğretmenlerin etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet alt boyutlarında sergiledikleri örgütsel adalet algılarına ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Erkek öğretmenler üç alt boyutta da kadınlara oranla daha olumlu görüş taşıdıkları görülmüştür.
7. “Yaş” değişkeni açısından öğretmenlerin dağıtımsal adalet, alt boyutunda yansıttıkları örgütsel adalet algılarına ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. “Yaş” değişkeni açısından öğretmenlerin işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet, alt boyutlarında yansıttıkları örgütsel adalet algılarına ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı fark görülmemiştir. 46 ve üstü yaş aralığındaki öğretmenlerin alt boyutları bakımından diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre daha olumlu bir görüşe sahip oldukları tespit edilmiştir.
8. “Mesleki kıdem” değişkeni bakımından, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Alt boyutlara baktığımız zaman 20 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin diğer mesleki kıdemlere sahip öğretmenlere göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; öğretmenlerin

- kıdem değişkeninin, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin düşüncelerini farklılaştıran bir etmen olmadığı yargısına varabiliriz.
9. “Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi” değişkeni açısından, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmediği bulgusuna ulaşılmıştır.
 10. "Hangi Kademe Öğretmeni Olduğu" değişkeni bakımından, öğretmenlerin dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında yansıttıkları örgütsel adalet algılarına ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. "Hangi Kademe Öğretmeni Olduğu" değişkeni açısından öğretmenlerin işlemsel adalet alt boyutunda yansıttıkları örgütsel adalet algılarına ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı fark tespit edilmemiştir. Örgütsel Adalet 3 alt boyutunda da ilkökul öğretmenlerinin daha olumlu görüş içerisinde olduğu tespit edilmiştir.
 11. “Cinsiyet” değişkeni bakımından, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarına ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutları için erkek öğretmenlerin ortalamaları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okullarına daha bağlı olduğu tespit edilmiştir.
 12. “Yaş” değişkeni açısından, öğretmenlerin devam bağlılık ve normatif bağlılık, alt boyutlarında yansıttıkları örgütsel bağlılık algılarına ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir. “Yaş” değişkeni açısından öğretmenlerin duygusal bağlılık, alt boyutunda yansıttıkları örgütsel bağlılık algılarına ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı fark görülmüştür. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları yaşa bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmediği tespit edilirken, duygusal bağlılık boyutunda yaşa bağlı olarak değiştiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarında 46 ve üstü yaşa sahip öğretmenlerin diğer yaş gruplara göre, daha olumlu bir görüşe sahip oldukları tespit edilmiştir.
 13. “Mesleki Kıdem” değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşlerinde devam bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir. Mesleki Kıdem”

değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşlerinde duygusal bağlılık alt boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık alt boyutunda 20 ve üstü yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre daha olumlu görüş içinde oldukları tespit edilmiştir. Devam Bağlılık ve Normatif Bağlılık alt boyutlarında ise 10-19 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre daha olumlu görüş içinde oldukları tespit edilmiştir.

14. "Görev Yaptığı Okulda Çalışma Süresi" değişkeni bakımından öğretmenlerin devam bağlılık adalet alt boyutunda yansıttıkları örgütsel bağlılık algılarına ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. "Görev Yaptığı Okulda Çalışma Süresi" değişkeni bakımından öğretmenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutunda yansıttıkları örgütsel bağlılık algılarına ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir. 20 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin diğerlerine göre alt boyutlar bakımından daha olumlu bir görüşe sahip oldukları fark edilmiştir.
15. " Hangi Kademe Öğretmeni Olduğu " değişkeni yönünden, öğretmenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutunda yansıttıkları örgütsel bağlılık algılarına ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemiştir. "Hangi Kademe Öğretmeni Olduğu" değişkeni yönünden öğretmenlerin devam bağlılık alt boyutunda yansıttıkları örgütsel bağlılık algılarına ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Devam bağlılık alt boyutu için ilkökul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerinden daha olumlu görüş taşıdıkları tespit edilmiştir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma bulgularına dayalı olarak uygulayıcılar ve konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara yönelik için şu önerilerde bulunulabilir:

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları "kararsızım" düzeyinde çıkmıştır. Bunun "tamamen katılıyorum" düzeyine getirilebilmesi için yöneticilere şu öneriler sunulabilir:

- a) Örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde adalet önemli bir değişken olduğundan yöneticilerin örgütsel adalete yönelik tutumları Milli Eğitim Bakanlığı tarafından açılacak hizmetiçi eğitim programlarıyla güçlendirilebilir.
- b) Yapılan araştırmada öğretmenlerin devam bağlılık düzeyleri, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık düzeylerine göre daha yüksek çıkmıştır. Bu sebeple normatif bağlılık ve duygusal bağlılık düzeylerinin artırılması için çalışmalar yapılmalıdır.
- c) Öğretmenlerin normatif bağlılık ve duygusal bağlılık düzeylerinin artırılması için okul içi etkinliklere aktif katılımları sağlanarak, takdir, ödüllendirme gibi pekiştiriciler kullanarak güçlü bir bağlılık duygusu içerisine girmeleri sağlanabilir.
- d) Yaş değişkenine göre daha genç öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının artırılması için seminer, yemek gibi sosyal etkinliklere yer verilebilir.
- e) Kıdem değişkenine göre kıdemi düşük öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak için meslek ve kurumuyla ilgili bilgilerini artırıcı eğitimler verilebilir.
- f) Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmak için kendi alanlarında gelişmelerine imkân sağlayan eğitimlere katılımları desteklenmelidir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algıları “katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır. Bunun “tamamen katılıyorum” düzeyine getirilebilmesi şu öneriler sunulabilir:

- a) Yapılan araştırmada öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarına göre daha yüksek çıkmıştır. Bu nedenle işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algılarının artırılması için çalışmalar yapılmalıdır.
- b) Öğretmenlerin işlemsel adalet algılarını arttırmak amacıyla öğretmenleri karar alma sürecine katarak ve sonuçlar hakkında bilgi vererek daha adil bir okul ortamı oluşturulabilir.

- c) Okul yöneticileri öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarını arttırmak amacıyla öğretmenlere verilen ödül, ceza, alınacak derslerin dağılımı, ders dışı görevler, ders programı dağıtımını gibi uygulamalarda adil olmalıdır.

KAYNAKLAR

- Acar, Z. (2004). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7(1):1-14.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. L.Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol:2, s.267-269. San Diego Academic Press.
- Akınaltuğ, Emin, “Yöneticilerde İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: TEDAS Örneği” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 2003.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P., 1990. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, ss.1-18.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: akademik personel üzerinde bir analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 7(2), 19-40.
- Altıntaş, F. Ç. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 151-168.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 64, 463-485.
- Angle, H.L. ve Perry, J.L., 1981. “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, 26, ss.1-14.
- Atalay, İ. (2005). “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Atalay, D. D. (2007). *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aven, Forrest, F.Jr., Parker, B. ve Glen, M. Mc E., 1993. “Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis”, *The Journal of Business Research*, 26, ss.63-73.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M., (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer–Allen Modeli, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1):7–15.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.

- Benkhoff, B., 1997. "Disentangling Organizational Commitment, The Dangers of The OCQ for Research and Policy", *Personel Review*, 26(1/2), ss.131.
- Bennett, h. ve Durkin, M., 2000. "The Effects of Organizational Change on Employee Psychological Attachment: An Exploratory Study", *Journal of Managerial Psychology*, 15 (2), ss.147.
- Bies, R. J. ve D. L. Shapiro (1988), "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments", *Academy of Management Journal*, 31, 676–685.
- Blau, G.J., 1985. "The Measurement and Prediction of Career Commitment", *Journal of Occupational Psychology*, 58, ss.288.
- Buchanan, B.H. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Sciences Quarterly*, 19: 533-546.
- Byington, J. R. ve Johnston, J. G. (1991). Influences on turnover of internal auditors, *Internal Auditing*, 7(2):3–10.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Cevizci, A. (2010). *Felsefe tarihi*. İstanbul: Say Yayınları.
- Clifford, M. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment, *The Sociological Quarterly*, 30(1):144–151.
- Clugston, M., 2000. "The Mediating Effects of Multi dimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave", *Journal of Organizational Behavior*, 21, ss.486.
- Cohen, A., 1992. "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 13, ss.539-554.
- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta Analysis, *Academy of Management Journal*, 36(5):1140–1157.
- Coleman, D.F., Irving, G.P. ve Cooper, C.L., 1999. "Another Look at The Locus of Control- Organizational Commitment Relationship: It Depends on The Form of Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 20, ss.1001.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Yee Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425- 445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice: A historical overview. Greenberg, J. & Colquitt, J. A. (Eds.). *Handbook of organizational justice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Çakır, B. (2006). SA 8000 sosyal sorumluluk standardının örgütsel bağlılık ve iş doyumuna olan etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir, s.96-97.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çakar, N. D., & Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi;

- "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 68-90.
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DeConinck, B. J. & Stilwell, C.D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in A Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225–231.
- Demir, N. (2007). Satış ve pazarlama elemanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(28), 167-175.
- Dilek, H. (2005). "Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma." Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İzmit.
- Dilek, U. (2004). *Örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı, Ankara.
- Doğan, A. (2008). *İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Elazığ ili örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Eker, G. (2006). "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Gürbüz, S. (2007). Kamu personelinin ücret tatmin seviyelerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 240-260. Erişim Tarihi: 26.08.2010.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13) 25-43.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö. F., & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 182-201.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff, *Journal of Criminal Justice*, 31, 155-169.
- Niehoff, R. T. ve R. H. Moorman (1993), "Justice As A Mediator of The

- Relationship Between methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nowakowski, J.M., Conlon, D.E. (2004). Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward, *International Journal of Conflict Management*, 16, 4-29.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışla Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (21), 77-96.
- Orpen, C. (1994). "The Effect of Organizational Commitment on The Relationship Between Procedural and Distributive Justice". *The Journal of Social Psychology*. Cilt:134, Sayı:1, Sayfa:135 -136
- Özgan, H. (2006). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi." Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özkan, Y. (2005). "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği)." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, S., Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Ryan, A. (1993). *Justice*. Oxford: Oxford University Press.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Alguları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taş, A. (2010). Öğretmenlerin iş değerlerinin örgütsel adalet algılarına etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 211-222.
- Thibaut, J., Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tutar, Hasan. (2007). Erzurum'da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 12(3), 97-120.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi:

- Konaklama İşletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi 1* (1), 3-16. http://www.isarder.org/tr/cilt1_no1/a1.pdf Erişim Tarihi: 12.11.2010.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16), 83-99.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, F. (2008). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ile örgütsel adalet, örgüt temelli özsaygı ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin ilişkisi. *Mülkiye Dergisi*. 17(239), 371- 402.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi)Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 295-312.

EKLER

EK-1 Öğretmenlere Uygulanan Örgütsel Adalet Ölçeği Ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği

ARAŞTIRMA ANKETİ

Değerli Meslektaşım,

Elinizdeki bulunan bu ölçek; İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin incelenmesi amacı ile hazırlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulguların, okullarda daha iyi bir eğitim öğretim ortamı oluşturmada gayret gösteren eğitimcilere yol göstermesi amaçlanmaktadır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarına ilişkin sorular yer almaktadır.

Ankete vereceğiniz cevaplar, bilimsel araştırma amacı ile sadece araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Bunun dışında hiçbir bireye veya kuruma verilmeyecektir. Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirileceğinden isim yazmaya gerek görülmemiştir.

Göstereceğiniz ilgi ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

durdane_gok@hotmail.com
Adres: Hürriyet İlkokulu
GAZİANTEP

Durdane GÖK
Gaziantep Üniv.
Eğt. Yön. Ve Den.
Böl. Yük. Lis. Öğr

BÖLÜM I

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

1. **Cinsiyetiniz:** 1- Erkek 2- Kadın
2. **Yaşınız:** 1- 21-35 2- 36-45 3- 46 ve üstü
3. **Mesleki kıdeminiz:** 1- 1-9 yıl 2- 10-19 yıl 3- 20 ve üzeri
4. **Çalıştığınız okuldaki hizmet sureniz? (yıl olarak)**
1 1-5 yıl
2 6-10 yıl
3 11-15 yıl
4 16-20 yıl
5 21 yıl ve üzeri
5. **Hangi kademe öğretmenisiniz:** I. Kademe II. Kademe

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL ADALET ANKETİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda çalıştığınız okulun yöneticisiyle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ibarenin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. <i>Lütfen size en uygun gelen ifadenin altına (x) koyarak belirtiniz.</i>						
Su anda görev yaptığınız okulda;		1	2	3	4	5
1	Okul müdürümün ders programlarımızı adil bir şekilde yaptığını düşünüyorum.					
2	Okul müdürüm, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.					
3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.					
4	Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.					
5	Okul müdürümüzün öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.					
6	Okul müdürüm, işimle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.					
7	Okul müdürüm, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.					
8	Okul müdürüm, okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar					
9	Okul müdürüm, aldığı kararları tüm öğretmenlere açıklar.					
10	Okul müdürüm, yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız bir şekilde uygular.					
11	Okul müdürüm, aldığı kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.					
12	Okul müdürüm, isimle ilgili verdiği kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.					
13	Okul müdürüm, verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar					
14	Okul müdürüm, isimle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.					
15	Okul müdürüm, okulla ilgili verdiği tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.					
16	Okul müdürüm, tüm öğretmenlere nazik davranır.					
17	Okul müdürüm, okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.					
18	Okul müdürüm, okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.					
19	Okul müdürüm, bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.					

BÖLÜM III

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ Aşağıda okulunuza bağlılık durumunuzu nasıl algıladığınıza ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatle okuyunuz ve ifadelerin karşısında yer alan seçeneklerden sizin için uygun olanı “X” işareti koyarak belirtiniz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Su anda görev yaptığım okulda;		1	2	3	4	5
1	Mesleğimin geri kalan kısmını bu okulda geçirmekten çok mutluluk duyardım.					
2	Bu okulun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
3	Okulum karşı güçlü bir ‘aitlik’ duygusu hissetmiyorum.					
4	Bu okula karşı ‘duygusal bağlılık’ hissetmiyorum.					
5	Bu okulda kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi hissetmiyorum.					
6	Bu okul benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					
7	Şu anda bu okulda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.					
8	Şu anda okulumdan (işimden) ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.					
9	Bu okuldaki görevimi bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.					
10	Şu an bu okuldaki görevimi bıraksam suçluluk duyardım.					
11	Bu okuldaki görevimi şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.					

EK-2 Anket İzin Onayı



T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 34659092/605.01/2443302

13/06/2014

Konu: Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsünün 09/06/2014 tarihli ve 62927161/100-8882 sayılı yazısı.

Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Lisansüstü öğrencisi Dürüane GÖK'ün " İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Bazı Değişkenler Açısından Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının İncelenmesi " konulu tez çalışmasına veri oluşturmak amacıyla, İlimiz Şahinbey İlçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere anket uygulamak isteği ilgi yazıda belirtilmektedir.

Bu nedente; Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve 3616 (2012/13) sayılı genelgesi kapsamında değerlendirilmiş olup, Araştırmacı araştırmasının bitiminden itibaren 15 gün içerisinde araştırma sonuçlarını 2 kopya halinde CD içerisinde Müdürlüğümüze bildirmek üzere, İlimiz Şahinbey İlçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere anket uygulanması Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosu bünyesinde oluşturulan komisyonun uygunluk raporu doğrultusunda uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.

Celalettin EKİNCİ
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
.../06/2014

Dr. Adil NAS
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince görevli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Yeni Valilik Binası 3. Kat Birlikçeşir-GAZİANTEP
Elektronik Adı: www.gaziantep.meb.gov.tr
e-posta: gaziantepmeh@meb.gov.tr

Şb.Md. Yalçın KAZAK-Süsteji Geliştirme Ş.C.E. YILDIRIM
Tel: (0342) 231 10 58-4330
Faks: (0342) 232 24 10

EK-3 Özgeçmiş**ÖZGEÇMİŞ**

1987 yılında Adana’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Adana’da tamamladı. 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi’ni bitirdi. 2008 yılında Gaziantep/ Şahinbey/ Sarıt İlköğretim Okulunda göreve başladı. 2012 yılında Gaziantep ili Şahinbey İlçesi Hürriyet İlkokuluna tayini çıktı. 2012 yılından beri Hürriyet İlkokulunda görev yapmaktadır.

VITAE

She was born in 1987 in Adana. She attends primary and secondary schools in Adana. She is graduated from Department of Educational Faculty of Erciyes University in 2007-2008. She starts teaching Sarıt primary school in 2008. In 2012, the Hürriyet Primary School District of Gaziantep Sahinbey assigned to the output.Hürriyet has been working in the school since 2012.