

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI  
**BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ BİLİM DALI**

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
BELİRLENMESİNE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR  
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Gamze AY**

**Ankara**  
**Aralık, 2013**

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI  
**BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ BİLİM DALI**

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
BELİRLENMESİNE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR  
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Gamze AY**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ**

**Ankara**  
**Aralık, 2013**

## JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Gamze AY'ın, "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma" konulu tezi 09.12.2013 tarihinde, jürimiz tarafından Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

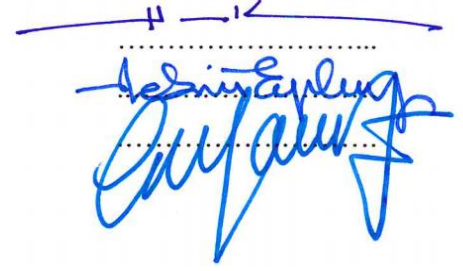
**Adı-Soyadı**

**İmza**

Üye (Tez Danışmanı): Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ

Üye: Yrd. Doç. Dr. Selami ERYILMAZ

Üye: Yrd. Doç. Dr. Ercan YAVUZ



## ÖZET

### ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

**Ay, Gamze**

**Yüksek Lisans, Büro Yönetimi Eğitimi Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ**

**Ekim-2013**

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için çalışılmıştır.

Araştırmanın evreni Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı kamu ve vakıf okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Evrendeki araştırma grubuna ulaşmanın zorluğundan dolayı örneklem seçilmiştir. Örneklem grubu Türkiye’nin yedi(7) coğrafi bölgesinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem grubundaki öğretmenler Marmara, İç Anadolu, Ege, Karadeniz, Akdeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinden seçilmiş olup; örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfi örneklem formülünden yararlanılmıştır.

Araştırmada problemi açıklamaya yönelik Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı kamu ve vakıf okullarındaki 679 öğretmene uygulanan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, anket sorularına verilen cevaplardan elde edilen verilerle analiz edilmiştir. Çalışmada iki ölçek kullanılmıştır. Birincisi, Yıldırım’ın (2002) kullandığı Niehoff ve Moorman (1993) tarafından hazırlanan 18 sorunun Doğan’ın (2008) öğretmenlere uyarlamasıyla oluşturulmuş, beşli likert tipinde “Örgütsel Adalet” anketidir. Toplam 20 maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeği; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelmektedir. İkincisi, Mowday, Steers ve Porter tarafından geliştirilen 15 maddelik örgütsel bağlılık ölçeğidir.

Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algı boyutları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, en güçlü ilişkinin ise etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında olduğu, örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık seviyeleri arasında bazı demografik değişkenler açısından anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir ve analizler yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Etkileşimsel Adalet, Örgütsel Bağlılık

## **ABSTRACT**

### **A COMPARATIVE ANALYSIS TO DETERMINE THE RELATION BETWEEN THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND LEVEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TEACHERS'**

**Ay, Gamze**

**Post graduate, Art of Office Management Training**

**Thesis Advisor: Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ**

**October-2013**

Herein, it has been endeavored to determine the relation between the perception of organizational justice and level of organizational commitment of teachers'.

Population is comprised of teachers working at state and private schools in Turkey. By virtue of the difficulty of reaching the population, sampling survey has been preferred.

Sample group consist of teachers working in seven (7) geographical regions of Turkey, which are Marmara, Central Anatolia, Aegean, Black Sea, Mediterranean, East Anatolia and Southeastern Anatolia Regions. In determining the number of samples, simple random sampling is used.

In the thesis, the answers to the survey questions of 679 teachers working at state and private schools as to the relation between the organizational justices applied and level of organizational commitment are analyzed.

Two scales are used in the thesis. First is the adapted form of scale that prepared by Niehoff and Moorman (1993) and used by Yıldırım (2002) consisting 18 questions, a five point likert scale “the Organizational Justice”.

The Organizational Justice scale, which consists of 20 clauses, is based on three sub-dimensions as distributive, operative and transactional justice. The second one is, a 15 question organizational commitment scale, developed by Mowday, Steers and Porter.

Consequently, it has been understood that; there is a significant relation between the levels of teachers’ perception of organizational justice and organizational commitment, and that the most substantial relation is between the transactional justice and organizational commitment. Also, it is determined that there is significant relation between perceptions of organizational justice and level of organizational commitment in due to the demographical factors and comments made on them accordingly.

**Key words:** Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Transactional Justice, Organizational Commitment

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimimde tez danışmanlığımı üstlenen ve üniversite hayatımın başından beri akademik olarak hiçbir zaman yardımını ve zamanını esirgemeyen değerli hocam Gazi Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ'a, değerli zamanlarını ayırıp anketi cevaplandıran öğretmen arkadaşlarıma, bana her zaman yol gösteren ve eğitim hayatımı borçlu olduğum Annem Mevlüde ve Babam İhsan KILIÇARSLAN'a ve tezimi bitirebilmem için desteğini esirgemeyen eşim Eşref AY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gamze AY



# İÇİNDEKİLER

	SAYFA
<b>0. ÖN BÖLÜM</b>	
<b>JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI .....</b>	<b>iii</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>viii</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>ix</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>xii</b>
<b>BÖLÜM I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problem Durumu .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Araştırmanın Amacı .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Araştırmanın Önemi.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. Araştırmanın Varsayımları.....</b>	<b>6</b>
<b>1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....</b>	<b>7</b>
<b>1.6. Tanımlar .....</b>	<b>7</b>
<b>BÖLÜM II .....</b>	<b>8</b>
<b>2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>8</b>
<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>18</b>
<b>3. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. Örgütsel Adalet .....</b>	<b>18</b>
3.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı .....	18
3.1.2. Örgütsel Adalet Boyutları.....	21
3.1.2.1. Dağıtımsal Adalet .....	21
3.1.2.2. Prosedürel/İşlemsel Adalet .....	22
3.1.2.3. Etkileşimsel Adalet .....	22
3.1.3. Örgütsel Adalet Teorileri.....	24
3.1.3.1. Reaktif Kapsam/İçerik Teorileri .....	26
3.1.3.2. Proaktif Kapsam Teorileri.....	27
3.1.3.3. Reaktif Süreç Teorileri.....	29
3.1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri.....	30
3.1.4. Algılanan Örgütsel Adaleti Etkileyen Özellikler.....	31

3.1.4.1. Kişisel Özellikler .....	31
3.1.4.2. Örgütsel Özellikler .....	33
<b>3.2. Örgütsel Bağlılık .....</b>	<b>33</b>
3.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	33
3.2.2. Örgütsel Bağlılık Araştırmaları .....	34
3.2.2.1. Becker'in Taraf Tutma Teorisi .....	34
3.2.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı .....	34
3.2.2.3. Kanter'in Yaklaşımı.....	35
3.2.2.4. Mowday, Steers ve Porter'in Yaklaşımı .....	36
3.2.2.5. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	36
3.2.2.6. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	37
3.2.2.7. Penley ve Gould'un Yaklaşımı .....	38
3.2.2.8. Salancik'in Yaklaşımı .....	40
3.2.2.9. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı.....	41
3.2.2.10. Buchanan'ın Yaklaşımı.....	41
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>42</b>
<b>4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>42</b>
4.1. Araştırmanın Modeli .....	42
4.2. Evren ve Örneklem .....	43
4.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemini.....	43
4.3. Verilerin Toplanması.....	44
4.4. Güvenirlik Testleri.....	45
4.5. Verilerin Analizi.....	46
<b>BÖLÜM V.....</b>	<b>47</b>
<b>5. BULGULAR VE YORUM .....</b>	<b>47</b>
5.1. Araştırma Grubunun Değişkenler Açısından Dağılımı.....	47
5.2. Araştırma Grubunun Örgütsel Adalet Algılarına Ait Bulgular .....	50
5.3. Araştırma Grubunun Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	54
5.4. Araştırma Grubunun Örgütsel Adalet Alt Boyutlarındaki Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması .....	55
5.5. Araştırma Grubunun Adalet Boyutlarındaki Algıları ile Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılaşması.....	58

5.6.	Araştırma Grubunun Örgütsel Adalet Alt Boyutlarındaki Algıları ile Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Farklılaşması .....	61
5.7.	Araştırma Grubunun Adalet Alt Boyutlarındaki Algıları ve Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Okul Türü Değişkenine Göre Araştırılması .....	64
5.8.	Araştırma Grubunun Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Branş Değişkenine Göre Araştırılması.....	67
<b>BÖLÜM VI .....</b>		<b>71</b>
6.	<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>	<b>71</b>
6.1.	<b>Sonuçlar .....</b>	<b>71</b>
6.2.	<b>Öneriler .....</b>	<b>75</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>		<b>77</b>
<b>EKLER.....</b>		<b>87</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması.....	25
Tablo 2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular .....	25
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Dağılımı.....	47
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı.....	48
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalışma Yılına Göre Dağılımı .....	48
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Dağılımı .....	49
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı .....	49
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğretim Kademesine Göre Dağılımı.....	50
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ölçeğinin Dağıtımsal Adalet Alt Boyutu Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımı .....	50
Tablo 10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ölçeğinin İşlemsel Adalet Alt Boyutu Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımı .....	51
Tablo 11: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ölçeğinin Etkileşimsel Adalet Alt Boyutu Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	52
Tablo 12: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Boyutları Ortalamaları	53
Tablo 13: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Maddelerine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	54
Tablo 14: Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarıyla Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	55
Tablo 15: Öğretmenlerin Prosedürel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	56
Tablo 16: Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarıyla Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	57
Tablo 17: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılaşması .....	58
Tablo 18: Çalışma Süresi Değişkeni Açısından; Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşma .....	61
Tablo 19: Kamu ve Vakıf Okulları Açısından; Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşma .....	64
Tablo 20: Branş Değişkeni Açısından (Sınıf, Meslek, Kültür Öğretmenliği); Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşma.....	67

## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

İki veya ikiden fazla kişinin bilinçli ve planlı bir şekilde bir araya gelerek oluşturdukları yapılara örgüt adı verilmektedir. Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörlerden birisi de işgörenlerin çalışma ortamından memnun olmalarıdır. Diğer yandan işgörenlerin memnun olabilmesi ise bazı örgütsel faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerden en önemlileri ise örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıktır. Adaletin olmadığı hiç bir örgüt ortamında örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması beklenemez.

Örgüt içinde işgörelere eşit fırsatların verilmesi, ücret dağılımının adaletli olması, işgörelerin ayırım yapılmaksızın bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarının karşılanması, sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması işgörelerin örgütsel bağlılığını kuvvetlendirecek ve bu bağlılık sayesinde örgütün amaç ve hedefleri öğretmenin büyük bir motivasyonla gerçekleştirmek isteyeceği amaç ve hedefler haline gelecektir. Bu güçlü örgüt yapısı içinde işgörel, bütün örgütlerin sahip olmak istediği üst düzey örgütsel vatandaşlık davranışları gösteren gerçek bir örgüt üyesi olacaklardır.

Araştırma alanı olan okullar, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için sadece çalışma odaklı zihniyetin dışına çıkarak öğretmeni önemseyen çalışma politikalarına sahip olmalıdır. Bu sayede maksimum düzeyde öğretmen verimliliği sağlanabilir. Örgüt içindeki adalet algısının yüksek olması öğretmenlerin uyumlu çalışmasını sağlayarak örgüt iç ve dış çevresiyle olan ilişkilerini de etkileyecektir.

İşgörel diğer çalışanlarla kendisini mukayese eder. Bu mukayese de eşitsizlik, haksızlık hissettiği zaman örgütten ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmekten fiziksel ve duygusal olarak uzaklaşmaya başlayacaktır. Bu beraberinde örgütsel bağlılık düzeyini de olumsuz etkileyerek bireyin motivasyonunu düşürecek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmekten bir süre sonra uzaklaşmasına neden olacaktır. İnsan unsurunu dikkate alan örgüt ve yöneticileri öğretmenlerin daha iyi performans gösterebilmeleri ve bireyin iş tatmininin artması için insan unsuruna yatırım yapmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık derecesini etkileyen faktörler incelendiğinde ise, örgütün yapısı, iş tatmini, yapılan işin sosyal boyutu, ücret, güvenlik, iş saatleri, terfi olanakları ve mobbing dışında “adalet” kavramı da kısa bir süre önce literatüre geçmiştir.

Hak ve hukuku gözetme anlamına gelen, insanların aynı ortamda uyum içinde yaşamasını sağlayan adalet, sadece toplumlar için değil, örgütler ve çalışanlar için de oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bunun temel nedeni örgütsel adalet algısının pek çok örgütsel sonuca neden olarak çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmesi olarak kabul edilebilir. Çalışanların, örgütte yaşananları olduğu gibi kabullenme yerine kendi süzgeçlerinden geçirerek analiz etmeleri, örgütlerde adalet algısının pek çok alanda belirleyiciliğinde önemli bir rol oynamıştır (Taşçıoğlu, 2011). Bu alanlardan bir tanesi de, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileme potansiyelinin olmasıdır. Örgütsel adalet algısının düşük olduğu bir eğitim kurumunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri de düşük olacaktır.

Örgütsel adalet kavramı ilk olarak Greenberg (1987) tarafından kullanılmıştır. Greenberg’e (1990, s.400) göre, örgütsel adalet hem çalışan bireylerin kişisel doyumlarını hem de örgütlerin işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gereklidir ve benzer şekilde adaletsizlik örgütsel bir sorun olarak görülmelidir.

Örgütsel adalet, örgütlerde çalışan bireylerin örgütleriyle ilgili algılamalarından biridir. Örgütsel adaletle ilgili bilimsel çalışmalar başlangıçta Adams’ın Eşitlik Teorisi temel alınarak ortaya çıkmıştır. Eşitlik Teorisi’nde Adams, bireylerin çalıştıkları ortamda işlerine dair başarıları ve tatmin olma düzeyleri ile ilgili olarak genel algılamalar geliştirdiğini ifade etmiştir. Bu teoriye göre, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla, benzer durumdaki diğer çalışanların elde ettiği kazanımları kıyaslar. Bu kıyaslama neticesinde örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Geliştirdikleri bu tutumların arkasında ise karşılaştırma sonucu sahip olduğu, örgütünde kendisine adil davranılıp davranılmadığı algılaması vardır. Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansımaları diğer bir deyişle, bireyin iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Greenberg, 1990, s.399-401).

Örgütsel bağlılık; örgüte bağlı bireylerin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul eden, bu amaç ve değerlere sıkı sıkıya bağlı, örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunan ve örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmaktır (Mowday vd. 1979, s.227; Steers, 1977, s.46; Porter vd. 1974, s.604;

Morrow 1993, s.47). Meyer ve Allen ise, örgütsel bağlılığı bireyin örgütsel hedeflere ve değerlere inanması, kabul etmesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve bireylerin organizasyonla ilişkisi ile şekillenen ve organizasyonun sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamaktadırlar (Meyer ve Allen, 1997, s.11).

1984 yılında Allen ve Meyer örgütsel bağlılıkla ilgili bir model geliştirmişlerdir. Bu model duygusal ve devamlılık bağlılığını içermektedir. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık modellerine 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü bir unsur ilave etmişlerdir (İnce ve Gül, 2005, s. 38). Bu ayrımlar daha çok “bir birey niçin çalıştığı örgütte kalmaktadır” sorusunu yanıtlar niteliktedir (Sağlam Arı ve Ergeneli, 2003, s.131).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları irdelenmiştir (Balay. R.,2000). Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık dereceleri “düşük dereceli bağlılık”, “orta dereceli bağlılık”, “yüksek dereceli bağlılık” şeklinde sınıflandırılmaktadır (Koç, 2009, s.205).

Örgütsel bağlılık, adalet algısı yüksek olan öğretmenlerle sağlanabilir. Örgütlerde birçok çalışan adaletli bir iş ortamının olmamasından, kayırmacılık, eşitsizlik gibi konulardan şikâyet etmektedir. Bu çalışmada ise, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma yapılması amaçlanmıştır.

### **1.1. Problem Durumu**

Örgütlerin başarısını belirleyen en önemli konulardan biri çalışanlara eşit imkanlar sunarak adaletli bir çalışma ortamı sağlamalarına bağlıdır. Yapılan çalışmalar adaletli eğitim ortamındaki öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeylerini etkilediğini göstermektedir. Diğer bir ifade ile, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması, öğretmenlerin adalet algılarının yüksek olmasına bağlıdır.

Bütün sosyal ortamlarda var olması bu kadar önemli olan adalet kavramı, örgütler için de merkezi öneme sahip bir değerdir. Örgütsel adaletin, işgören bireylerin kişisel tatmini ve örgütün etkili bir biçimde faaliyetlerini yerine getirebilmesi için bir

gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği uzun zamandır sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir (Greenberg, 1990:399).

Bu araştırmanın konusu; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırmanın ana problemini oluşturmaktadır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeyleriyle ilişkisini ortaya koymaktır. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin verimliliğini etkileyerek çalışma ortamındaki birçok soruna yol açabilen örgütsel adalet algısı incelenerek öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini nasıl etkilediği ortaya konulacaktır. Ayrıca kamu ve vakıf okul, cinsiyet değişkeni, çalışma süresi ve branş değişkenleri açısından karşılaştırmalı bir araştırma yapılacaktır.

**Araştırmanın amacına dayanarak aşağıdaki hipotezler test edilecektir:**

**H<sub>1</sub>: Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.**

- H<sub>1.a</sub>) Cinsiyet değişkeni açısından; Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarında farklılık vardır..
- H<sub>1.b</sub>) Çalışma süresi açısından; Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarında farklılık vardır.
- H<sub>1.c</sub>) Okul değişkeni açısından; Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarında farklılık vardır.
- H<sub>1.d</sub>) Branş Değişkeni açısından (Sınıf, Meslek, Kültür Öğretmenliği); öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarında farklılık vardır.



**H<sub>2</sub>: Öğretmenlerin prosedürel adalet alguları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır**

- H<sub>2.a.</sub>) Cinsiyet değişkeni açısından; Öğretmenlerin prosedürel adalet algularının farklılık vardır.
- H<sub>2.b.</sub>) Çalışma Süresi açısından; Öğretmenlerin prosedürel adalet algularının farklılık vardır.
- H<sub>2.c.</sub>) Kamu ve Vakıf okulları açısından; Öğretmenlerin prosedürel adalet algularının farklılık vardır.
- H<sub>2.d.</sub>) Branş Değişkeni açısından (Sınıf, Meslek, Kültür Öğretmenliği); Öğretmenlerin prosedürel adalet algularının farklılık vardır.

**H<sub>3</sub>: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algularıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.**

- H<sub>3.a.</sub>) Cinsiyet değişkeni açısından; Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algularının farklılık vardır.
- H<sub>3.b.</sub>) Çalışma Süresi açısından; Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algularının farklılık vardır.
- H<sub>3.c.</sub>) Kamu ve Vakıf okulları açısından; Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algularının farklılık vardır.
- H<sub>3.d.</sub>) Branş Değişkeni açısından (Sınıf, Meslek, Kültür Öğretmenliği); Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algularında farklılık vardır.

**H<sub>4</sub>: Öğretmenlerin bazı değişkenler açısından örgütsel bağlılık seviyelerinde farklılaşma vardır.**

- H<sub>4.a.</sub>) Cinsiyet değişkeni açısından; Öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinde farklılaşma vardır.
- H<sub>4.b.</sub>) Çalışma Süresi açısından; Öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinde farklılaşma vardır.
- H<sub>4.c.</sub>) Kamu ve Vakıf okulları açısından; Öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinde farklılaşma vardır.
- H<sub>4.d.</sub>) Branş Değişkeni açısından (Sınıf, Meslek, Kültür Öğretmenliği); Öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinde farklılaşma vardır.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Adalet algısının yüksek olması örgütsel bağlılığın da yüksek olmasını sağlamakta ve öğretmenler de bu sayede daha etkili ve verimli çalışabilmektedir. Örgütler arası rekabet yarışının her geçen gün arttığı bilgi çağında eğitim örgütleri kaliteli öğretmenlerinin olmasını istemektedir. Örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasını sağlamak için öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması sağlanmalıdır.

1950’li yıllardan beri örgütsel bağlılık ve 1987’li yıllardan beri de örgütsel adalet üzerine çeşitli araştırmalar yapılmış ancak örgütsel adalet algısıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ülkemizde sınırlı sayıda araştırmacı tarafından çalışılmıştır. Bu araştırmada ise, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik karşılaştırmalı bir analiz yapılacaktır. Daha önceki çalışmalarda kamuda ve özel sektörde çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel bağlılık seviyelerine etkileri incelenmiş, eğitim alanı açısından bu konu sadece ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde araştırılmıştır. Öğretmenler üzerine yapılan genel bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Büro yönetimi bilim dalında bu alanda daha önce çalışma yapılmamıştır. Ülkemizde yeteri kadar incelenemeyen bu konunun araştırılması ulusal literatürdeki eksikliği giderecek ve sosyal bilimlere katkı sağlayacaktır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasındaki ilişkinin farklı hipotezler belirlenerek araştırılması ulusal literatürdeki eksikliğin giderilmesine katkı sağlayacaktır.

### 1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma, aşağıda belirtilen varsayımlar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

- Araştırmanın uygulanacağı örneklem evreni temsil etmektedir.
- Araştırmaya katılanların, anketleri içtenlikle cevapladıkları varsayılmıştır.

### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Türkiye'deki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ve vakıf okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapılmış olup; örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki üzerinde çalışılmıştır. Araştırma Türkiye'deki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ve özel okullarda görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırmada, maddi sebepler ve zaman sıkıntısı nedeniyle tüm evrene ulaşılacak yerine, örneklem seçilerek araştırma yürütülmüştür. Araştırma grubunu oluşturan öğretmenler Türkiye'nin 7 bölgesinden seçilmiştir. Araştırma, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yararlanılan anket ölçeğine verilen cevaplardan elde edilen verilerle sınırlıdır.

### 1.6. Tanımlar

**Örgütsel Adalet:** örgütsel kaynakların, faaliyetlerin (ödül, ceza, kural), örgütteki işgörenlere hakkaniyetli bir şekilde dağıtılmasıyla oluşan algıdır.

**Dağıtım Adaleti:** Karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır (İşçan ve Naktiyok, 2004).

**Prosedürel Adalet:** bir karar verilirken kullanılan işlem, uygulama ve yöntemlerin adil olmasıdır. Başka bir ifade ile işlemsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımını yapan yöneticilerin, dağıtımına ilişkin uygulamalarında adil davranıp davranmadıklarına ilişkili olarak çalışanlarda oluşan algıların yanı sıra; çalışanların elde ettikleri ödül, terfi ve ücretleri belirleyen süreçlerle ilgili adalet algılarını yansıtır (Altıntaş, 2007:152; Çakar ve Yıldız, 2009:69).

**Etkileşimsel Adalet:** Etkileşim adaleti örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne özellikle yöneticiler tarafından çalışanlara karşı sergilenen davranış ve iletişime odaklanan bir adalet türüdür (Charash, Spector, 2001: 279).

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

## BÖLÜM II

### 2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konularında literatür taraması yapılmıştır. Alan yazında, bu konuların örgütsel vatandaşlık, liderlik, iş tatmini, motivasyon, tükenmişlik gibi örgütsel davranış konularıyla ilişkisi üzerine araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel Bağlılık hakkında ulusal literatürde oldukça fazla araştırma yapılmıştır. Ancak Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik araştırmalar sınırlı sayıdadır.

**Aşağıda tez çalışmamızın amacına yönelik olarak örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ilişkilerini inceleyen bazı çalışmalara yer verilmiştir.**

Adalet kavramı ve etkili olduğu bazı değişkenlerle ilgili alan yazında 1970'lerden beri birçok çalışma yapılmıştır. Özellikle günümüzün yaşam şartları ile yaşanan değişimler adalet üzerine yapılan araştırmaların artmasını sağlamıştır. Folger ve Skarlicki (1999), bir örgüt içerisinde bireylerin uygulamaları adil olarak algılamalarının, örgütsel değişime gösterilen direnci azaltacağını ve işgörenlerin değişime karşı geliştirdikleri olumsuz tutumları yumuşatacağını ve yöneticilerin işgörenlerine, hem ödüllerin dağılımında, hem örgütteki karar alma aşamalarında hem de bireysel ilişkilerinde adil davranması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Aleksander ve Ruderman (1987) ise, dağıtım adaletinin, süreç adaletine göre isten ayrılma niyeti üzerinde çok daha etkili olduğu sonucuna ulaşırken, Roberts ve arkadaşları (1999) ise; süreç adaletinin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucunu tespit etmiştir (Roberts,1999:4).

Lind ve Tyler (1988) süreç adaletinin araçsal ve ilişkiyel olmak üzere iki bileşenden oluştuğunu ifade etmiş ve araçsal bileşenin; örgütsel kazanımların dağıtılmasında kullanılan biçimsel süreçlerin adaletine atıfta bulunduğunu, ilişkiyel bileşenin (araçsal olmayan) ise; örgüt yetkilileri tarafından çalışanlara karşı gösterilen davranış tarzının algılanan adaletine atıfta bulunduğunu belirtmiştir.

Bu ayrımı dikkate alarak Nasurdin (2005:1-11) de yapmış olduğu çalışmada, ilişkisel süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu hipotezini destekleyen sonuca ulaşmıştır. Buna göre örgüt yetkilileri tarafından çalışanlara ne kadar saygılı, kibar ve kurumun değerli bir üyesi olduğunu hissettirecek şekilde davranılırsa, çalışanların da örgüte olan bağlılıkları o derece artmaktadır. Buna ek olarak bu yöndeki bir bağlılığın, yaşı ilerlemiş çalışanlarda, genç çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucunu da elde etmiştir.

Folger ve Konovsky (1989:115–129) ücret artışları hakkındaki kararlar için 217 işgörenin vereceği tepkiler üzerinde, dağıtım ve süreç adaletinin etkisini araştırmışlardır. Yaptıkları araştırma sonucunda dağıtım adaletinin daha çok iş tatmini, ücret tatmini gibi kişisel sonuçlar üzerinde etkili olduğunu, süreç adaleti algısının ise, örgütsel bağlılık ve nezaretçiye güven gibi örgüte yönelik genel tutumlar üzerinde etkili olduğunu iddia etmişlerdir.

Roberts ve arkadaşları ise; Folger ve Konovsky (1989); McFarlin ve Sweeney (1992) gibi araştırmacıların aksine; satış personeli üzerinde eşitlik ve adalet algısının, örgütsel bağlılık üzerinde etkilerini inceledikleri çalışmalarında; dağıtım adaletinin, süreç adaletine göre örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca hem içsel eşitliğin (firma içi eşitlik) hem de dışsal eşitliğin (diğer örgütlerdeki koşulların karşılaştırılması sonucu oluşan eşitlik algısı) örgütsel bağlılıkla ilişkisi de desteklenmiştir (Roberts, vd.,1999:8).

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Eşitlik Teorisi'ne (Equity Theory) dayanmaktadır. (Greenberg, 1990:400–401).

Moorman (1991:845), örgütsel adalet algısının, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını etkilediği görüşünden hareketle, işyerinde kendilerine adil davranıldığını hisseden çalışanların, işine, iş çıktılarına ve yöneticilerine karşı pozitif bir tutum içinde olacaklarını ileri sürmüştür.

Folger, Konovsk ve Cropanzona (1992)'ın çalışmasında, adalet algısı ile yeni insan kaynakları uygulamalarının önemli öğelerinden birisi olan performans değerlendirmeye ilişkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada değerlendirme sürecini adil olarak algılayan işgörenlerin bir takım politikalarla değerlendirme sürecini etkileme eğilimine gitmeyeceği ileri sürülmüştür.

McFarlin ve Sweeney (1992:626-637)'e göre ise, dağıtım adaleti iki bireysel kazanım olan ücret tatmini ve iş tatminini öngörmede, süreç adaletinden daha önemli bir belirleyicidir. Örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven gibi iki önemli örgütsel sonuç üzerinde ise, tersinin doğru olduğunu, diğer bir ifadeyle süreç adaletinin dağıtım adaletine göre çok daha önemli belirleyici olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Süreç adaleti ile örgütsel bağlılığın boyutları arasında önemli derecede ilişki kurulmuş olmasına rağmen, devamlılık bağlılığında bu ilişkinin kısmen zayıf olduğu gözlenmiştir (Moorman vd.,1993:216).

İşgörenlerin aldıkları ücretlerin ve terfilerin adil olarak yapılmasıyla ilgili algılamaları, çalışanların ücretlerinden memnuniyet oranını da artırmaktadır. Miceli (1993), işgörelere terfi ve ücret belirleme kararlarının dayandığı gerekçelerin açıklanmasının, ücretlerinden aldıkları memnuniyet duygusunu artırdığını ifade etmektedir.

Greenberg (1994) çalışmasında; bireylerin kendilerine adil davranıldığında, firma içinde uygulanan sigara yasağına büyük ölçüde riayet ettiklerini gözlemlemiştir. Özellikle uygulanan yasakla ilgili doğru ve tam bilginin kendileriyle paylaşılması (bilgisel adalet) ve bu yasağın gerekçelerinin kendilerine açıklanış tarzının (etkileşim adaleti) uygulanan yasağına bağlılık göstermede kritik faktör olduğunu bulgulamıştır (Foster, 2010:12).

Orpen (1994), çalışmasında, prosedürel adalet ile dağıtımsal adalet arasında ve dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Brockner ve arkadaşları (1994) çalışanların, örgüt tarafından arzu edilen davranışları göstermelerinde elde ettikleri sonuçlardan daha çok, işyerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığıyla ilgilendiklerini ifade etmiştir. Böylece adil davranışın pozitif çalışan davranışlarıyla sonuçlanacağı söylenebilir (Foster, 2010:13).

Deconick ve arkadaşlarına (1994) göre de; örgütsel adalet algısının yüksek düzeyde bağlılık yarattığı, farklı muameleye maruz kalmanın ise, bağlılığı önemli ölçüde zayıflattığı tespit edilmiştir (<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?...2010>)

Orpen (1994), nezaretçiler (supervisor) üzerinde örgütsel bağlılık ile dağıtım ve süreç adaleti ilişkisini araştırdığı çalışmasında; örgüte bağlılığın hem dağıtım adaleti ile hem de süreç adaletiyle anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. Hem dağıtım yapılan kaynakların, hem de bu dağıtım seklini belirleyen süreçlerin adil olarak algılanması örgütsel bağlılık düzeyini artırmaktadır (Orpen,1994:136).

Lowe ve Vodanovich (1995:108) çalışmalarında dağıtım adaletinin, örgütsel bağlılık üzerinde süreç adaletine göre daha etkili olduğunu belirtmiştir.

ABD’de bir sağlık merkezinde 1200 kişi üzerinde yapılan bir çalışmada, yöneticilerin çalışanların dağıtım ve süreç adaleti algıları üzerinde kontrol sahibi olmaları dolayısıyla, çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş doyumlarının, bu ilişkiden etkilenebileceği iddia edilmektedir (Tang ve Baldwin,1996:30).

Tang ve Baldwin (1996)’in yapmış olduğu çalışmadan yola çıkarak, yöneticiler tarafından örgüt kurallarının tüm çalışanlara karşı adil ve tutarlı bir şekilde uygulanmasının, ödül dağıtımının performansa dayalı olarak tarafsız şekilde yapılmasının, çalışanların dağıtım ve süreç adaleti algılarını artırdığı ve bunun yüksek düzeyde iş doyumuna ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa neden olacağı söylenebilir.

İki farklı coğrafi bölgede yer alan, farklı üniversitelerde hem öğrenim gören hem de farklı büyüklükteki organizasyonlarda çalışan MBA öğrencileri ile yapılan bir başka çalışmada, terfi kararları verilirken izlenen yolun algılanan adaletinin, diğer bir ifadeyle süreç adaleti algısının, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğu saptanmıştır ( Lemons ve Jones, 2001:275).

Koreli çalışanlar arasında işsizlik algısının, dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde etkilerinin incelendiği bir çalışmada, işsizlik deneyimi yaşamış çalışanlar arasında, dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki önemli bulunmazken, işten çıkarılma algısının ise; dağıtım adaletinin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini azalttığı sonucuna varılmıştır (Chang, 2002:265).

Williams, Pitre Zainuba’nin (2002), araştırma bulgularına göre, örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik niyetlerin artması ile çalışanların adalet algılarının olumlulaşması arasında ilişki olduğu hipotezini desteklenmiştir.

Yıldırım (2002), çalışmasında, örgüte bağlılıkla (örgüte duygusal bağlılık, örgütte kalmaya devam etme isteği, normatif bağlılık) örgütsel adalet (adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim), örgüt temelli özsaygı, bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin ilişkisi incelenmiştir. Mersin ve Adana' da bulunan iki fabrikada toplam 517 denekle araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgüte duygusal bağlılık boyutunun yordanmasına adil etkileşim, adil dağıtım, örgüt temelli özsaygı, işi isteyerek seçip seçmeme, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, işyeri eğitiminin yararlılığı değişkelerinin anlamlı katkıları olduğu görülmüştür.

Ertürk (2003), Yukarıdan aşağı örgütsel iletişimin ve çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel kimlik algılarına olan etkisini ve çalışanların örgütsel kimlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerini incelemiştir. Bu çalışmaya göre: Dağıtımsal Adalet Algısı ve İşlemsel Adalet Algısı'nın Örgütsel Kimlik Algısı'nı pozitif yönde etkilemektedir. Prosedürel Adalet Algısı Örgütsel Kimlik Algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Cremer, Dijke Bos (2004), dağıtımsal adaletin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini Hollanda Belediye memurları üzerinde araştırmış ve örgütsel bağlılık ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Dilek H., 2005).

Dilek (2004), Adalet algılamaları türleri (dağıtım, prosedür ve etkileşim) ile örgüte bağlılık türleri (duygusal ve ahlâkî) arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel analizlerin ve karşılaştırmaların sonuçlarına göre çalışanların örgütlerine duygusal bağlılıklarının tahmininde, etkileşim adaletinin açıklama gücü yüksek oranda öne çıkarken prosedür adaletinin düşük bir açıklama gücüne sahip olduğu ve dağıtım adaleti algılamasının duygusal bağlılığı açıklamada katkısının olmadığı bulunmuştur. Ahlâkî bağlılığın açıklanmasında ise, dağıtım adaleti algılaması yüksek bir açıklama gücüne sahipken, prosedür ve etkileşim adaleti algılamalarının düşük bir açıklama gücü katkısında buldukları görülmüştür. Neticede subayların duygusal bağlılığının açıklanmasında etkileşim adaletinin ve ahlâkî bağlılıklarının açıklanmasında ise, dağıtım adaletinin etkili olduğu ortaya konmuştur.

Karabay (2004), araştırmasında, çalışanların iş yerindeki adalet algılarına odaklanan örgütsel adalet ile çalışanların örgüt-çalışan ilişkisinin sürdürülmesiyle ilgili değerlendirmelerini yansıtan örgütsel bağlılık çok boyutlu bir yapı içinde incelenmiştir. Çalışanların genel örgütsel bağlılıkları (bileşenler bazında bakıldığında, duygusal ve normatif bağlılıkları) özel sektörde kamuda olduğundan daha fazladır. Analizlerin en ilginç sonuçlarından biri, medeni durumun kadın ve erkeklerin örgütsel adalet algıları ve bağlılıkları üzerinde birbirinin tersi yönde etkileri olabildiği, üçlü ortak etkiler söz konusu olduğunda bunda sektör değişkeninin de belirleyici olabildiğidir.

Örgütsel adalet boyutlarının, örgütsel bağlılığın oluşumu konusunda farklı etkilere sahip oldukları da bir başka araştırmayla ortaya çıkmıştır. Duygusal bağlılığın oluşumunda etkileşim adaletinin süreç adaletine göre kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle, süreç adaleti algısının yüksek, etkileşim adaleti algısının



düşük düzeyde hissedildiği çalışanlar arasında, duygusal bağlılığı yaratmanın daha güç olduğu söylenebilir (Thompson ve Heron, 2005:399).

Warner ve arkadaşlarının (2005:98) örgütlerde küçülme uygulamasına gidildiğinde, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde dağıtım ve süreç adaletinin etkilerini inceledikleri çalışmalarında, örgütsel küçülme sonrası bu uygulamadan etkilenen kişilerin örgütsel bağlılığı üzerinde, dağıtım adaletinin etkili olduğunu, yöneticiler ve bu uygulamadan etkilenmeyen kişilerin örgütsel bağlılığı üzerinde ise, süreç adaleti algısının önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Dilek (2005), çalışmasının amacı, yapılacak bir alan araştırmasıyla orduda, liderlik stillerinin ve dağıtımsal adalet algısının işgörenlerin örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini tespit etmektir. Araştırma kapsamında, Sarıkamış Garnizonu'nda görev yapan personele 450 adet anket dağıtılmış, 319 adedi geri alınarak analize dahil edilmiştir. Çalışmanın neticesinde, "liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim" ve "dağıtımsal adalet algısı"nın duygusal ve normatif bağlılık, iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

Gürpınar (2006), çalışmasında işgörenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel bağlılıkları, üst-ast ilişkileri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri incelemektedir. Bu çalışma için veri orta ölçekli, tv-radyo yayını sektöründe faaliyet gösteren devlet kurumunun 100 işgöreninden oluşan örneklemeden toplanmıştır. Uygulanan analiz sonuçları, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bundan başka, örgütsel adalet algıları ile üst-ast mübadele ilişkisi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu bulunmuştur. Araştırmanın en önemli sonucu ise, üst-ast mübadele ilişkisindeki değişimin % 57'nin dağıtılan adalet tarafından açıklandığıdır.

Loi ve arkadaşları (2006:116) araştırmalarında; algılanan örgütsel destek aracılığıyla, süreç adaleti ve dağıtım adaletinin, örgütsel bağlılık ve isten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir role sahip olduğu yönünde bulgulara ulaşmışlardır.

Fischer ve arkadaşları (2006:555) işlemsel/süreç adaletle örgütsel bağlanma arasındaki ilişkiyi kültürel değerler açısından inceledikleri araştırmalarında, değişime açık olan bireylerde, işlemsel/süreç adalet ve örgütsel bağlanma arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu gözlemlemişlerdir. Geleneklere bağlı olan bireylerde ise, işlemsel/süreç

adalet fazla dikkate alınmadan örgütsel bağlılığa yönelim daha yüksektir. Değişime yatkın olan bireyler ise, süreçlerin adil olup olmadığına daha çok önem vermektedirler.

Lambert ve arkadaşları (2007) ise; örgütsel bağlılık üzerinde, süreç adaletinin dağıtım adaletine göre daha fazla etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Çetin,2009:76 ).

Alper (2007), çalışmasında çalışanların örgütsel bağlılıklarının belirleyicisi olarak örgütsel adalet algılamalarını tespit etmektedir. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen alan araştırmasında, Türkiye'nin önemli turistik merkezini oluşturan Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çeşitli departmanlarında çalışan 513 işgören örneklem kapsamına alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda,, çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık tutumları ile dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Pirali (2007), çalışmasında Ankara'daki özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) üzerindeki etkilerini incelemektedir. Örgütsel bağlılık ve prosedürel adalet algılamalarının özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin ÖVD'ni önemli miktarda açıkladığını ortaya çıkarmıştır.

Öztürk (2008), çalışmasında örgütsel literatürde çok önemli bir yeri olan örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet konularını sağlık sektöründe incelemektedir. Doktorların örgütsel bağlılıkları, örgütsel adalet tutumları ile ilgilidir. Bu bulgu çerçevesi içinde kalmak üzere doktorların örgütsel rolleri ve mesleki özellikleri dikkate alınarak iki analitik amaçlı sonuç daha elde edilmiştir. Birincisi, örgütsel adalet içerisinde etkileşimsel adalet boyutunun örgütsel bağlılığı istatistiksel açıdan anlamlı derecede tanımladığı üzerinedir. İkincisi, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık içerisinde istatistiksel açıdan en güçlü şekilde devamlılık bağlılığı boyutunu tanımladığı üzerine olmuştur.

Çöp (2008), Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Türkiye Ege Bölgesi ve Polonya-Pomorskie bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otellerin personeline yapılan araştırmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ile ülke, işletmedeki pozisyon, yaş, çalışılan süre, departman, eğitim arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi ile örgütsel adalet ve bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır.

Berber (2008), araştırmasında, kurumsal adalet bileşenlerinin; dolayısıyla kişilerin adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada adalet ve bağlılık için ayrı birer ölçek kullanılmış, Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde mağazaları olan bir kurumun çalışanlarına uygulanmıştır.

Doğan (2008), araştırmasında, ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olup olmadığını tespit etmektedir. Analizler sonucunda elde edilen verilere göre, örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkisinin olduğu görülmüştür.

Taşkaya (2009), çalışmasında, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının meslek, eğitim ve yönetsel pozisyona göre değiştiği, örgütsel bağlılık düzeylerinin dağıtımsal, işlemsel, kişiler arası ve bilgisayarlı adalet algıları ile cinsiyet, çalışılan bölüm ve kurumda çalışma sürelerinden etkilendiği, iş tatmini düzeylerinin işlemsel, bilgisayarlı ve kişiler arası adalet algıları ile duygusal ve normatif bağlılık düzeylerine göre farklılık gösterdiği ve işten ayrılma niyetlerinin ise, duygusal bağlılık düzeyleri ve bilgisayarlı adalet algıları ile mesleğe göre değiştiği bulunmuştur.

Uğurlu (2009) araştırmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi araştırılmıştır. Hatay'daki her ilçede öğretmen sayısı 10'un üzerinde olan okullar tercih edilmiştir. Çalışma evreni, 12 ilçede bulunan 635 ilköğretim okulundaki toplam 9004 öğretmenden oluşmaktadır. Sonuç olarak, etik liderlik yönetici davranışı, okulların örgütsel adaletin yapısına etki ederek öğretmenlerin okulları ile olan ilişkilerinde örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütsel adaletin, yöneticilerin etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir yorumlayıcı değişken olduğu kabul edilmektedir.

Klendauer ve arkadaşları (2009:38) yaptıkları çalışmada örgütsel adaletin her üç boyutunun da (dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti) duygusal bağlılıkla pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu, fakat etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasındaki bu ilişkinin diğerlerine göre çok daha güçlü olduğuna yönelik sonuca varmışlardır.

Kumar ve arkadaşları (2009:32) iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın öncülü olarak örgütsel adaleti inceledikleri çalışmalarında, dağıtım adaletinin hem iş tatmini ile hem de örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Foster (2010:3-39) örgütsel değişime direnç konusunda, adalet ve bağlılığın etkilerini incelediği çalışmasında; çalışanların değişim süreci yaşanırken adaletli uygulamaların gerçekleştiğine inanmaları durumunda, değişime direnç göstermeyecekleri, aksine bu süreci desteklemeleri gerektiğine inanarak, örgüte duygusal bağlılık hissedeceklerini iddia etmiştir.

Topaloğlu (2010), İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi konusunu çalışmıştır. Antalya, Muğla ve Aydın'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleriyle tatil köylerine yapılan bu araştırmasında adalet ve etik ölçekleriyle ölçülen örgütsel güvenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin adalet, etik, güven ve bağlılık algılamalarının, yaş, eğitim, çalışma süresi ve departman değişkenlerine göre farklılaştığı da tespit edilmiştir.

Erden (2011), araştırmasında, örgüte bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerde, örgüt temelli özsaygının ara değişken işlevinin ele alınması ve örgüte bağlılık kavramının bu perspektiften bakılarak incelenmesi amaçlanmıştır. İstanbul ve çevresindeki özel sektör çalışanları üzerinde yapılan bu çalışma ile örgütsel adaletin örgüte bağlılığı örgüt temelli özsaygı üzerinden açıklamadığı ve örgüt temelli özsaygının bu iki değişken arasındaki ilişkide köprü görevi görmekten ziyade örgütsel adaletin örgüt temelli özsaygıdan bağımsız olarak örgüte bağlılık üzerinde katkısı olduğu bulunmuştur.

Ayhan (2011), Araştırmada, ücret adalet algısı ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Perakende sektöründe bilinen firmaların birisinde satış danışmanları üzerinde uygulanmıştır. Araştırma, ücret adaletine önem veren, aynı zamanda giren-çıkan devir oranının yüksek olduğu bir firmada yapılmıştır ve ücret adaletinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelenmiş, bu ilişkinin doğru orantılı olmasına rağmen şirketteki giriş-çıkış devir hız sebepleri incelenmiştir. Örgüte bağlılığın sadece adil bir ücret dağıtımı ile yeterli olamayacağı; bunun yanında manevi ihtiyaçların da önemsenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Eğilmezkol (2011), çalışanların örgütlerde terfi, tayin, ücret düzeyi, çalışma şartları, örgütsel kaynakların bölüşümü, ödüllerin dağıtımı, performans değerlemesi gibi herhangi bir unsurdan dolayı adaletsizlik algılamaları durumunda motivasyon ve

performans kaybına uğrayarak örgüte bağlılıklarını yitirmeleri kaçınılmaz olacaktır. Örgütteki işgörenler adaletsizlik algıladıkları zaman, bu adaletsizliğin şiddetine bağlı olarak çalıştıkları kuruma, amirlerine, iş arkadaşlarına ve tüm örgüte karşı negatif bir tutum takınmaktadırlar. Türk bankacılık sektöründe önemli yere sahip bir kamu bankası olan T.C. Ziraat Bankası'nda araştırma yapılmış, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa yönelik veriler yorumlanarak bu iki kavramın kendi içinde ve bazı demografik değişkenlere bağlı olarak anlamlı ilişkiler içerdiği tespit edilmiştir.

İmamoğlu (2011), araştırmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi saptamak, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinin demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve buldukları okulda hizmet süreleri) anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemektedir. Örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel adalet algısı boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, en güçlü ilişkinin ise işlemsel adalet ile özdeşleşme boyutu arasında olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet algısı boyutlarında, demografik değişkenlere göre farklılık gözlenmezken, öğretmenlerin yalnızca etkileşimsel adalet algılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık boyutlarından uyum ve özdeşleşme boyutunda cinsiyete göre farklılık bulunmuş, içselleştirme bağlılık boyutunda farklılık gözlenmemiştir. Ayrıca, örgütsel adalet algısı boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutlarının tümünde yordayıcı etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Kınay (2011), Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi'nde görevli 308 akademik personele anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda araştırmaya katılan akademik personelin; örgütsel adaletin üç alt boyutu olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü, zayıf ilişkilerin olduğu bulunmuştur. Ancak örgütsel bağlılığın bir başka alt boyutu olan devam bağlılığı ile örgütsel adalet algıları arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca söz konusu örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının unvana ve soruşturma geçirme durumları ile ceza ya da ödül alıp almamalarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve soruşturma geçirip ceza almayla, etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

## BÖLÜM III

### 3. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırma konusunu oluşturan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konusunda kuramsal ve kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Diğer bir ifade ile, örgütsel adalet ve alt boyutlarıyla örgütsel bağlılık konuları anlatılmaya çalışılmıştır.

#### 3.1. Örgütsel Adalet

Adalet kavramı, belirli bir örgütte çalışanların, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki pozitif duyguları ve örgütün herkes için eşit ve tutarlı kurallara sahip olması anlamına gelir (Budak ve Sürgevil, 2005:97).

##### 3.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalar ile ilgili olarak adalet algısıdır (Greenberg,1996:24). İşgörenler, kurumlarda kendileri ile başkalarını karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal haklardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde faydalanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılmasından ibaret olmayıp; örgütteki kurallar ve bu kuralların uygulanış şekli ve bireyler arasındaki etkileşime de odaklanılmaktadır (Barling, Michelle,1993:651'den akt.Özdevecioğlu, 2004:185).

Kuralların çalışma yaşamı başta olmak üzere sosyal yaşamın her alanında bireylere eşit olarak uygulanması ve örgütsel kaynakların bireyler arasında eşit dağıtılması ya da bireylerin bu yöndeki algıları kişilerdeki adalet duygusunu artırmakta ve sosyal yaşamın düzenini devam ettirmektedir (Yürür, 2008:296). Adalet, bireyleri örgüte ve çalışanlara yaklaştırırken, adaletsizlik ise bireyleri birbirinden ve örgütten uzaklaştırmaktadır (Söyük, 2007:6).

Adalet kavramı yönetim bilimi araştırmacıları tarafından 1940'lı yıllarda keşfedilmeye başlamıştır. İlk olarak I. Dünya Savaşı sırasında askerlerin ordu hayatına uyumlarıyla ilgili araştırmalarda, ordunun inzibat ve hava birliklerinde yapılan terfilere ilişkin sonuçlarında çalışanların doyum düzeylerinin farklılığı dikkat çekmiştir. Hava birliğindeki terfilerin hızlı ve düzenli olmasına karşılık inzibat birliğinde terfiler yavaş olmaktadır. Ancak terfilerin daha düzenli ve hızlı olduğu hava birliklerinde iş doyumunun beklenenin aksine daha düşük olduğu bulunmuştur. Arkadaşlarının kendilerine göre daha hızlı terfi aldığını gördüğünde diğer çalışanlar bu durum karşılığında kaygılanmışlardır. Bu çalışmayla birlikte bireylerin sahip olduklarını, diğer insanların sahip olduklarıyla karşılaştırarak adalet algılarını oluşturdukları dşnlmştir (Irak, 2004).

Adalet, 1960 ve 1970'li yıllarda Adams'ın eşitlik teorisi adı altında irdelenmeye başlanmıştır. Bazı psikologlar gerçekten de adaletin temel ilkesi olarak eşitlik ilkesini görmektedirler. Bu ilke ne ekonomik ne de sosyal ilişkileri yönetir. Eşitlik ilkesi iki insan arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur. Bireylerin adil ve dürüst davranışları ve birinin diğerinden adil ve dürüst davranması, bireye ödül ve ceza getirir. Eşitlik teorisi insanın bencil olduğunu varsayarak, her insanın kendisi için en yüksek faydayı sağlama işteği ile hareket edeceğini varsayar. Bu iştek bireylerin davranışlarını yönetir (Wagstaff, 1999). Bireylerin beklentileri kendilerine sağlanan imkanlardan daha düşük olursa diğerlerinin elde ettikleri kazanımlarla kendi kazanımlarını karşılaştırarak değerlerini geliştirirler. Yüksek değerli sonuçlar her zaman alçak değerli sonuçlardan daha çok pozitif etki uyandırır ( Seta, Seta ve Erber, 1993).

Alan yazında uygulamaya ilişkin adalet ile ilgili ilk araştırmalar Thibaut ve Walker (1975) tarafından yapılmıştır. Adli kurumlarda ve mahkemelerde alınan kararlar üzerine yaptıkları incelemelerde sanıkların ve davacıların alınan kararı adil olarak algılamasının kararlar alınmadan önce onlara da söz hakkı verilmesi ve kendi düşüncelerini açıklamalarının mümkün olduğu hukuk sistemlerinde gerçekleştiğini ifade etmektedirler. Thibaut ve Walker (1975) bu durumu, tarafların "kararları etkileme" psikolojisi ile açıklamaktadır. Psikolojik olarak kişiler kendilerini ilgilendiren ve kendi haklarında alınan kararları ve sonuçlarını etkilemek isterler. Bir başkasının kendileri ile ilgili karar alacağı durumlarda da kararları kendi lehlerinde etkilemeyi veya kararları dolaylı olarak etkilemeyi bekledikleri için söz haklarının saklı tutulmasını isterler.

Leventhal (1980) uygulamaya ilişkin adaleti prosedürlerin yapısında yer alan bir takım özelliklerin varlığıyla açıklamaya çalışmıştır. Diğer bir ifade ile, kararlar karar alıcılar tarafından tutarlı olarak ve bir takım bireysel çelişkilere dayanarak alınmıyorsa; eşitlik ilkesine göre kararlar herkese eşit ve tutarlı bir şekilde uygulanıyorsa; kararların dayandığı bilgiler karar alma aşamasından önce herhangi bir çelişkiye yer bırakmayacak şekilde noksansız ve doğru bir şekilde toplanıyorsa bu kararlardan etkilenen kişilerin uygulamaya ilişkin adalet algısı da artacaktır, denilmiştir.

Beugre ve Baron (2001: 326), örgütsel adaleti “bireylerin iş arkadaşları, üstleri ve örgütle olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren sosyal bir sistem” olarak tanımlarken, Greenberg’e (1990:400) örgütsel adaleti “örgütte adaletin bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkaran bir kavram” olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre ise örgütsel adalet, adaletin (iş ile ilgili durumlarda) kişiler tarafından nasıl algılandığı ve kişilerin bu algılamalar sonucu nasıl tepki gösterdiği ile ilgilidir (Ployhart ve Ryan, 1997: 309).

Örgütlerde adalet, kazanımların dağıtılmasıyla ilgili kararların alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin sonucu ortaya çıkan kurallar ile açıklanmaktadır. Bu kavram kazanımların (dağıtım adaleti), süreçlerin (işlem adaleti) ve kişilerarası ilişkilerin (etkileşim adaleti) adilliğine dayanan boyutlara ayrılmıştır (Greenberg, 1990:400).

Örgütsel adalet literatüründeki araştırmalar adalet algısının kişi ve kişiler için öznel bir yargı olduğunu varsaymaktadır. Bir iş yerindeki uygulamalar ya da içinde bulunulan ortam ya adaletli ya da adaletsizdir, çünkü kişiler böyle olduğuna inanmaktadırlar (Cropanzano ve Stein, 2009: 195). Yöneticilerin adaleti sağlamak için iki soruya yanıt vermesi gerekir. “Adalet algıları ile ilgili olarak çalışanları için neler yapıyorlar?” ve “Çalışanların gereksinimlerini karşılamak, bağlılık ve katılımını artırmak için neler yapıyorlar?” Yöneticiler tarafından kuralların adil bir şekilde belirlenip uygulanması durumunda çalışanlar adalet konusunda olumlu algılara sahip olacaklardır (Tang ve Baldwin, 1996: 30). Adil algılayışlar pozitif davranışlar sergilenmesini, çalışanların kendilerini örgütün değerli bir üyesi olarak hissetmelerini, iş arkadaşları ve yöneticileriyle güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlar. Adaletsizliklerin algılanması ise örgütün amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran saldırganca davranışlara yol açabilmektedir (Folger ve Konovsky, 1989: 125).



### 3.1.2. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet kavramının teorik olarak gelişme sürecinde yapılan araştırmalar, öncelikle örgütsel çıktılarının adaleti ve çıktılarının nasıl elde edildiğine odaklanmış (Greenberg, 1990:405); sonraki çalışmalar bireyler arasındaki etkileşimlerle yani işin yapılışı sırasında kurulan iletişimle ilgilenmişlerdir (Cropanzano ve Randall, 1993:154). Adalet algısı günümüzde genel olarak dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutlu (Cohen- Charash ve Spector, 2001:282) veya dağıtım adaleti, süreç adaleti, bireylerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutlu (Colquitt *vd.*, 2001:391) olarak incelenmektedir. Örgütsel adalet boyutları açıklandığında; işgörenlerin örgütten elde ettikleri ücret, ödül, terfi gibi çıktılarının adil dağıtılmış olması ile ilgili olarak algılanan adalet, *dağıtım adaleti* olarak; bu çıktılarının dağıtımıyla ilgili süreç ve politikaların adil olarak algılanmasıyla ilgili algılanan adalet ise, *işlemsel adalet* olarak; örgütteki işgörenler arasındaki ilişkilere odaklanan ve karar vericilerin sergiledikleri tavırların ve verilen kararlarla ilgili açıklamaların kişilerin adalet algılamalarını etkilemesiyle gelişen algı *etkileşim adaleti* olarak tanımlanmaktadır (Colquitt *vd.*, 2001:391; Karriker ve Williams, 2009:117). Örgütsel adalet bahsedilen bu üç boyutuyla değerlendirilmektedir.

#### 3.1.2.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet, Adams'ın Eşitlik Teorisine (1965) dayanmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi, bireyin kazanımlarını diğer bireylerin kazanımlarıyla kıyaslayıp, bunlar arasında eşitlik olup olmadığını araştırmasıdır (Yazıcıoğlu, 2009:4).

Dağıtım adaleti kavramı, kökenlerini sosyal eşitlik teorisinden almakta olup; sosyal davranışın çıktılarının dağıtımını üzerine inşa edildiği varsayımını temel almaktadır (Özdevecioğlu ve Karadal, 2008). Folger ve Cropanzano'ya göre (1998), dağıtım adaleti "bireylerin elde ettikleri kazanımların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamaları" dır. Ödüllerin, ücretlerin, primlerin, sonuçların ya da örgütün çalışanlarına sağladığı imkânların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığıyla ilgilenen bu adalet türünü açıklamaya dönük tüm kuramlar, bireylerin, uygulamaların adil olup olmadığı yönündeki yargılarını belirlemek üzere, elde ettikleri kazanımları daha önce elde ettikleri ile veya diğer kişilerin kazanımları ile karşılaştırmaları üzerine kurulmuştur (Erdem, 2003:192, Roch ve Shanock, 2006: 300).

### 3.1.2.2.Prosedürel/İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet bir karar verilirken kullanılan işlem, uygulama ve yöntemlerin adil olmasıdır. Başka bir ifade ile işlemsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımından sorumlu olan yöneticilerin, dağıtımına ilişkin uygulamalarında adil davranıp davranmadıklarına ilişkili olarak çalışanlarda oluşan algıların yanı sıra; çalışanların elde ettikleri ödül, terfi ve ücretleri belirleyen süreçlerle ilgili adalet algılarını yansıtır (Altıntaş, 2007: 152; Çakar ve Yıldız, 2009: 69).

Çalışanların işlemsel adalet algısına etki eden üç temel faktör; karar alma sürecinin tarafsızlığı, karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven, ilişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olmasıdır (Greenberg, 1990: 409-411).

İşlemsel adaletin (hem resmi işlemler hem de etkileşimsel adalet) çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini bir taslak yapı kullanarak açıklayan bir araştırmaya göre, adil işlemlerin ve adil davranmanın değeriyle, sonuçlarının dağılımının daha adil olacağı muhtemeldir. Bunun yanında, işlemsel adaletin rolü adalet dağılımını artırmaktır (Niefhoff, 1993: 534).

Bir örgüt sisteminde güdülenmiş kişiler önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirdiklerinde, adil bir şekilde ödüllendirileceğini beklediği zaman; önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda çalışacaklardır. Ortada bir ödülün söz konusu olduğu herhangi bir örgüt sisteminin adaleti, iki temel bileşen ile yakından ilgilidir. Bunlardan ilki olan dağıtımsal adalet, kişinin kendisinin ve diğerlerinin gösterdiği çabanın niceliği ile alınan ödülleri karşılaştırması sonucu ortaya çıkan ödülle ilgili algısı iken; ikincisi olan işlemsel adalet, bireyin ödül dağılımını etkileyen kararların alındığı yöntemlerden algıladığı adalettir (Çakmak ve Erçek, 2007: 541).

### 3.1.2.3.Etkileşimsel Adalet

Prosedürel adaletle ilgili çalışmaların derinleştirilmesiyle ortaya etkileşim adaleti çıkmıştır. Bies ve Moag 1986'da ilk kez kişilerin, örgütle ilgili prosedürlerin oluşturulması ve yasallaştırılması sırasında bireyler arasındaki ilişkilerin niteliği konusundaki hassasiyetlerinden bahsetmek için etkileşimsel adalet ifadesini kullanmışlardır (Coetzee ve Vermeulen, 2003:31). Etkileşimsel adalet, örgütlerde

bireyler arası ilişkiler üzerine odaklanmış ve kişilerarası davranış ve iletişimin adillğini araştırmıştır. (Cohen-Charash ve Spector, 2001:79).

İlk kez 1986 yılında Bies ve Moag tarafından bahsedilen etkileşim adaleti, örgütsel faaliyetler gerçekleştirilirken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak ifade edilmiştir (Bies, 1988:93). Bir başka deyişle, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili olarak algılanan adalettir (Özdevecioğlu: 2003:79).

Örgütsel adaletin üçüncü türü olan etkileşim adaleti; örgütsel uygulamaların insani yanıyla ilgilidir. Etkileşim adaleti, süreçleri uygulamakla görevli kişilerin, karşı tarafa gösterdikleri tutum ve davranışlarla ilgili olduğu için, süreç adaletine bağlı bir ek boyut olarak gelişmiştir (Söyük, 2007:13).

Kararları düzenleyen biçimsel süreçlerin algılanan adaleti olarak tanımlanan süreç adaleti üzerinde yapılan çalışmaların ilerlemesiyle birlikte, araştırmacıların adalet algısının belirlenmesinde bir başka faktörün önemini fark etmeleriyle etkileşim adaleti olarak isimlendirilen yeni bir adalet türü ortaya çıkmıştır. Bireylerin adalet algısının oluşmasında, süreçlerin uygulanması esnasında bireylerin karşılaştığı kişilerarası etkileşimin kalitesinin de göz önünde bulundurulması gerektiği ileri sürülmüş ve bu durum etkileşim adaleti olarak tanımlanmıştır (Bies,2001'den akt. Yürür,2008:298).

Etkileşim adaleti örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne özellikle yöneticiler tarafından çalışanlara karşı sergilenen davranış ve iletişime odaklanan bir adalet türüdür (Charash ve Spector,2001: 279).

Etkileşim adaleti, süreç adaletinin bir uzantısı olarak, örgütsel uygulamaların insancıl yönü ve yönetimin çalışanlara olan davranış yöntemiyle ilgilidir. Diğer bir deyişle, adaleti sağlamakla görevli kaynak ile alıcı arasındaki iletişimin görünümü ile ilişkilidir. Örneğin, iletişim sırasında sergilenen davranışın kibar, dürüst ve saygı içerikli olması gibi. Çünkü yöneticilere karşı davranışsal, bilişsel ve duygusal tepkilerle ilişkilendirilen etkileşim adaleti, yönetimi temsil edenlerin kişilerarası davranışları tarafından belirlenir (Charash ve Spector,2001: 281).

Örgütlerde alışan bireyler, yöneticilerinin diğerleriyle nasıl iletişim kuruyorsa, kendileriyle de aynı biçimde iletişim kurmasını ister. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı, kimilerine saygısız davranan yöneticiler adil olarak algılanmazlar. Algılanan bireylerarası etkileşim adaletsizliği, çalışanların yöneticilerine

karşı tepki vermesine sebep olur (Folger ve Cropazanzonao, 1998'den akt. Özdeveciöglu, 2003:79).

Adalet algılamaları farklı sonuçlardan kaynaklanan farklı tepkilere yol açmaktadır. Bunlardan birincisi, dağıtım adaletsizliği ile ortaya çıkan “sonuçlara yönelik tepkiler”, ikincisi işlem adaletsizliği ile ortaya çıkan “bütün bir organizasyona tepkiler”, üçüncüsü de kişiler arası iletişim adaletsizliğinden doğan “yöneticilerine karşı tepkilerdir (Özdeveciöglu, 2003:79).

### 3.1.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet teorileri Greenberg'in sınıflamasına göre reaktif-proaktif ve süreç-kapsam boyutlarında incelenebilir.

Reaktif-proaktif boyut, adaletsizliği önleme çabası ile tekrar adaleti sağlamak için verilen mücadele arasındaki farkı ifade etmektedir. Reaktif adalet teorisi; insanların adaletsiz olarak algıladıkları bir durumdan kaçınmak, kurtulmak için gösterdikleri çaba üzerine odaklanmaktadır. Bu teoriler adaletsizliğe karşı ortaya çıkan reaksiyonları, tepkileri incelemektedir. Proaktif teoriler ise; adaletin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için ortaya konan çabalar üzerine yoğunlaşmaktadır (Greenberg, 1987:12).

Süreç-kapsam boyutu genel olarak, adalet yaklaşımlarını sonuçlara ve bu sonuçlara ulaşmak için kullanılan prosedürlere odaklanan yaklaşımlar olarak sınıflandırmaktadır. Bir adalet süreci yaklaşımı, farklı kazanımların ne şekilde belirlendiği konusuna yoğunlaşmaktadır. Kazanımların dağıtımını sonucu oluşan durumun adil olup olmadığıyla ilgilenen kapsam yaklaşımının aksine, süreç yaklaşımı örgütsel kararların oluşumunda kullanılan yöntemlerin ve bu kararların uygulamalarının adil olup olmadığıyla ilgilenmektedir (Greenberg, 1987:12).

**Tablo 1: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması**

<b>Reaktif Proaktif Boyut</b>	<b>Kapsam – Süreç Boyutu</b>	
	<b>Kapsam</b>	<b>Süreç</b>
<b>Reaktif</b>	Reaktif- Kapsam Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç İşlemsel Adalet Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
<b>Proaktif</b>	Proaktif-Kapsam Adalet Yargısı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif-Süreç Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

**Kaynak:** Greenberg (1987:10), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, s.10.

Reaktif-proaktif boyut ile süreç-kapsam boyutunun birbirinden bağımsız olduğu kabul edildiğinde, iki boyutu birlikte kullanarak örgütsel adaletle ilgili birbirinden farklı dört sınıf adalet teorisi ortaya çıkmaktadır. Bunlar; reaktif kapsam, proaktif kapsam, reaktif süreç ve proaktif süreç teorileridir.

**Tablo 2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular**

<b>Teorinin Tipi</b>	<b>Açıklayıcı Sorular</b>
<b>Reaktif Kapsam</b>	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
<b>Proaktif Kapsam</b>	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
<b>Reaktif Süreç</b>	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl karşılık verirler?
<b>Proaktif Süreç</b>	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

**Kaynak:** Greenberg (1987:16), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, s.16.

### 3.1.3.1.Reaktif Kapsam/İçerik Teorileri

Bu kuramlar, çalışanların örgüt içinde algıladıkları adaletsizlik sonucu gösterdikleri tepkiler üzerinde odaklanan kavramsal yaklaşımlardır. Adil olmayan ödül ve kaynakların dağıtımını üzerinde durmuşlardır. Greenberg'in bu sınıflandırmayı yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilen kuramların çoğu bu alanda olmuştur. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı, Walster'ın geliştirdiği Eşitlik Kuramı versiyonları (1978) ve Crosby'nin Görelî Yoksunluk Kuramı bu kuramlar arasında sayılabilir. Bu kuramlar, kişilerin adil olmayan ilişkilere belli olumsuz duygularla yanıt verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzelterek şekilde davranarak başa gelen adaletsizliklerden kaçınmaya çalıştıkları şeklindeki görüş etrafında birleşmişlerdir. Kuramların bu görünüşü reaktif içerik kuramlar olarak nitelendirilmelerine neden olmuştur (Greenberg, 1987:11).

Kişinin kazanımları ile harcadığı çabayı oranlar. Eğer düşükse adaletsizliği algılar. Eğer bu oran diğer kişilere oranla yüksekse çalışan kendini fazlaca ödüllendirilmiş, ancak bu oranı yüksek olarak algıladığı halde oran diğer çalışanlarınkine kıyasla düşükse, kişi kendini ödüllendirilmemiş hisseder (Scott ve Colquitt, 2007:292).

Kıyaslamalardaki olumsuzluklar, çalışanları diğer kişilerle ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği gidermek için bir takım davranışsal ve tutumsal, psikolojik tepkiler göstermeye yönlendirecektir (Greenberg, 1990:401).

**Eşitlik Teorisi:** Adams'ın eşitlik teorisi (equity theory) fazla ücret alan çalışanın kendisini "suçlu" hissettiği ve daha az ücret alan çalışanın ise kendisini "kızgın" hissettiği yaklaşımıyla örgüt içinde çalışanları konu alan birçok araştırmaya ilham kaynağı olmuştur. Bu negatif durumlar çalışanların veya diğerlerinin gelir durumlarındaki değişikliklerin onlara karşı olan davranış ve tutumlardaki değişikliklerle ilişkili olduğunda motive edici olacağı beklentisini ortaya koymuştur (Greenberg, 1987: 11).

Eşitlik teorisi Homans'ın fikirlerinden yararlanmıştır. Homans, bireylerin gelirleri ile katkılarının orantılı olduğu durumlarda adaletin sağlandığına yönelik algılarının olumlu yönde olduğunu belirtmektedir. Adams, Homans'ın iddiasına bireylerin elde ettikleri (ödülleri, çalışma koşulları) ile çabalarının (performans, yetenek

ve beceriler) oranlarını da karşılaştırdıklarını ekleyerek sosyal bir karşılaştırma olduğunu da vurgulamıştır. Kişinin elde ettikleri ile harcadığı çabanın oranı eğer düşükse adaletsizliği algılar, eğer bu oran diğer kişilere oranla yüksekse çalışan kendini fazlaca ödüllendirilmiş ancak bu oranı yüksek olarak algıladığı halde oran diğer çalışanlarınkine kıyasla düşükse kişi kendini ödüllendirilmemiş hisseder (Scott ve Colquitt, 2007: 292).

Adams'ın eşitlik teorisine göre, işçiler örgütteki çalışmayla ilgili katılımlarını değerli sonuçlar (maaş, terfi, tanıma) karşılığında örgüte girdi (deneyim, çaba, eğitim) sağladıkları bir değiş tokuş süreci olarak algılamaktadır. Bu teorinin ana prensibi çalışanların örgüte yaptıkları girdiler karşılığında elde ettikleri çıktılar arasında eşitlik ve adalet olduğunu düşünerek motive olmalarıdır. (Gilliland ve Chan, 2009: 174).

**Görelî Yoksunluk Teorisi:** Reaktif içerik teoriler içinde yer alan ve geleneksel Eşitlik kuramına yakın bir başka teori de Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk (Relative Deprivation Theory) teorisidir. Bu teoriye göre bireyin kendi aldığı ödüllerle başkalarının aldığı ödüller arasında fark varsa ve bu fark birey için negatif yönde ise kişi yoksunluk hissine kapılmaktadır (Cowherd, s.303).

Crosby'e göre yoksunluk kesin değil, değişken bir kavramdır. Crosby, işgörenlerin kendilerini belirli bir standarttaki işgörenlerle kıyasladıklarında mağdur ya da adaletsiz hissettiklerini belirtmiştir (Irak, 2004:27).

Çöp (2008), görelî yoksunluk teorisi işleyişi şöyledir; işgörenler kazanım elde etmeyi amaçlamakta ya da kazanım elde etmektedir. Daha sonra bu kazanım kendisi için değerini genellikle belirli bir standardı temel alarak belirlemekte, bu kazanım benzer birinin elde ettiği kazanımla aynı olmaktadır. Eğer elde edilen kazanım, standarttan daha az ise işgören tatminsizlik hissetmektedir (Bryne ve Cropanzano, 2001).

### 3.1.3.2.Proaktif Kapsam Teorileri

**Adalet Yargı Kuramı:** Proaktif kuramlar ise, çalışanların adil uygulama ve davranışların yaratılmasına ilişkin çabalarını incelemektedir. Bu sınıflandırmayı belirleyen düşüncenin temeli Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ile ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1987:13).

Dağıtım adaleti başlığı altında incelenen modellerden biri de Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli'dir. Adams bireylerin kazanım haklarının adillliğini hakkaniyet ölçütüyle değerlendirdiğinden bahsederken, Leventhal Adams'ın tersine hakkaniyet ölçütünün tek basına yeterli olmadığından bahseder. Leventhal dağıtım adaletini üç boyutta inceler. Bunlar hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtır (Çakmak, 2005:28).

Leventhal'e göre kişiler kazanımlarının adil dağıtımı için aktif caba sarf ederler. Bireylerin kazanımlarının belirlenmesinde bu cabalar göz önüne alınıyorsa bu hakkaniyet kuralıdır. Adams da hakkaniyeti göz önüne almıştır. Eğer bireylerin cabalar göz ardı edilip, herkesin eşit kazanımlar elde etmesi sağlanıyorsa bu eşitlik kuralıdır. Ne bireylerin cabaları ne de eşitlik göz önüne alınmadan, ihtiyacı fazla olanın daha fazla kazanım elde etmesi sağlanıyorsa bu da ihtiyaç kuralıdır.

Topaloğlu (2010); hakkaniyet, eşitlik, ihtiyaç kurallarından her birinin örgütlere sağladığı farklı yararlar vardır. Hakkaniyet kuralı, verimliliğin asıl hedef olduğu örgütlerde kullanılan temel yaklaşımdır ve performansın maksimizasyonunu amaçlayan, örneğin ücretin performansa göre belirlendiği örgütlerde hakkaniyet kuralının temel alındığı görülmektedir. Eşitlik kuralı, örgüt üyelerinin aynı kadere sahip olduğu duygusunu vurguladığından dayanışmayı arttırmaktadır. Bu nedenle örgütler grup birliğinin önemli, yardımlaşma ve uyumu asıl hedef olarak gördüklerinde eşitlik kuralını temel alırlar (Çakmak, 2005:29).

**Adalet Güdüsü Kuramı:** Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı da, Proaktif İçerik Kuramı içinde yer alır. Lerner'a 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 görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet ilkesi ise, dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır. Adalet Güdüsü Kuramına göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Greenberg, 1987:13).

Leventhal, kişilerin bazen kazanımlarının adil dağılımı için çalıştıklarını ileri sürmüştür. Bu teoride ödüllerin adil dağılımı ve elde edilen kazanımlarla çalışanların katkılarının orantılı olması üzerinde durulmuştur.



Yapılan araştırmalarda, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazanımların eşit paylaşım ilkesine göre dağıtıldığı görülmüştür. Adalet Yargı Kuramına göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları, karşılaşılan durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup yeleri arasındaki uyumun önemli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine göre dağıtılabilmektedir (Greenberg, 1990:401).

Leventhal'ın adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği düşüncesini Lerner reddetmiş ve bunu mistik bir hayal olarak tanımlamıştır. Lerner'a göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden ayrı 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. nc ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın göreli 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 Kuramına 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 (Greenberg, 1987:13).

### 3.1.3.3.Reaktif Süreç Teorileri

**Prosedür/Süreç Adaleti Kuramı:** Süreç teorileri kapsam teorilerden aslında çok belirgin bir şekilde ayrılmamaktadır. Ancak süreç teorileri farklı bir alt yapıya sahip ve yasal prosedürlerden türetilmiş teorilerdir.

Kullanılan prosedürler her aşamada sahip olunan kontrolün derecesine göre çeşitlenmektedir. Kararların ve süreç kontrolünün bir tarafın elinde bulunduğu durumlarda kullanılan prosedürler otokratik, karar kontrolüne sahip olan fakat srein kontrolü elde edilemeyen durumlarda kullanılan prosedürler uzlaşmacı, süreç kontrolünü elinde bulunduran fakat karar kontrolüne sahip olmayan durumlarda kullanılan prosedürler aracı, prosedürler ve süreç konusunda kontrole sahip olunamayan durumlarda kullanılan prosedürler ise pazarlık prosedürleri olarak belirtilmiştir. Bu

teori, süreçler ile ilgili kontrol imkânı verilen her iki tarafın da verilmeyenlere göre daha çok tatmin olduğunu öngörmektedir (Greenberg, 1987:14).

### 3.1.3.4.Proaktif Süreç Teorileri

Anlaşmazlıkları çözmeye yönelik yöntemleri vurgulayan reaktif süreç kuramlarının tersine, proaktif süreç kuramları dağıtım yöntemleri ile ilgilidir. Bu kuramlar, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaya çalışmaktadırlar (Greenberg, 1987:15).

**Dağıtım Tercihi Kuramı:** Bu sınıftaki kuramlardan biri olan Dağıtım Tercihi Kuramı'na göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan dağıtım yöntemlerinin tercih edilme oranları daha yüksektir. Buna göre, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler kullanılmalıdır. İşlemlerin adilliği, bu ölçütlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Greenberg, 1990:404).

Bu kuramların içinde yaygın olarak Leventhal, Karuza ve Fry'nin (1980) "Dağıtım Tercihi Kuramı" (Allocation Preference Theory) kabul görmüştür. Leventhal'ın adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modelidir. Teori, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından, proaktif-süreç teorileri sınıflamasında yer almaktadır. Anlaşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen reaktif-süreç teorilerinin tersine proaktif süreç teorileri "dağıtım prosedürleri"ne odaklanmıştır. Bu kuramlarla bireylerin adaleti sağlamak için hangi süreci kullanması gerektiği konusunda fikir birliği yaratılmaya çalışılmıştır (Greenberg, 1987:12).

### 3.1.4. Algılanan Örgütsel Adaleti Etkileyen Özellikler

Algılanan örgütsel adaleti etkileyen kişisel ve örgütsel özellikler bu bölümde yer almaktadır.

#### 3.1.4.1. Kişisel Özellikler

Bir kişiden bahsedildiğinde; bireyin dürüstlüğünden, çekingenliğinden, tutuculuğu veya benzeri özelliklerinden söz edilir. Bireyin bu özelliklerinden bahsedildiğinde özel bir durumundan söz edilmeyip, belirli bir zaman dilimi içinde devamlı olan davranışlardan söz edilmiş olunur. Böyle bir bakışla, kişilik denilince belirli bir durumda veya belirli olaylar karşısında kişinin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleri akla gelir (Erdoğan, 1983:234).

Her bireyin diğerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu akla getirildiğinde, bireylerin adalet algılarının da birbirinden farklı olabileceği söylenebilir. İşyerinde alınan bir karar ya da yürürlüğe konan bir uygulama bir işgörene adil gelirken, diğerine adaletsiz bir karar ya da uygulama olarak gelebilmektedir. Bireysel farklılıklarından dolayı insanların adalet konusuna karşı bakış açısı da farklı olabilmektedir.

Wanberg ve arkadaşları (1999:59-84) algılanan adalet ile kişilik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında negatif tutuma sahip kişilerin diğerlerine göre içinde buldukları durumları adaletsiz olarak algılamaya daha yatkın olduklarını vurgulamıştır.

Leventhal ve Lane (1970) kadın ve erkeğin adaletin eşitlik kuralına farklı şekilde bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Özellikle erkeklerin ödül dağıtımında, herkesin örgüte sunduğu katkılar oranında kazanım elde etmesini öngören "eşitlik" kuralının uygulanmasını tercih ederken, kadınların ise; bütün grup üyelerinin refahının ve mutluluğunun korunması amacıyla herkesin örgüte sundukları katkıları dikkate almadan aynı kazanımı elde etmesini öngören eşit paylaşım kuralını tercih ettiklerini belirtmiştir (Şahin, 2006:59).

Saal ve Moore'un (1993) cinsiyetin adaletle ilgili değerlendirmelere etkisi ile ilgili yaptıkları bir araştırma kadınların, kadın çalışanların terfi kararlarında erkeklerden daha çok haksızlığa uğradıklarını düşündüklerini göstermiştir. Araştırmalar, kadınların örgüt içinde daha az yetkiye sahip olduklarını, örgütler ve uluslararası hareketliliklerinin daha az olduğunu, aynı işlerde daha az ücretle çalıştırıldıklarını kısaca örgütsel adalet açısından bakıldığında erkeklerle eşit muamele görmediklerini göstermektedir. Cinsiyet, adaletle ilgili kuralları da etkilemektedir. Kadınlar eşitliğe daha eğilimli ve hatta ödül dağıtımı ile ilgili kurallarda özveriye daha yatkındırlar. Kadınlar eşitsizlik durumuna daha az olumsuz tepki vermektedir ve ilişkinin etkileşimsel boyutuna yönelerek arkadaşça bir ilişkiyi sürdürmeye odaklanmaktadır. Erkekler ise konularından kaynaklanan gücü kullanmaya, sorunun çözüm yollarını araştırmaya ve azami çıkar sağlamaya yönelmektedir (Major ve Deaux, 1982; Beugre 1998'den akt.Atalay, 2007:21).

Özdevecioğlu'nun çalışmasında ise, kişilerin pozitif duygusallıklarının, algıladıkları adaleti olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin pozitif duygusallıklarının artırılması ile adalet algılamalarının pozitif hale getirilmesinin mümkün olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Pozitif duygusallık, örgüt iklimi ve kültürü ile yakından ilgilidir. Örgüt ikliminin ve kültürünün kişiyi olumlu yönde etkileyecek özellikte olması bir bütün olarak örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıracaktır. Ayrıca, negatif duygusallığın daha yüksek oranda adalet algılamasını etkilemesi de dikkate alındığında, pozitif bir ortam yaratmak kadar negatif bir ortam yaratmamanın da önemli olduğu anlaşılmaktadır (Özdevecioğlu, 2004:199).

Algılanan örgütsel adaletle ilişkisi araştırılan bir diğer kişisel özellik eğitimidir. Eğitimli çalışanların adaletle ilgili konulara daha duyarlı oldukları, kendi haklarını korumaya daha çok eğilimli oldukları ve işleriyle ilgili alınan kararlara katılmaya daha çok istekli oldukları ve beklentilerinin daha fazla olduğu gözlenmektedir. Bu beklentilerin karşılanmamasının yarattığı düş kırıklığı, adil davranılmadığı duygusuna yol açmaktadır. Eğitim aynı zamanda yeterlikle de ilişkilidir. Yeterlilik duygusu yüksek olan kişilerin, adil olmayan durumlara gösterdikleri tepkilerin de daha olumsuz olduğu gözlenmiştir (Dailey ve Delaney,1992'den akt.Atalay, 2007:22).

### 3.1.4.2.Örgütsel Özellikler

Örgütsel politika ve uygulamaların da, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olduğu yapılan araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir.

İşgörenlerin adalet algılarının oluşumunda, etkin bir iletişim ve süreçsel bilgilendirme sistemi de kritik faktör olarak değerlendirilmektedir.

Bireylerin adalet algılamasını etkileyen önemli bir faktör de işyerinde uygulanan ücret sistemidir. Araştırmalar performansa dayalı ücret sistemlerinin hem çalışanlar hem de örgütler tarafından en etkin ve en eşitlikçi sistem olarak değerlendirildiğini göstermektedir (Mamman,1997'den akt.Çakır,2001:14). Bu araştırma sonuçları, ücretlerin performansa dayalı olduğunda çalışanların daha yüksek performans gösterdiğini ortaya koymaktadır (Çakır, 2001:147).

## 3.2. Örgütsel Bağlılık

### 3.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, örgüte sevgi duyma ya da onunla özdeşleşmedir. Böyle bir sevgi, özellikle işgörenin, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inandığında ve/veya örgüt üyeliğini sürdürme noktasında güçlü bir istek taşıdığına geliştirilen duygusal bir tepki olduğu söylenebilir (Kim ve Leong, 2005:24). Bu bağlamda 3 faktör öne çıkmaktadır: Örgütün amaç ve değerlerine yönelik güçlü bir kabul ve inanç, örgüt adına önemli ölçüde çaba sarf etme istekliliği ve örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik güçlü bir istek duygusudur (Riketta, 2005:66; akt:Cihangiroğlu, 2011).

Çalışanların işle ilgili başlıca tutumlarından biri olan ve örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktör olarak görülen örgütsel bağlılık, çalışanların gönüllülükle örgütün bir parçası olmak istemeleri, örgütün amaç ve faaliyetlerini gerçekleştirme arzusu duyacak biçimde onunla kimlik oluşturmasıdır (Dick and Metcalfe, 2001: 112).

### 3.2.2. Örgütsel Bağlılık Araştırmaları

Alan yazında yapılan örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalardan bahsedilecektir. Alan yazın da bahsedilen sınıflandırmalarda örgütsel bağlılık alt boyutları oluşturulmuştur.

#### 3.2.2.1.Becker'in Taraf Tutma Teorisi

Kurtbaş (2011), örgütsel bağlılık, çalışanın harcadığı emek, zaman ve çabası ile sahip olduğu statü ve maaşı örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceğini düşünmesi yüzünden örgüte bağlı kalmasıdır. Yan faydalar olarak ifade edilen, bireyin sosyal bir örgüte katılmasının sonucu elde edeceğini düşündüğü ekonomik ve sosyal faydalar, bireyin davranışlarını kısıtlayarak belirli sınırlar içerisinde hareket etmesini sağlar. Bunun sebebi bireyin yeni yan faydalar elde etmek istemesi ve yan faydaları kaybetmemeye çalışmasıdır. Sosyal açıdan, tutarlı davranışların desteklenmesi, tutarsız davranışların ise cezalandırılması nedeniyle birey tutarlı davranışlar sergiler. Psikolojik açıdan ise ihtiyaçları karşılamak ve sahip oldukları yan faydaları kaybetmemek için örgüt üyeliğini devam ettirir (Becker, 1960: 32-38).

#### 3.2.2.2.Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkinliklerinin üyenin örgüte yakınlaşmasıyla ilgili olduğunu ileri sürmekte ve örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç grupta sınıflandırmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2010:159).

**Ahlaki Bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Kişiler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlılık göstermektedirler (Koç ve Topaloğlu, 2010:159).

**Hesapçı Bağlılık:** Örgütle birey arasında daha az yoğun bir ilişkiyi temsil eder (Mowday vd.1982:21). İşgörenin, örgüte yaptığı katkılar ile örgütten edindiği kazanımları karşılaştırması sonucu gelişen pozitif ya da negatif yönlü bir eğilimdir(Zangaro, 2001:15). Bu bağlılık türünde bireylerin bağlılık düzeyleri örgütle kişi arasındaki çıkar ilişkisine göre değişmektedir. Birey, örgütün kendine sağladığı teşvikler oranında örgüte katkı sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, katkı ve kazanım dengesini sürekli olarak ayarlama girişiminde bulunmaktadır. (Newton ve Shore,1992:277).

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireysel davranışın ciddi şekilde kısıtlandığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010:161).

Örneğin, cezaevi mahkumları, öyle tercih ettikleri için değil, toplumsal kurallara aykırı davranışlarından ötürü örgütte kalmak durumundadırlar. Benzer şekilde, suçları daha hafif nitelikteki bireylere ceza ve rehabilitasyon amacıyla verilen sosyal hizmetlerde yer alma görevi de zorunlulukla yapıldığı için bu kapsama girer (Seymen, 2008:167).

Sonuç olarak, Etzioni tarafından yapılan örgütsel bağlılık türleri değerlendirildiğinde, örgütler tarafından arzulanan bağlılık türünün “ahlaki bağlılık” türü olduğu söylenebilir.

### **3.2.2.3.Kanter'in Yaklaşımı**

Kanter'e göre bağlılık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistem içinde de ortaya çıkar. Sosyal sistem; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığını içerirken, kişilik sistemi; bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelir. Bu iki sisteme göre bağlılığın üç türünden bahsetmek mümkündür. Bunlar; devamlılık bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968:500).

### 3.2.2.4. Mowday, Steers ve Porter'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, kişinin davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması şeklinde tanımlayarak, davranışsal ve tutumsal bağlılık olarak iki boyutta sınıflandırmıştır (Mowday, vd., 1979:224).

**Davranışsal Bağlılık:** Daha çok kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süresiyle ilgilidir (Mowday, vd., 1979:224). Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavram olup, işgörenin örgütün kendisinden çok, yaptıkları belli bir faaliyete bağlı olmasıdır. Kişi bir davranışta bulunduktan sonra, bazı faktörler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Boylu, vd., 2007:57).

**Tutumsal Bağlılık:** Kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi, örgütle bütünleşmesi ve bu doğrultuda çalışma istekliliğidir. Bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve çıkarlar karşılığı örgüte bağlılıklarını devam ettirdikleri bir alış veriş ilişkisidir (Mowday, vd., 1979:225).

### 3.2.2.5. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) kişinin örgüte olan psikolojik bağlılığını, örgütsel bağlılık olarak tanımlamışlar ve bu bağlılığı “uyum”, “özdeşleşme” ve “içselleştirme” olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (Newton ve Shore, 1992:277).

**Uyum:** Belli dışsal ödüllere ulaşmak amaçlanmaktadır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler (Balay, 2000:23).

**Özdeşleşme:** Kişiler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve doyum sağlamak için, diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme



ortaya çıkmaktadır. Örgütsel özdeşleşme; örgütteki bireyin örgüt üyeliğini, benliğiyle ya bilişsel olarak (kendini örgütün bir parçası olarak görmek gibi) ya da duygusal olarak (üyelikten gurur duymak gibi) veya her iki şekilde birden ilişkilendirmesidir (Balay, 2000:23; Özdemir, 2007:68).

**İçselleştirme:** Bu boyuttaki tutum ve davranışlar; bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir (Balay, 2000:23; Kılıçarslan, 2010:90).

### 3.2.2.6.Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen'e (1997:11) göre, örgütsel bağlılık bireyin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün devamlı üyesi olma kararını almasını sağlayan bir davranıştır. Örgütsel bağlılık boyutlarında dört ortak özellik vardır. Bunlar; psikolojik bir durumu yansıtmaları, örgüt üyeliğini sürdürme kararı, birey ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermeleri ve işgücü devrini azaltıcı yönde etkilerinin bulunmasıdır. Örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak yönler bulunmasına rağmen her biri birbirinden farklı yapıya sahiptir (Kurtbaş, 2011:52).

1984 yılında Allen ve Meyer örgütsel bağlılıkla ilgili model geliştirmişlerdir. Bu model duygusal ve devamlılık bağlılığından bahsetmektedir. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık modellerine 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki araştırmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü bir unsuru eklemişlerdir (İnce ve Gül, 2005:38). Bu ayrımlar daha çok “bir birey niçin çalıştığı örgütte kalmaktadır” sorusunu yanıtlar niteliktedir (Sağlam, Arı ve Ergeneli, 2003: 131).

**Duygusal Bağlılık:** Çalışanın örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini içermektedir. Güçlü bir duygusal bağlılıkta örgütte kalan işgörenler, buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Koç ve Topaloğlu, 2010:176).

İşgören bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma isteği olarak tanımlanmıştır. Bireyin kendini örgütüyle özdeşleştirdiği, etkileşim halinde olduğu ve örgütün bir üyesi olmaktan memnun olduğu durumları ifade eder. Örgüte karşı oluşan duygusal bağlılığı geliştiren faktörleri; kişisel faktörler, işe ilişkin faktörler,

iş deneyimleri olarak ifade etmek mümkündür. Bunlardan iş yaşantıları, personelin örgütte ve iş rolünde kendisini rahat hissetmesine olanak veren psikolojik gereksinimleri kapsamaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 2-4, Meyer ve Allen,1997: 11).

**Devamlılık Bağlılığı:** Bireyin farklı yönde davranmasının getireceği maliyeti düşünerek tutarlı davranışlar göstermesi ve örgüt üyeliğini devam ettirmesidir. Örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetler sebebiyle bireyin örgütte kalmaya kendini zorunlu hissetmesini ifade etmektedir. Bu maliyetler, örgütte çalışmanın uzunluğuna göre vazgeçilecek olan bireysel kazançlar ve iş olanaklarının kısıtlılığıdır. Birey kendine uygun iş olanaklarının az olduğunu düşündüğünde örgüte olan bağlılığı daha yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990: 3-4).

**Normatif Bağlılık:** İşgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili sorumluluk duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu anlamda bireylerin örgütte çalışmaya devam etme kararlarında, bunun doğru ve ahlaki bir görev olduğuna inanmalarının etkili olduğu belirtilmektedir (Allen ve Meyer (1997:60). Diğer bir ifadeyle çalışan, örgütüne karşı kendini sorumlu hisseder ve örgütü için yerine getirmek zorunda olduğuna inandığı yükümlülükleri olduğunu düşünür. Bu açıklamalardan hareketle normatif bağlılık; bireylerin ahlaki sorumluluk duygusu ile “**zorunluluk hissettikleri için**” gösterdikleri bağlılık şeklinde tanımlanabilir. Normatif bağlılığı yüksek olan kişiler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir **görev olarak** düşündüğünden ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “**doğru bir davranış**” olduğunu hissettiklerinden örgüt üyeliğini devam ettirirler (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

### 3.2.2.7.Penley ve Gould’un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), Etzioni’nin örgütsel katılım (bağlılık) modelinin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını açıklaması bakımından oldukça uygun olduğunu, fakat bu modelin gerek karmaşıklığı, gerekse modelin makro bir özellik göstermesi ve de bağlılık türlerini ölçmek için uygun ölçeğin bulunmaması nedeniyle, modelin literatürde gereken ilgiyi görmediğini ifade etmişlerdir. Modelin karmaşıklığına kanıt

olarak da, üç boyutta inceledikleri örgütsel bağlılığın boyutları içinde yer alan hem ahlaki bağlılığın, hem de yabancılaştırıcı bağlılığın her ikisinin de duygusal yaklaşımın iki boyutunu oluşturmasını göstermişlerdir. Çünkü bu iki kavramın birbirinden bağımsız mı yoksa birbirinin zıddı kavramlar mı olduğu konusuna açıklık getirilememiştir. Eğer bu iki kavram birbirine zıt kavramlar ise, bu durumda yabancılaştırıcı bağlılık kavramının kullanımına gerek yoktur. Onun yerine ahlaki bağlılığın yokluğundan söz etmenin daha uygun olacağı ileri sürülmüştür.

Penley ve Gould (1988) ise, adı geçen kavramların birbirinden bağımsız olduğundan hareketle Etzioni'nin yaklaşımına benzer şekilde örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç ayrı boyutta ele almıştır. Penley ve Gould (1988), örgütsel bağlılık üzerinde egemen olan araçsal ve duygusal olmak üzere iki yaklaşımdan söz etmektedir (Penley ve Gould, 1988:45;Zangaro,2001:16):

**Araçsal Yaklaşım:** İşgörenin, örgütün taleplerini yerine getirmedeki istekliliğinin -ki bu kişinin kayıtsızlık bölgesi olarak ifade edilmiştir- örgüte sağladığı katkılar karşılığında, örgütten elde ettiği kazanımlara bağlı olarak değiştiğini öngören bir yaklaşımdır.

**Duygusal Yaklaşım:** İşgörenlerin örgüte sağladıkları katkının arkasında ödül beklentisinin değil, işlerini nasıl daha iyi yapabilecekleri konusunda çaba sarfetmeye dayalı psikolojik bir güdünün olduğunu kabul etmektedir. Bu yaklaşıma göre kişi, örgütün sağladığı teşviklere göre katkılarını ayarlama girişiminde bulunmaz. Örgütü için sağlayabileceği katkısı sabittir ve örgütten sağladığı kazanımlar artsa da azalsa da bu oran değişmez (Penley ve Gould, 1988: 44).

**Ahlaki Bağlılık:** Örgütsel bağlılık kavramının duygusal biçimlerinden biridir. Ahlaki bağlılık; örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır (Penley ve Gould, 1988:47).

**Hesapçı Bağlılık:** Örgütsel bağlılık kavramının araçsal biçimini temsil etmektedir. Çalışanların örgütü için ortaya koyduğu katkılar ile örgütten edindiği ödül ve teşvikleri karşılaştırması sonucunda ortaya çıkabilecek olumlu ya da olumsuz bir eğilimdir (Penley ve Gould, 1988:46-48).

Hesapçı bağlılıkta bireyin örgüte duyduğu bağlılık, çıkar ilişkisine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde birey, özellikle örgüt içindeki ödül ve kaynak dağıtımını yapan, terfi kararında söz sahibi olan etkili kişiler tarafından fark edildiği anda örgüt için maksimum çaba sarfetme eğilimi göstermektedir (Zangaro, 2001:17).

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Örgütsel bağlılığın duygusal biçimlerinden bir diğeri de yabancılaştırıcı bağlılıktır. Bireylerin, örgütün iç çevresine karşı kontrolünün yetersiz kaldığı ve alternatif iş imkânlarının bulunmadığı konusundaki algılamaları sonucunda örgütlerine karşı gelişen bağlılık türüdür. Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip olan bireyler, ödül ve cezaların, kendilerinin yapmış oldukları işin kalitesi ve miktarıyla orantılı olarak değil, rastgele verildiğini düşünmektedirler. Bu bağlılık türünün oluşmasının en temel nedeni, çalışanların başka iş ve örgüt alternatiflerin yokluğunun algılanmasından ve bireyin iş ve kariyer ile ilgili sonuçlar üzerindeki kontrol eksikliği duygusundan kaynaklanmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 47-48).

### 3.2.2.8.Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaptığı tanımda örgütsel bağlılık, bireyin davranışsal eylemlerine bağlanması olarak ifade edilmektedir (O'Reilly ve Caldwell 1981: 598). Becker'in yaklaşımında olduğu gibi bu yaklaşımda da birey daha önceki davranışlarına bağlanarak, onlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (Oliver 1990: 20).

Salancik'in "tutumsal-davranışsal bağlılık" yaklaşımı, bağlılığın birbirinden oldukça farklı iki olguyu tanımlamak için kullanıldığını ileri sürmektedir. Bunlardan ilki örgütsel davranış araştırmacılarının yaklaşımı olan "davranışsal bağlılık", ikincisi ise sosyal-psikoloji araştırmacılarının yaklaşımı olan "tutumsal bağlılık" olarak ele alınmıştır (Sığırı 2007: 263).

Salancik'e göre bağlılık; bir bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanmasıdır. Salancik'in

yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyumu esas almaktadır. Bireyin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman birey, gerilim ve stres yaşayacaktır. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığın oluşmasını sağlayacaktır. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağını belirtmektedir. Bireyin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. Açık, kesin ve şüpheye yer bırakmayan, bir defa yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkalarının şahit olduğu ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Gül 2002: 49).

### **3.2.2.9.Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı**

Katz ve Kahn (1977), örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki çalışanları, rollerinin gereklerini yerine getirmeye; yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşgörenlerin örgüt içindeki davranışları, iç ve dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin örgüte bağlılığının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Diğer yandan kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda araçsal devreden söz edilmektedir (Balay, 2000a: 23-24).

### **3.2.2.10. Buchanan'ın Yaklaşımı**

Buchanan'a göre bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine partizanca ve duygusal bağlanmadır (Yüceler, 2009: 448; Varoğlu, 1993).

Buchanan; örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmakta; özdeşleşme, sarılma ve sadakat şeklinde değerlendirmektedir. Buchanan çalışmasında, işgörenin örgütün amaç ve değerlerine duygusal bağlılığın; onun rolünün dışında ve ayrı olarak tamamen duygusal nedenlerle bağlanma veya bireyin amaç ve değerlerle olan uyumu ve ilgisi sonucu örgüte bağlanma, örgütün bireyin nazarındaki hatırı ile bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olduğu belirtilmiştir (Mahmutoğlu, 2007: 46-53).

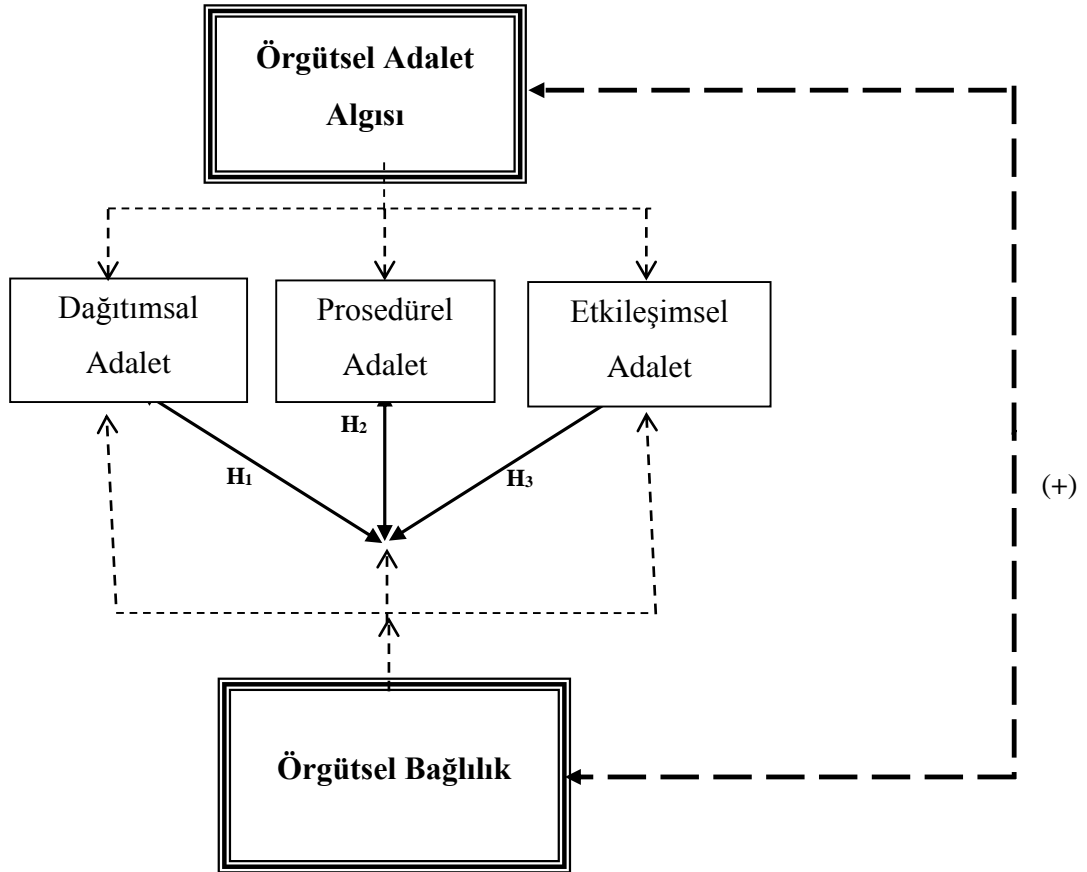
## BÖLÜM IV

### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde; araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örneklemi, verilerin toplanması ile verilerin analiz edilmesi başlıklarına yer verilecektir.

#### 4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ana hipotez olarak ele alınmıştır. Buna bağlı olarak da alt hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın modeli aşağıda şekillendirilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

## 4.2. Evren ve Örneklem

### 4.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu ve vakıf okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Evrendeki araştırma grubuna ulaşmanın zorluğundan dolayı örneklem seçilmiştir. Örneklem grubu Türkiye’nin yedi(7) coğrafi bölgesinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem grubundaki öğretmenler Marmara, İç Anadolu, Ege, Karadeniz, Akdeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinden seçilmiş olup; örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfi örneklem formülünden yararlanılmıştır. Aşağıda basit tesadüfi örneklem formülü verilmiştir;

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

n: örneklem çapı

N: yığın çapı

Z: standart normal dağılım tablo değeri

d= duyarlılık (0,05)

p: bir bireyin örneğe seçilme olasılığı

q: bir bireyin örneğe seçilmeme olasılığı

p.q: araştırmaya konu olan özellikleri taşıyan bireylerin yüzdesi (0.25)

$$384 = \frac{751,666 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{751,666 \cdot 0,5^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

Araştırma evrenini oluşturan Türkiye’deki öğretmen sayısı 2011-2012 yılı itibariyle 751.666’dır. Kamu okullarında görev alan öğretmen sayısı 700.491, vakıf okullarında görev alan öğretmen sayısı 51.766’dır (<http://sgb.meb.gov.tr>). Formül evrene uyarlandığında örneklem büyüklüğü 384 olarak belirlenmiştir. Evrenden seçilen örneklem grubundan 679 öğretmene ulaşılmıştır.

Örneklem grubundaki öğretmenler sınıf, meslek, kültür dersleri (Matematik, Türkçe, İngilizce, Coğrafya, Tarih vb.) öğretmenleri ile ölçekte diğer diye belirtilen grupta Müzik, Teknolojik Tasarım, Görsel Sanatlar, Beden Eğitimi, Rehberlik, Felsefe ve Sanat Tarihi öğretmenlerinden oluşmaktadır. Anaokulu öğretmenleri çalışma grubuna dahil edilmemiştir. Öğretmenler Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ve vakıf okullarında ve ölçekte diğer diye belirtilen özel öğretim kurumları ile bilim ve sanat merkezlerinde öğretmenlik yapmaktadırlar.

### 4.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılacaktır. Araştırmanın kavramsal ve kuramsal kısmında daha önce yapılmış çalışmalar, makaleler, tezler gibi yazılı kaynaklar taranmıştır. Bu çalışmalar ışığında öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik anket uygulanmıştır.

Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri, ikinci bölümde öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerini ölçen örgütsel adalet algısı ölçeği ve üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ölçeğine yer verilmiştir.

Yıldırım'ın (2002) kullandığı Niehoff ve Moorman (1993) tarafından hazırlanan 18 sorunun Doğan'ın (2008) öğretmenlere uyarlamasıyla oluşturulmuş, beşli likert tipinde "Örgütsel Adalet" anketi kullanılmıştır. Toplam 20 maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeği; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin 1-5. maddeleri dağıtımsal adalet alt boyutunu, 6-11. maddeleri işlemsel adalet alt boyutunu ve 12-20. maddeleri etkileşimsel adalet alt boyutunu meydana getirmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için, Mowday, Steers ve Porter tarafından geliştirilen 15 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Anket formunda yer alan ifadelere katılımcıların ne derecede katıldığını belirlemek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler, "Hiç Katılmıyorum (1)", "Çok Az Katılıyorum (2)", "Biraz Katılıyorum (3)", "Oldukça Katılıyorum (4)", "Tamamen Katılıyorum (5)" olarak belirtilmiştir.



#### 4.4. Güvenirlik Testleri

Anketin güvenilirlik düzeyini saptamak amacıyla Alpha Modeli ve Cronbach Alfa güvenilirlik testi kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlik-güvenirlik çalışmaları daha önceden yapılmış olmasına rağmen yine de her bir alt boyut için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanarak güvenilirlik incelemesi yapılmıştır.

Niehoff ve Moorman(1993: 543), her üç boyut için de Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayılarının .90”ın üzerinde olduğunu belirtmişlerdir. Gürpınar (2006: 65) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin bütünü için Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .96 olarak bulunmuştur. Laçinoğlu (2010) ise uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısını “dağıtımsal adalet” boyutunda .81, “işlemsel adalet” boyutunda .92, “etkileşimsel adalet” boyutunda .96, ölçeğin tamamında ise .95 olarak bulmuştur. Bu rakamlar diğer sonuçlar ile de örtüşmektedir.

Anketin güvenilirlik düzeyini saptamak amacıyla Alpha Modeli ve Cronbach Alfa güvenilirlik testi kullanılmıştır. Bu araştırmada aynı ölçek için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda; örgütsel adalet ölçeğinin genel güvenilirlik değeri Cronbah Alpha katsayısı .968; örgütsel adaletin birinci alt boyutu olan dağıtımsal adalet güvenilirlik değeri Cronbah Alpha katsayısı .866; ikinci alt boyutu olan İşlemsel adalet güvenilirlik değeri Cronbah Alpha katsayısı .925; üçüncü alt boyutu olan etkileşimsel adalet güvenilirlik değeri Cronbah Alpha katsayısı .972 bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenilirlik değeri Cronbah Alpha katsayısı .614 olmakla birlikte ölçeğin 3. maddesi çıkarıldığında Cronbah Alpha katsayısı .666 olmaktadır. Özdamar’a göre (2002: 673) güvenilirlik katsayısı;

$0.60\alpha \leq 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80\alpha \leq 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

#### 4.5. Verilerin Analizi

Çalışmada bu bölümünde verilen toplanması, alt problemler ve alt problemlerin test edilmesine ilişkin istatistiksel testler yer almaktadır.

Bu araştırmanın değişkenleri örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıktır. Her iki değişkeni ölçmek için uygulanacak ölçekler belirlenen örneklemdaki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ve vakıf okullarda görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Uygulama alanındaki bireylerin anketlere verdikleri cevaplar SPSS (Statistical Program for Social Sciences) paket programı ile bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden oluşan 700 anket daha önceden tesadüfi olarak belirlenen örneklem grubu içindeki bölgelere elden, kargo ile ve e-posta ile ulaştırılmıştır. Bu anketlerden 679 tanesi geri dönmüştür ve anketler değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırmada kullanılacak olan ölçekler geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerdir. Yine de kullanılan her iki ölçek için güvenilirlik çalışması yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistikî analizler (frekans, t testi, One-Way Anova, Pearson Korelasyon) kullanılarak ve konuya ilişkin uzman desteği alınarak yorumlanmıştır.

## BÖLÜM V

### 5. BULGULAR VE YORUM

#### 5.1. Araştırma Grubunun Değişkenler Açısından Dağılımı

Bu bölümde araştırmaya konu olan araştırma grubunun genel yapısına yönelik tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Dağılımı**

Yaş	N	%
25 ve altı	72	10,6
26-30	185	27,2
31-35	154	22,7
36-40	96	14,1
41-45	81	11,9
46 ve üzeri	91	13,4
<b>Toplam</b>	<b>679</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan örneklem grubunun % 27,2'si 26-30 yaşları arasında, %22,7'si 31-35 yaşları arasında, %14,1'i 36-40 yaşları arasında, %13,4'ü 46 ve üzeri yaş grubunda, %11,9'u 41-45 yaşları arasında ve %10,6'sı ise 25 ve altı yaş grubundadır. Yüzde ve frekans tablosundaki dağılımlara göre öğretmenlerin büyük çoğunluğunun 26 ve 30 yaşları arasındadır.

**Tablo 4: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı**

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Kadın	374	55,1
Erkek	305	44,9
<b>Toplam</b>	<b>679</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %55,1' i Kadın ve %44,9'unu da Erkektir. Örneklem grubunun çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır; ancak yüzdelerdeki dağılımdaki fark çok fazla değildir.

**Tablo 5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalışma Yılına Göre Dağılımı**

<b>Çalışma Yılı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
0-1	76	11,2
2-5	161	23,7
6-10	138	20,3
11-15	117	17,2
16 yıl ve üzeri	187	27,5
<b>Toplam</b>	<b>679</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılanların çalışma yılı yüzde ve frekans dağılımına baktığımızda: öğretmenlerin %11,2'si 0-1 yıl arası, %23,7'si 2 ve 5 yıl arası, %20,3'ü 6 ve 10 yıl arasında, %17,2'si 11 ve 15 yıl arası %27,5'i de 16 yıl ve üzeri çalışma süreleri vardır.

**Tablo 6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Dağılımı**

<b>Okul Türü</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Kamu	626	92,2
Vakıf	53	7,8
<b>Toplam</b>	<b>679</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan örneklem grubundaki öğretmenlerin %92,2'si kamu okulunda görevliyken, %7,8'i vakıf okullarında görev yapmaktadır. Örneklem grubundaki öğretmenlerin çoğunluğu kamu okullarında görevlidir.

**Tablo 7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı**

<b>Branş</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sınıf Öğretmeni	137	20,2
Meslek Dersi Öğretmeni	153	22,5
Genel Kültür/Yetenek Dersleri Öğretmeni	339	49,9
Özel Ders Öğretmeni	50	7,4
<b>Toplam</b>	<b>679</b>	<b>100,0</b>

Örneklem grubundaki öğretmenlerin branş yüzde ve frekans dağılımlarına göre; öğretmenlerin %20,2'si sınıf öğretmeni, %22,5'i Meslek Dersi Öğretmeni, %49,9'u Genel Kültür/Genel Yetenek dersleri öğretmeni,%7,4'ü sosyal etkinlik branş dersleri öğretmenidir.

**Tablo 8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğretim Kademesine Göre Dağılımı**

Öğretim Kademesi	N	%
İlköğretim	140	20,6
Ortaöğretim (5-8 sınıf)	126	18,6
Ortaöğretim (9-12 sınıf)	404	59,5
Özel öğretim kurumu	9	1,3
<b>Toplam</b>	<b>679</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %20,6'sı ilköğretim, %18,6'sı orta öğretim(5-8 sınıf), % 59,5'i orta öğretim, %1,3'ü de özel öğretim kademesinde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğu (%59,5) orta öğretim (9-12.sınıf) kademesinde görev yapmaktadır.

## 5.2. Araştırma Grubunun Örgütsel Adalet Algılarına Ait Bulgular

**Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ölçeğinin Dağıtımsal Adalet Alt Boyutu Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Örgütsel Adalet – Dağıtımsal Adalet Boyutu	Hiç		Çok Az		Biraz		Oldukça		Tamamen	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1 Çalışma programım adildir.	73	10,8	50	7,4	155	22,8	223	32,8	178	26,2
2 Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	214	31,5	98	14,4	168	24,7	131	19,3	68	10,0
3 İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	103	15,2	111	16,3	201	29,6	175	25,8	89	13,1
4 Bir bütün olarak değerlendirildiğinde kurumumdan (okuldan) elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	88	13,0	100	14,7	206	30,3	191	28,1	94	13,8
5 İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	83	12,2	93	13,7	191	28,1	223	32,8	89	13,1

Örgütsel adalet ölçeğinin 1-5. maddeleri dağıtımsal adalet alt boyutunu ölçen sorulardan oluşmaktadır.

Yukarıdaki tabloya göre, öğretmenlerin %59'u (%32.8 katılıyorum+%26.2 kesinlikle katılıyorum) çalışma programının adil olduğunu ifade ederken, %25.7'si (%10.8 kesinlikle katılmıyorum+%7.4 katılmıyorum) çalışma programının adil olmadığını ifade etmiştir. Öğretmenlerin %45,9'u ücretinin adil olmadığını düşünürken, %29.3'ü ücretinin adil olduğunu düşünmektedir. İş yükünün adil olduğu kanısında olan öğretmenlerin oranı %38.9 iken, aksini düşünen öğretmenlerin oranı %31.5'dir. Öğretmenlerin %25.9'u iş sorumluluklarının adil olmadığı kanısında iken %45.9'u iş sorumluluklarının adil olduğu kanısındadır. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde okulundan elde ettiği kazancın adil olduğunu düşünmeyen öğretmenlerin oranı %27.7 iken kazancın adil olduğunu düşünen öğretmenlerin oranı %41.9'dur. Öğretmenlerin %25.9'u iş sorumluluklarının adil olmadığı kanısında iken %45.9'u iş sorumluluklarının adil olduğu kanısındadır.

**Tablo 10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ölçeğinin Prosedürel Adalet Alt Boyutu Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Örgütsel Adalet – Prosedürel Adalet	Hiç		Çok Az		Biraz		Oldukça		Tamamen	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6 İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	101	14,9	87	12,8	182	26,8	202	29,7	107	15,8
7 Yöneticiler işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar	133	19,6	135	19,9	183	27,0	151	22,2	77	11,3
8 Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	114	16,8	143	21,1	202	29,7	140	20,6	80	11,8
9 Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	68	10,0	113	16,6	202	29,7	187	27,5	109	16,1
10 İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	81	11,9	108	15,9	187	27,5	196	28,9	107	15,8
11 Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	119	17,5	111	16,3	177	26,1	170	25,0	102	15,0

Örgütsel adalet ölçeğinin 6-11. maddeleri prosedürel adalet alt boyutunu ölçen maddelerden oluşmaktadır. Yukarıdaki tabloya göre, öğretmenlerin %45.5'i işe ilişkin kararların yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alındığını düşünmektedir. Diğer taraftan öğretmenlerin %27.7'si yöneticilerin bu konuda tarafsız olmadığını ifade

etmiştir. Yöneticiler okulla ilgili bir karar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar ifadesine öğretmenlerin %39.5'i katılmadıklarını belirtmiştir. Bu ifadeye katılanların oranı ise %33.5'dir. Öğretmenlerin %37.9'u yöneticilerin öğretmenlerle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplamadığını düşünürken, %27.9'u aksini düşünmektedir. Öğretmenlerin %43.6'sı yöneticilerin aldıkları kararları öğretmenlere açıkladığını ve istendiğinde ek bilgilerin de verildiğini ifade ederken, %26.6'lık bir oran ise bunun aksini ifade etmiştir. Okulla ilgili kararlar bunlardan etkilenen tüm öğretmenlere ayırım yapılmaksızın uygulanır ifadesine katılan öğretmenlerin oranı %44.7 iken aksini düşünen öğretmenlerin oranı %27.8'dir. Yöneticilerin okulla ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler ifadesine katılan öğretmenlerin oranı %40.0, katılmayanların oranı ise %33,8'dir.

**Tablo 11: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ölçeğinin Etkileşimsel Adalet Alt Boyutu Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Örgütsel Adalet – Etkileşimsel Adalet	Hiç		Çok Az		Biraz		Oldukça		Tamamen	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12 İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	58	8,5	60	8,8	153	22,5	221	32,5	187	27,5
13 İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	50	7,4	67	9,9	146	21,5	214	31,5	202	29,7
14 İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	58	8,5	76	11,2	178	26,2	206	30,3	161	23,7
15 İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidir.	57	8,4	70	10,3	174	25,6	201	29,6	177	26,1
16 İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	62	9,1	86	12,7	166	24,4	204	30,0	161	23,7
17 Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	78	11,5	106	15,6	188	27,7	177	26,1	130	19,1
18 Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	70	10,3	100	14,7	178	26,2	199	29,3	132	19,4
19 İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	73	10,8	98	14,4	173	25,5	196	28,9	139	20,5
20 Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	78	11,5	104	15,3	176	25,9	171	25,2	150	22,1

Örgütsel adalet ölçeğinin 12-20. maddeleri etkileşimsel adalet alt boyutunu meydana getirmektedir.



Yukarıdaki tabloya göre, öğretmenlerin %61.3'ü kendileriyle ilgili kararlar alınırken yöneticilerin nazik ve ilgili davrandıklarını ifade etmiştir. Aksini belirten öğretmenlerin oranı ise %20.7'dir. Öğretmenlerin %61.1'i kendileriyle ilgili kararlar alınırken yöneticilerin saygılı davrandıklarını ve önem verdiklerini ifade etmiştir. Aksini belirten öğretmenlerin oranı ise %21.1'dir. Benimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerin kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır diyen öğretmenlerin oranı %51.3 iken, %25.8'i aksini düşünmektedir. Öğretmenlerin %57'si kendileriyle ilgili kararlar alınırken yöneticilerin dürüst ve samimi olduğunu, %22.1'i ise dürüst ve samimi olmadıklarını düşünmektedir. Kendileri ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerin bir çalışan olarak haklarını gözettiği düşünen öğretmenlerin oranı %45.7 iken, aksini düşünen öğretmenlerin oranı %23.4'dür. Öğretmenlerin %49.2'si yöneticilerinin kendileriyle ilgili kararların doğuracağı sonuçları kendileriyle tartıştığını belirtmiştir. Bu şekilde düşünmeyen öğretmenlerin oranı ise %25.3'dür. Kendileriyle ilgili kararlar alınırken yöneticilerinin akla uygun açıklamalar yaptığını belirten öğretmenlerin oranı %51.1 iken, aksini düşünenlerin oranı %25.5'dir. Öğretmenlerin %50'si yöneticilerinin kendileriyle ilgili alacağı her kararı kendilerine net olarak açıkladığını ifade ederken, %26.6'sı aksini ifade etmiştir. Öğretmenlerin %54'ü yöneticilerinin kendileriyle ilgili kararları için uygun gerekçeler gösterdiğini belirtmekte iken, %24.4'ü aksini belirtmektedir.

**Tablo 12: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Boyutları Ortalamaları**

Örgütsel Adalet Boyutları	N	$\bar{X}$	s.s.
Dağıtım Adalet	679	3,1193	1,01393
Prosedürel Adalet	679	3,0690	1,07092
Etkileşimsel Adalet	679	3,4471	1,11732

Araştırmaya katılan örneklem grubunun örgütsel adalet boyutları ortalamaları incelendiğinde öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

### 5.3. Araştırma Grubunun Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 13’de Mowday, Steers ve Porter tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelere, araştırmaya katılan öğretmenlerin verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 13: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Maddelerine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

Örgütsel Bağlılık	Hiç		Çok Az		Biraz		Oldukça		Tamamen	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1 Kurumun (okulun) başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.	19	2,8	33	4,9	156	23,0	268	39,5	203	29,9
2 Çevreme, bu kurumun (okulun) çalışılabilecek harika bir kurum (okul) olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.	55	8,1	101	14,9	211	31,1	195	28,7	117	17,2
3 Çalıştığım kuruma (okula) olan bağlılık düzeyim çok azdır.	288	42,4	148	21,8	148	21,8	67	9,9	28	4,1
4 Bulduğum kurumda (okulda) çalışmayı sürdürebilmek için, hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.	105	15,5	142	20,9	207	30,5	145	21,4	80	11,8
5 Kendi değerlerimi kurum (okul) değerlerine yakın görmekteyim.	58	8,5	97	14,3	193	28,4	223	32,8	108	15,9
6 Çevreme, bu kurumun (okulun) bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.	25	3,7	74	10,9	185	27,2	211	31,1	184	27,1
7 Görevim aynı kaldığı sürece diğer kurumlarda (okullarda) çalışabilirim.	37	5,4	66	9,7	187	27,5	194	28,6	195	28,7
8 Çalıştığım kurum (okul), iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.	86	12,7	116	17,1	203	29,9	170	25,0	104	15,3
9 Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik, işten ayrılmama sebep olabilir.	289	42,6	157	23,1	151	22,2	42	6,2	40	5,9
10 Diğer kurumlar (okullar) arasından bu kurumda (okulda) çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.	71	10,5	92	13,5	166	24,4	182	26,8	168	24,7
11 Çalıştığım kuruma süresiz bağlı kalarak, çok şeyin kazanılacağı inancında değilim.	168	24,7	131	19,3	191	28,1	120	17,7	69	10,2
12 Çoğu zaman, bu kurumun (okulun) işgörenlerini (öğretmenlerini) ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.	115	16,9	141	20,8	280	41,2	107	15,8	36	5,3
13 Kurumun (okulun) geleceğini gerçekten önemsiyorum.	17	2,5	33	4,9	105	15,5	236	34,8	288	42,4
14 Bana göre, bu kurum (okul) çalışılabilecek olası kurumların (okulların) en iyisidir.	75	11,0	115	16,9	215	31,7	167	24,6	107	15,8
15 Bu kurumda (okulda) çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardı.	370	54,5	121	17,8	102	15,0	44	6,5	42	6,2

Araştırmaya katılan örneklem grubunun örgütsel bağlılık ölçeğindeki maddelere verdikleri yanıtların dağılımı incelendiğinde öğretmenlerin; %69,4'ü okulun başarısı için kendilerinden beklenenin üzerinde çaba gösterme arzusunda olduklarını, %64,'si okula bağlılık düzeyim çok azdır ifadesine katılmadıklarını, %58,2'si çevreye karşı hizmet ettiği okulun bir bireyi olduğunu gururla söyleyebildiklerini, %60,9'u aynı görevde farklı okullarda çalışabileceklerini, %65,7'si mevcut durumda yapılabilecek küçük bir değişiklikte işten ayrılırim ifadesine katılmadıklarını, %51,5'i diğer okullarda çalışmaktansa hizmet verdikleri okulu seçtikleri için mutlu olduklarını, %77,2'si okulun geleceğini gerçekten önemseydiğini, %72,3'ü “Bu kurumda (okulda) çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardı.” ifadesine katılmadığını belirtmiştir.

#### 5.4. Araştırma Grubunun Örgütsel Adalet Alt Boyutlarındaki Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması

Aşağıda verilen tablolarda örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin şiddeti gösterilmiştir.

**Tablo 14: Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarıyla Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi**

		Dağıtımsal Adalet	Örgütsel Bağlılık
Dağıtımsal Adalet	r	1	,359**
	p		,000
	n	679	679
Örgütsel Bağlılık	r	,359**	1
	p	,000	
	n	679	679

\*\*Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

**H<sub>1</sub>: Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.** Araştırmaya katılan örneklem grubunun dağıtımsal adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılmış olup 0,01 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ve ilişkinin şiddeti  $r=,359$  olduğu

görülmektedir. Diğer bir ifade ile dağıtımsal adalet ve örgütsel bağlılık arasında dikkate değer bir ilişki bulunmuştur. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığın oldukça yüksek olduğu ( $p=0,000$ ) tespit edilerek **H<sub>1</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

**Tablo 15: Öğretmenlerin Prosedürel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi**

		Prosedürel Adalet	Örgütsel Bağlılık
Prosedürel Adalet	r	1	,461**
	p		,000
	n	679	679
Örgütsel Bağlılık	r	,461**	1
	p	,000	
	n	679	679

\*\*Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

**H<sub>2</sub>: Öğretmenlerin prosedürel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.** Araştırmaya katılan örneklem grubunun prosedürel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi bakılmış olup  $p<0,01$  önem düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve ilişkinin şiddeti  $r=,461$  olduğu görülmektedir. Prosedürel adalet ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak dikkate değer bir ilişki bulunmuştur. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığın oldukça yüksek olduğu ( $p=0,000$ ) tespit edilerek **H<sub>2</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

**Tablo 16: Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algularıyla Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi**

		Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Bağlılık
Etkileşimsel Adalet	r	1	,414**
	p		,000
	n	679	679
Örgütsel Bağlılık	r	,414**	1
	p	,000	
	n	679	679

\*\*Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

**H<sub>3</sub>: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algularıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.** Araştırmaya katılan örneklem grubunun etkileşimsel adalet alguları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi bakılmış olup  $p < 0,01$  önem düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve ilişkinin şiddeti  $r = ,414$  olduğu görülmektedir. Etkileşimsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak dikkate değer bir ilişki bulunmuştur. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığın oldukça yüksek olduğu ( $p = 0,000$ ) tespit edilerek **H<sub>3</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Yazıcı ve Topaloğlu (2009:9), araştırmalarında örgütsel adalet düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Diğer yandan örgütsel adaletin boyutları açısından ise; etkileşimsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin şiddetinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonucu etkileşimsel adaletin maddi kazanımlardan çok organizasyonlarda kişilerarası ilişkiler üzerine odaklanmış olmasından ve kişilerarası davranışlarda ve iletişimde adaleti ön plana çıkarmış olmasından kaynaklanmış olabileceğini açıklamışlardır.

### 5.5. Araştırma Grubunun Adalet Boyutlarındaki Alguları ile Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılaşması

**Tablo 17: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılaşması**

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Dağıtımsal Adalet	Kadın	374	3,1294	1,01355	,288	,774
	Erkek	305	3,1069	1,01592		
Prosedürel Adalet	Kadın	374	3,0789	1,05131	,267	,790
	Erkek	305	3,0568	1,09610		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	374	3,4641	1,07718	,438	,661
	Erkek	305	3,4262	1,16611		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	374	3,0398	,46283	-2,346	,019
	Erkek	305	3,1231	,45717		

**H<sub>1.a</sub>: Cinsiyet değişkeni açısından; öğretmenlerin dağıtımsal adalet algularında farklılaşma vardır.** Araştırmaya katılan örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre dağıtımsal adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmış, dağıtımsal adalet ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir ( $p < .05$ ). **H<sub>1.a</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Çalışanların bireysel özellikleri ile adalet alguları arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda örgütsel adalet algısı (süreç, etkileşim ve dağıtım adaleti alguları) ile cinsiyet arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, daha önce yapılan ve cinsiyetle adalet algısı arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığına dair sonuçların elde edildiği araştırma bulgularıyla (Lee ve dig., 2000, Köse ve dig., 2003, Hartman ve dig., 1999, Colquitt, Noe ve Jackson, 2002) zıtlık gösterirken, Lemons, 2003; Foley, Hang-Yue, Wong, 2005; Anderson ve Shinew, 2003, tarafından yapılan araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Yürür (2008)'ün yapmış olduğu çalışmada örgütsel adalet algısı açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık tespit edilmiştir (Yürür,2008:308).

Uğurlu (2009) çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel adalet algısının cinsiyete göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan t testinde ( $t = -.028$ ,  $p < .05$ ) anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Hatta erkek öğretmenler ( $\bar{X} = 4,26$ ) ile kadın öğretmenler

( $\bar{X} = 4,26$ ) ortalama ile büyük bir algılama benzerliği göstermişlerdir. Alt boyut karşılaştırmalarına bakıldığında ise, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarında kadın ve erkek değerlendirmelerinin birbirlerine yakın ya da eşit olduğu görülmektedir.

İmamoğlu (2011) araştırmasında; araştırmaya katılan öğretmenlerin dağıtımsal adalet alt boyutunun cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır [ $t(338)=0.28$ ;  $p > 0.05$ ].

Çelik (2011) analiz sonuçlarında; ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet algılarında  $p < .05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Bu sonuçlar Çakır (2009), Uğurlu (2009) ve Kazancı (2010)'nın araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Ancak Polat ve Celep (2008) orta öğretim öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmada cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulmuşlardır. Dağıtımsal adalet (erkek  $X=21,46$ ; kadın  $X=21,05$ ), işlemsel adalet (erkek  $\bar{X}=32,38$ ; kadın  $\bar{X}=31,56$ ) ve etkileşimsel adalet (erkek  $\bar{X}=15,19$ ; kadın  $\bar{X}=15,03$ ) alt boyutlarının tümünde erkekler kadınlara göre daha yüksek bir adalet algısına sahiptir.

**H<sub>2.a</sub>: Cinsiyet değişkeni açısından; öğretmenlerin prosedürel adalet algılarında farklılaşma vardır.** Araştırmaya katılan örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre prosedürel adalet algısında bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmış, istatistiksel olarak cinsiyet değişkeni ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir ( $p > .05$ ). **H<sub>2.a</sub>. hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

İmamoğlu (2011)'nin araştırmasında, öğretmenlerin işlemsel adalet alt boyutunun cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

**H<sub>3.a</sub>: Cinsiyet değişkeni açısından; öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarında farklılaşma vardır.** Araştırmaya katılan örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre etkileşimsel adalet algısında bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmış, istatistiksel olarak cinsiyet değişkeni ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı bir

farklılaşma tespit edilememiştir ( $p>.05$ ). **H3.a. hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

İmamoğlu (2011)'in araştırmasında, dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarında cinsiyete göre farklılık olmadığı, ancak kadın öğretmenlerin etkileşimsel adalet boyutunun erkek öğretmenlere göre daha fazla olduğu söylenebilir. Etkileşimsel adaletin kadın öğretmenlerde daha yüksek olması, idarecilerin genellikle erkek olmaları ve kadın öğretmenlere karşı daha nezaketli, terbiyeli ve saygılı davranışlara sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Yürür'ün (2008) araştırmasında, örgütsel adalet algısı (işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algılarının tümü) ile cinsiyet arasında bir ilişki olduğu ve cinsiyete göre farklılık olduğu belirtilirken, Köse ve diğerleri (2003) ise, araştırmalarında böyle bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yıldırım (2007) araştırmasında, etkileşimsel adalet boyutunda kadınların erkeklere göre, işyerlerinde kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığını daha fazla düşündüklerini ve buna karşılık erkeklerin etkileşimsel adalet algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu bakımdan Yıldırım'ın araştırma sonuçları ile bu çalışmadan elde edilen sonuçlar farklılık göstermektedir.

Eker (2006), iş sektöründe yaptığı araştırmada, erkeklerin kadınlara göre işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algılarının daha yüksek olduğu ve anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koyarken, Polat (2007) ise, cinsiyet faktörü bağlamında erkek öğretmenlerin kadınlara göre etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutlarında daha yüksek adalet algılarına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır (Polat, 2007: 123).

**H4.a.Cinsiyet değişkeni açısından; öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılaşma vardır.** Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılaşma tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Erkeklerin örgütsel bağlılık algıları (3,12) kadınların örgütsel bağlılık algılarından (3,03) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. **H4.a. hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Uğurlu (2009) çalışmasına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının cinsiyete göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan t testinde ( $t=-,064$ ,  $p<.05$ ) anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ( $t=2,640$   $p<.05$ ) ve normatif bağlılık ( $t=-3,869$   $p<.05$ ) boyutlarında erkek ve kadın öğretmen algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadınların daha



duygusal olduğu yönündeki yaygın kanı burada da kendini göstermektedir. Normatif bağlılık alt boyutunda ise, kadın öğretmenler ( $\bar{X} = 3,43$ ) erkek öğretmenler ( $\bar{X} = 3,67$ ) ortalama ile anlamlı bir farklılaşma göstermişlerdir. Erkek öğretmenlerin okul normlarını önemsemeleri erkeklerin daha kuralcı özellikleri yansıtması açısından anlamlı bulunmuştur.

### 5.6. Araştırma Grubunun Örgütsel Adalet Alt Boyutlarındaki Algıları ile Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Farklılaşması

**Tablo 18: Çalışma Süresi Değişkeni Açısından; Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşma**

	Çalışma Yılı	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Dağıtimsal Adalet	0-1	76	3,1395	1,10177	1,072	,369
	2-5	161	3,2161	1,02615		
	6-10	138	3,0623	1,07304		
	11-15	117	2,9829	1,00570		
	16 yıl ve +	187	3,1551	,92173		
	Toplam	679	3,1193	1,01393		
Prosedürel Adalet	0-1	76	3,1404	1,11888	,414	,798
	2-5	161	2,9979	1,06588		
	6-10	138	3,1027	1,16315		
	11-15	117	3,0199	1,08436		
	16 yıl ve +	187	3,1070	,97894		
	Toplam	679	3,0690	1,07092		
Etkileşimsel Adalet	0-1	76	3,5702	1,24105	,440	,780
	2-5	161	3,4879	1,11742		
	6-10	138	3,4283	1,14495		
	11-15	117	3,3751	1,20112		
	16 yıl ve +	187	3,4207	,98910		
	Toplam	679	3,4471	1,11732		
Örgütsel Bağlılık	0-1	76	3,0596	,41090	1,172	,322
	2-5	161	3,0236	,45713		
	6-10	138	3,0686	,46209		
	11-15	117	3,1362	,51857		
	16 yıl ve +	187	3,0998	,44638		
	Toplam	679	3,0772	,46182		

**H<sub>1.b</sub>: Çalışma Süresi açısından; öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarında farklılık vardır.** Çalışma yılı göz önünde bulundurularak yapılan anova testinde örneklem grubundaki katılımcıların dağıtımsal adalet algılarında kıdem yılı değişkeni açısından  $p < .05$  anlamlılık seviyesinde bir farklılaşma tespit edilememiştir. Çalışma yılına paralel bir konu olduğundan yaş değişkeni açısından da aynı analizler tekrarlanmış; ancak çalışma yılı değişkeninde olduğu gibi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. **H<sub>1.b</sub>. hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

İmamoğlu (2011) araştırmaya öğretmenlerin dağıtımsal adalet alt boyutunun mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği söylenebilir [ $F(4,465) = 1.23$ ;  $p > 0.05$ ].

Dilek'in (2004) askeri personel üzerinde yapmış olduğu araştırmada çalışma süresinin dağıtımsal adalet üzerindeki etkisi incelenmiş gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamazken çalışma süresi uzadıkça dağıtımsal adalet algısının düştüğünü tespit etmiştir.

Kara (2011) araştırmasında, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile okuldaki hizmet süresi bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [ $F(3;501) = 2.082$ ,  $p > .05$ ] rastlanmamıştır. Öğretmenlerin, okuldaki hizmet sürelerine göre dağıtımsal adalet algılarının ( $\bar{X} = 17.51$ ) ile ( $\bar{X} = 18.53$ ) ortalamaları arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre, okuldaki hizmet süresi değişkenine göre öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları “yeterli” düzeydedir.

Bu sonuçların aksine Eker (2006) araştırmasında, kurumdaki çalışma süresi 4 yıldan çok olanlar ile 1 yıldan az ve 1-4 yıl olanların dağıtımsal adalet algıları arasında anlamlı farklılık tespit etmiştir. Örgütteki çalışma süresi 4 yıldan çok olanların dağıtımsal adalet algıları, örgütteki çalışma süresi 1 yıldan az ve 1-4 yıl olanlardan daha yüksek bulunmuştur.

**H<sub>2.b</sub>. Çalışma süresi açısından; öğretmenlerin prosedürel adalet algılarında farklılık vardır.** Araştırmaya katılan katılımcıların prosedürel adalet algılarında çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır ( $p > 0.05$ ). **H<sub>2.b</sub>. hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Kara (2011) öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile meslekteki hizmet süresi bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [ $F(3;501) = 3.754$ ,  $p < .05$ ] rastlanmıştır. Bu farklılığın hangi hizmet süreleri arasında meydana geldiğini bulmak amacıyla Tukey HSD testi yapılmış ve testin sonuçlarına

göre; meslekteki hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ( $\bar{X} = 21.67$ ), mesleki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerden ( $\bar{X} = 19.80$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Eker de (2006) yaptığı araştırmada, meslekteki hizmet süresi 16 ve üzeri olanların işlemsel adalet algılarının 6-10 yıl ve 11-15 yıl anlamlı şekilde farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgulara göre meslekteki hizmet süresi 16 ve üzeri olanların işlemsel adalet algıları, meslekteki hizmet süresi 6-10 yıl ve 11-15 olanlardan anlamlı şekilde daha yüksek çıkmıştır. Bu araştırmanın sonuçları ile mevcut araştırma birbirini destekler yönde sonuçlar vermiştir.

**H<sub>3.b</sub>: Çalışma süresi açısından; öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarında farklılık vardır.** Araştırmaya katılan katılımcıların etkileşimsel adalet algılarında çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır ( $p > 0.05$ ). **H<sub>3.b</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları hizmet sürelerine göre  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuçlar Uğurlu (2009), Baş ve Şentürk (2011)'ün araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Kara (2011) araştırmasında öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ortalamaları ile meslekteki hizmet süresi bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [ $F(3;501) = 2.349$ ,  $p > 0.05$ ] rastlanmamıştır. Yürür (2008) araştırmasında, öğretmenlerin meslekteki hizmet yılı ile etkileşimsel adalet algıları ( $p = 0.384$ ) arasında anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir. Bu çalışmaların tersine Doğan (2008), meslekteki hizmet süresi 0-10 yıl arası olanların etkileşimsel adalet algılarının meslekteki hizmet süresi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuş ve gruplar arasındaki bu fark istatistiksel olarak da anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir.

**H<sub>4.b</sub>: Çalışma süresi açısından; öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık vardır.** Çalışma yılı göz önünde bulundurularak yapılan anova testinde örneklem grubundaki katılımcıların örgütsel bağlılık seviyelerinde kıdem yılı değişkeni açısından  $p < 0.05$  anlamlılık seviyesinde bir farklılaşma tespit edilememiştir. **H<sub>4.b</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

### 5.7. Araştırma Grubunun Adalet Alt Boyutlarındaki Algıları ve Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Okul Türü Değişkenine Göre Araştırılması

**Tablo 19: Kamu ve Vakıf Okulları Açısından; Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşma**

	Okul Türü	N	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Dağıtımsal Adalet	Kamu	626	3,0696	1,00984	-4,445	,000
	Vakıf	53	3,7057	,87583		
Prosedürel Adalet	Kamu	626	3,0245	1,07204	-3,755	,000
	Vakıf	53	3,5943	,91375		
Etkileşimsel Adalet	Kamu	626	3,3974	1,12683	-4,024	,000
	Vakıf	53	4,0335	,79725		
Örgütsel Bağlılık	Kamu	626	3,0612	,46875	-3,110	,002
	Vakıf	53	3,2654	,31744		

**H<sub>1.c</sub>: Kamu ve vakıf okulları açısından; öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarında farklılık vardır.** Araştırmaya katılan örneklem grubunun okul türü değişkeni açısından dağıtımsal adalet algılarında bir farklılaşma olup olmadığına bakılmış olup 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılaşmalar tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet algısı incelendiğinde  $\bar{X}=3,70$  ile vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin kamu okullarında çalışan öğretmenlere göre ( $\bar{X}=3,06$ ) adalet algılarının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Diğer bir ifade ile **H<sub>1.c</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Kara (2011) araştırmasında, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile okul türü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık [ $t(503)=8.381, p<.05$ ] bulunmuştur. Buna göre okul türü vakıf olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları ( $\bar{X}=21.46$ ), okul türü kamu olan öğretmenlerden ( $\bar{X}=17.48$ ) anlamlı şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni, vakıftaki ilköğretim okullarının hem maddi hem de manevi olarak daha iyi imkânlar sağlıyor olması; kamudaki ilköğretim okullarında ise okul yöneticilerinin çıktılarının dağıtılmasında yeterli özeni göstermemesi olduğu düşünülmüştür.

**H<sub>2.c</sub>: Kamu ve vakıf okulları açısından; öğretmenlerin prosedürel adalet algılarında farklılık vardır.** Araştırmaya katılan örneklem grubunun okul türü değişkeni açısından prosedürel adalet algılarında bir farklılaşma olup olmadığına bakılmış olup  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılaşmalar tespit edilmiştir. Prosedürel adalet algısı incelendiğinde  $\bar{X} = 3,59$  ile vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin kamu okullarında çalışan öğretmenlere göre ( $\bar{X} = 3,02$ ) adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile **H<sub>2.c</sub>. hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Kara (2011) çalışmasında, öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile okul türü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [ $t(503) = 7.812, p < .05$ ] rastlanmıştır. Okul türü vakıf olan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ( $\bar{X} = 25.16$ ) okul türü devlet olan öğretmenlerden ( $\bar{X} = 20.08$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni olarak, resmi ilköğretim okullarında özel ilköğretim okullarına göre bürokratik ve hiyerarşik yapının daha egemen olması ileri sürülmüştür. Bu yapının öğretmenlerin yöneticilerle iletişimini azalttığı ve bu nedenle öğretmenlerin yöneticilere karşı bir yabancılaşma ve güven eksikliği yaşadığı düşüncesini akla getirmiştir.

Yapılan çalışmalara bakıldığında ise, Ertürk'ün (2011) yaptığı araştırmanın sonuçları ( $\bar{X} = 3,70$ ); bu araştırmanın özel ilköğretim okulu öğretmenlerine ilişkin bulgularla tutarlılık göstermekte; buna karşılık resmi ilköğretim okulu öğretmenlerine ilişkin bulgularla ise farklılık göstermektedir. Diğer yandan özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel adalet algıları ile Polat ve Celep (2008), Atalay (2005) ve İşbaşı'nın (2000) bulguları tutarlılık göstermektedir.

**H3.c: Kamu ve vakıf okulları açısından; öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarında farklılık vardır.** Araştırmaya katılan örneklem grubunun okul türü değişkeni açısından etkileşimsel adalet ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığına bakılmış olup 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılaşmalar tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet algısı incelendiğinde  $\bar{X} = 4,03$  ile vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin kamu okulunda çalışan öğretmenlere göre etkileşimsel adalet algı ortalamalarının ( $\bar{X} = 3,39$ ) daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. **H3.c. hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Kara (2011) araştırmasında, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı düzeyleri açısından incelendiğinde; özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıları ( $\bar{X} = 34,16$ ) “yeterli” düzeyde ve resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıları ( $\bar{X} = 29,91$ ) “orta” düzeyde ölçülmüştür. Özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarına dair bulgular ile Ertürk (2011), Polat ve Celep (2008), Eker (2006), Atalay (2005) ve İşbaşı'nın (2000) yapmış oldukları araştırmalardaki bulgular ile tutarlılık göstermektedir.

Yavuz (2011)'un Ankara'da 1500 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada kamu ve özel sektöre göre örgütsel adalet algılarında bir farklılaşmanın olup olmadığını 0.05 önem seviyesinde incelenmiş ve sektörel açıdan istatistiksel olarak bir farklılaşmanın ( $p=.000$ ) anlamlılık seviyesinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmaya göre, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algıları ( $\bar{X} = 2,8765$ ) gibi düşük bir ortalamaya sahip iken, özel sektörde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algıları ( $\bar{X} = 3,900$ ) ortalama ile kamu kurum ve kuruluşlarına göre yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**H4.c: Kamu ve vakıf okulları açısından; öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık vardır.** Örgütsel bağlılık ortalaması açısından;  $\bar{X} = 3,26$  ile yine vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin kamuda çalışan öğretmenlere göre ( $\bar{X} = 3,06$ ) örgütsel bağlılık algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. **H4.c. hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

**5.8. Araştırma Grubunun Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Branş Değişkenine Göre Araştırılması**

**Tablo 20: Branş Değişkeni Açısından (Sınıf, Meslek, Kültür Öğretmenliği); Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşma**

	<b>Branş Değişkeni</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>s.s.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Dağıtımsal Adalet	Sınıf Öğretmeni	137	2,8876	1,01282	3,755	,011
	Meslek Dersleri	153	3,1072	1,07435		
	Genel Kültür/Yetenek	339	3,1847	,97726		
	Sosyal Etkinlik Dersleri	50	3,3480	,98794		
	Toplam	679	3,1193	1,01393		
Prosedürel Adalet	Sınıf Öğretmeni	137	3,0888	1,04456	,360	,782
	Meslek Dersleri	153	2,9935	1,14770		
	Genel Kültür/Yetenek	339	3,0983	1,04854		
	Sosyal Etkinlik Dersleri	50	3,0467	1,07013		
	Toplam	679	3,0690	1,07092		
Etkileşimsel Adalet	Sınıf Öğretmeni	137	3,3220	1,14351	1,483	,218
	Meslek Dersleri	153	3,3631	1,21094		
	Genel Kültür/Yetenek	339	3,5221	1,07908		
	Sosyal Etkinlik Dersleri	50	3,5378	,97496		
	Toplam	679	3,4471	1,11732		
Örgütsel Bağlılık	Sınıf Öğretmeni	137	3,1202	,56879	2,029	,109
	Meslek Dersleri	153	3,0004	,43202		
	Genel Kültür/Yetenek	339	3,0966	,42123		
	Sosyal Etkinlik Dersleri	50	3,0627	,47321		
	Toplam	679	3,0772	,46182		

**H<sub>1a</sub>: Branş değişkeni açısından (Sınıf, Meslek, Kültür Öğretmenliği); öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarında farklılık vardır.** Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında branş değişkenine göre farklılaşma durumunu ölçmek amacıyla yapılan one-way anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre dağıtımsal adalet algı düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Araştırma verilerine göre Sosyal etkinlik dersleri (müzik, beden eğitimi, resim, rehberlik, teknolojik tasarım, görsel

sanatlar, sanat tarihi, felsefe) öğretmenlerinin dağıtimsal adalet algı düzeyleri ( $\bar{X} = 3,34$ ) diğer branşlardaki öğretmenlere göre daha yüksektir. **H<sub>1.a</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Örgütsel adalet algısının branşlara göre karşılaştırması için yapılan t testi sonucunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak sınıf öğretmenlerinin (sınıf ve okul öncesi öğretmenleri) diğer öğretmenlere göre örgütsel adalet algılarının daha düşük ortalamalara sahip oldukları görülmektedir (Uğurlu, 2009)

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işlemsel adalet  $t(542) = 2,949$ ,  $p = 0,003 < 0,05$ , etkileşimsel adalet  $t(542) = 3,250$ ,  $p = 0,01 < 0,05$  alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Dağıtimsal adalet alt boyutunda ise, branşlara göre  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre işlemsel adalet alt boyutunda sınıf öğretmenlerinin ( $\bar{X} = 32,92$ ) adalet algıları branş öğretmenlerine ( $\bar{X} = 31,03$ ) göre daha yüksektir. Etkileşimsel adalet alt boyutunda da sınıf öğretmenlerinin ( $\bar{X} = 15,60$ ) adalet algıları branş öğretmenlerine ( $\bar{X} = 14,64$ ) göre daha yüksektir. Bu sonuçlara göre sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutunda yönetici uygulamalarını daha adil olarak değerlendirdikleri söylenebilir (Çelik, 2011).

Kılıçlar (2011) araştırmasında, branşlara göre anlamlı bir farklılık bulmuş ve branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha düşük bir adalet algısına sahip olduğunu tespit etmiştir. Tan (2006) ve Selekler (2007) ise, araştırmalarında branşlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Kara (2011) araştırmasında, öğretmenlerin dağıtimsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile branş bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [ $F(2;502) = 0,361$ ,  $p > 0,05$ ] rastlanmamıştır. Doğan (2008) yaptığı araştırmada da dağıtimsal adaletten alınan puanları branş açısından araştırdığında branş öğretmenlerinin aldığı puanlar sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek çıkmış, ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.



**H<sub>2.a</sub>: Branş değişkeni açısından (sınıf, meslek, kültür öğretmenliği); öğretmenlerin prosedürel adalet algılarında farklılık vardır.** Araştırmaya katılan öğretmenlerin prosedürel adalet algısı, branşlara göre karşılaştırması yapılan anova testi sonucunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. **H<sub>2.a</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Kara (2011) araştırmasında da öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile branş bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [ $F(2;502)=0.398, p>.05$ ] rastlanmamıştır. Doğan da (2008) yaptığı çalışmada branş değişkeni ile öğretmenlerin işlemsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $t=-0.44, p=0.65$ ).

**H<sub>3.a</sub>: Branş değişkeni açısından (Sınıf, Meslek, Kültür Öğretmenliği); öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarında farklılık vardır.** Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının branş değişkenine göre farklılaşma durumunu ölçmek amacıyla one-way anova testi yapılmıştır. Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı, branşlara göre bir farklılık göstermemiştir. **H<sub>3.a</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Uğurlu (2009) çalışmasında; etkileşimsel adalet boyutunda ise, cinsiyet, yaş, branş, kıdem, okuldaki hizmet süresi, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerinin tümünde etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Kişiler arası ilişkilerin ve örgüt içi iletişimin ne kadar önemsendiğinin bir göstergesi olarak etkileşimsel adalet ortalamalarının yüksek çıktığı düşünülmüştür.

Kara (2011) incelendiğinde, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile branş bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [ $F(2;502)=1.216, p>.05$ ] rastlanmamıştır ( $p>0.05$ ). Doğan'ın (2008) yaptığı çalışmada da aynı şekilde öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile branş bağımsız değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Literatür incelendiğinde, mevcut araştırma bulguları ile yapılmış olan araştırma bulgularının örtüştüğü görülmektedir. Selekler (2007) yaptığı çalışmada, örgütsel adalet algısı alt boyutları ile branş bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Diğer taraftan Uğurlu da (2009), örgütsel adalet algısının branşlara göre farklılaşma durumunu tespit etmek için yaptığı t testi sonucunda anlamlı bir farklılaşma sonucuna ulaşamamıştır. Ancak sınıf ve ana sınıfı öğretmenlerinin örgütsel

adalet algıları branş öğretmenlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Doğan'ın (2008) bulguları da mevcut araştırma ile Uğurlu'nun (2009) ve Selekler'in (2007) bulguları ile benzerlik göstermektedir.

**H<sub>4.a</sub>: Branş değişkeni açısından (Sınıf, Meslek, Kültür Öğretmenliği); öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık vardır.** Öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin branş değişkenine göre farklılaşma durumunu ölçmek amacıyla yapılan one-way anova testi yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde branş değişkeni açısından  $p > .05$  olduğundan anlamlılık seviyesinde bir farklılaşma tespit edilememiştir. **H<sub>4.a</sub> hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

## BÖLÜM VI

### 6. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

#### 6.1. Sonuçlar

Araştırma sonuçlarında araştırmmanın problemini destekleyici sonuçlar elde edilmiştir. Bununla birlikte araştırmada yapılan analiz ve testlerden elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında ilk sırayı etkileşimsel adalet, ikinci sırayı dağıtımsal adalet, üçüncü sırayı ise prosedürel adalet almaktadır. Bu durum öğretmenlerin en çok yönetici davranışları ve kişilerarası iletişimdeki adillığe önem verdiklerinin göstergesi olmakla birlikte etkileşimsel adalet algısının yüksek tutulması ile örgütsel bağlılık seviyesinin de yükseltileceği söylenebilir.
2. Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlılığının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir **H1. Hipotezi desteklenmiştir.** Dağıtımsal adalet algısının artmasıyla örgütsel bağlılık seviyesi de artacaktır denilebilir.
3. Öğretmenlerin prosedürel adalet algılarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlılığının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir **H2. Hipotezi desteklenmiştir.** Prosedürel adalet algısının artması örgütsel bağlılığın da artacağını göstergesidir denilebilir.
4. Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlılığının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir **H3. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.** Etkileşimsel adalet algısının artması örgütsel bağlılığın da artacağını göstergesidir denilebilir.
5. Araştırma grubunun dağıtımsal adalet algılarında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmış olup; analiz sonucunda dağıtımsal adalet ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit

edilememiştir. **H<sub>1.a</sub>. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.** Araştırma daha önce yapılan çalışmalarla benzerlik gösterse de Polat ve Celep'in 2008'de ortaöğretim öğretmenleri üzerine yaptığı araştırmada cinsiyet faktörü yönünden erkek öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının kadın öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarından daha yüksek olduğu anlamlı farklılaşması tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise tam aksine kadın öğretmenlerin adalet algılarının erkek öğretmenlere göre yüksek olmasına rağmen bu farklılaşma anlamlılık seviyesinde değildir.

6. Araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre prosedürel adalet algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. **H<sub>2.a</sub>. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.** Polat ve Celep (2008) araştırmasında buradaki araştırmanın tersi yönünde erkeklerin prosedürel adalet algılarının kadınların algılarından daha yüksek olduğu anlamlı farklılaşması tespit edilirken; bu araştırmada tam aksine kadınların prosedürel adalet algıları erkeklerin algılarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun kadınlara yönelik pozitif ayrımcılıktan kaynaklandığı düşünülebilir. Örgütsel kaynakların dağıtımını yapan yöneticiler kadınlara görev dağılımı yaparken daha esnek şartlar uyguluyor olabilir.
7. Araştırma grubunun etkileşimsel adalet algılarında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup; analiz sonucunda etkileşimsel adalet ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. Kadın öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları erkek öğretmenlere göre yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuç idarecilerin erkek öğretmenlerle iletişim kurarken daha sert davranışlarından kaynaklandığı düşünülebilir. **H<sub>3.a</sub>. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.** Bu sonuç diğer araştırmalarla benzerlik göstermektedir; ancak işletmelerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda erkek çalışanların kadın çalışanlara göre etkileşim adalet algılarının daha yüksek olduğu bulunmuş ve anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.
8. Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir ( $p < .05$ ). Erkeklerin örgütsel bağlılık algıları kadınların örgütsel bağlılık algılarından daha yüksek olduğu tespit

edilmiştir. **H4.a. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.** Yapılan analiz sonuçları, lüteratürdeki örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında farklılaşma olmadığını savunan araştırmaları destekler nitelikte değildir. Erkeklerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması; erkeklerin kadınlara göre daha fazla maddi kaygı yaşamalarından ve toplumun erkeğe yüklediği aile reisi rolünden kaynaklandığı söylenebilir.

9. Araştırma grubunun dağıtımsal adalet algılarında çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. **H1.b. Hipotezi desteklenememiştir.**
10. Araştırmaya katılan katılımcıların prosedürel adalet algılarında çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. **H2.b. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.** Çalışma süresi 0-1 yıl olan öğretmenlerin prosedürel adalet algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin mesleğe başladıklarında prosedürel adalet algıları yüksek iken, işletmelerde işgörenlerin hizmet süresi 16 yıl ve üzeri olanların prosedürel adalet algılarının yüksek olduğu görülmüştür.
11. Araştırma grubunun etkileşimsel adalet algılarında çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. **H3.b. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.** Ancak çalışma süresi 0-1 yıl olan öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.
12. Çalışma yılı göz önünde bulundurularak yapılan anova testinde örneklem grubundaki katılımcıların örgütsel bağlılık seviyelerinde kıdem yılı değişkeni açısından  $p < .05$  anlamlılık seviyesinde bir farklılaşma tespit edilememiştir. **H4.b. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.** Öğretmenlerin hizmet ettikleri süre boyunca örgütsel bağlılık seviyelerinde farklılaşma görülmezken; işletme çalışanları açısından yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık seviyesinde farklılaşmaya rastlanmıştır.
13. Çalışma yılına paralel bir konu olduğundan yaş değişkeni açısından da aynı analizler tekrarlanmış; ancak çalışma yılı değişkeninde olduğu gibi anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir.

14. Araştırmaya katılan örneklem grubunun okul türü değişkeni açısından dağıtımsal adalet algılarında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin kamu okullarında çalışan öğretmenlere göre adalet algılarının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. **H<sub>1.c</sub>. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**
15. Araştırma grubunun okul türü değişkeni açısından prosedürel adalet algısında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılaşma tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre; vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin kamu okullarında çalışan öğretmenlere göre adalet algılarının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Diğer bir ifade ile **H<sub>2.c</sub>. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**
16. Araştırma grubunun okul türü değişkeni açısından etkileşimsel adalet algısında farklılaşma tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre; vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin kamu okullarında çalışan öğretmenlere göre etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu dikkat çekmektedir. **H<sub>3.c</sub>. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.** Vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutlarındaki bütün algı türlerinin kamu okullarında görev yapanlara göre daha yüksek olduğu anlamlılık seviyesindedir. Literatürde işletme çalışanları için yapılan araştırmalarda da özel işletme çalışanlarının örgütsel adalet algılarının kamuda çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan analiz sonuçları, literatürdeki çalışmaları destekler niteliktedir.
17. Araştırma grubunun okul türü değişkeni açısından örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılaşma tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ortalamasına bakıldığında vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin kamu okullarında çalışan öğretmenlere göre örgütsel bağlılık algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. **H<sub>4.c</sub>. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**
18. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmış; yapılan analizde dağıtımsal adalet algı düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Araştırma verilerine göre Sosyal etkinlik dersleri (müzik, beden eğitimi, resim, rehberlik,

teknolojik tasarım, görsel sanatlar, sanat tarihi, felsefe) öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algıları diğer branşlardaki öğretmenlere göre daha yüksektir. **H<sub>1.a</sub>. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.** Bu çalışmada branş değişkeni açısından literatürde yapılan çalışmalarda analiz sonuçlarına göre farklı bir sonuç elde edilmiştir. Öğretmenler üzerinde yapılan diğer çalışmalarda branş değişkeni açısından öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarında anlamlı farklılaşma bulunamazken bu araştırmada anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir.

19. Öğretmenlerin prosedürel adalet algısında, branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. **H<sub>2.a</sub>. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**
20. Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısında, branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. **H<sub>3.a</sub>. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**
21. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde branş değişkeni açısından  $p > .05$  olduğundan anlamlılık seviyesinde bir farklılaşma tespit edilememiştir. **H<sub>4.a</sub>. hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

## 6.2. Öneriler

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

1. Araştırmada zaman kısıtlılığı nedeniyle bölgesel farklılık değişkeni açısından örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmamıştır. Bölgesel farklılıklar değişkeni dikkate alınarak araştırma yapılabilir.
2. İleride yapılacak olan araştırmalarda öğretmenlerle yüz yüze görüşerek sonuçlar analiz edilebilir.

3. Vakıf okullarındaki öğretmenlerin adalet algısının kamu okullarındaki öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kamu okullarındaki adalet algısını etkileyen faktörler tespit edilmeli, algının artırılması için çalışmalar yapılmalı ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri yükseltilmelidir.
4. Araştırma grubundaki öğretmenlerin adalet algıları boyutları yönetici davranışları açısından incelenebilir.
5. Örgütsel adalet algı ölçeğiyle birlikte örgütsel bağlılığın farklı ölçekleri kullanılarak araştırma kapsamında daha farklı karşılaştırmalar yapılabilir.
6. Öğretmenlerin eğitim seviyeleri demografik değişkeni işe karşılaştırmalar yapılarak araştırma kapsamı derinleştirilebilir.
7. Öğretmenler ve işletmelerde çalışanların adalet algılarındaki özellikleri birbirinden farklıdır ve adalet algıları yönünden farklı sonuçlar tespit edilmektedir. Her iki gruptaki çalışanlar için adaleti etkileyen faktörler analiz edilebilir ve her iki grup için de farklı ölçekler geliştirilebilir.



## KAYNAKÇA

- Alper, F. (2007). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- 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.
- Ayhan, A. S. (2011). Ücret Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barling, J., & Michelle, P. (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Berber, A. (2008). Kurumsal Adalet Ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- Budak, G., & Sürvegil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü İİBF Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Charash, Y., & Spector, P. (2001). The Rol Of Justice in Organization: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

- Cohen, C., & E.S., P. (2001). The Rol of Justice in Organizations: A Meta –Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86(2), s. 278-321.
- Cropanzano, R., & Stein, J. (2009). Organizational Justice and Behavioral Ethics: Promises and Prospects”, *Business Ethics Quarterly*. 19(2), 193-233.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group and Organizational Management*, 27, s. 324-351.
- Cowherd, D. M. ve Levine, D. I. (1992). Product Quality and Pay Equity between Lower-level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302-320.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel D. R. ve Rupp, D. E. (2001). Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(?), s164-209.
- Çakmak, A. F., & Erçek, M. (2007). Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyetin Belirleyicileri: Adalet Algısı Ve Sistem Bilgisinin Etkileri. İçinde,. *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 541-555). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Çakmak K. O. (2005) *Performans değerlendirme Sistemlerinde Orgutsel Adalet Algısı ve Bir Ornek Olay Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, O.T. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Konya.
- Çetin, F., Basım, H., & Karataş, M. (2011). Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü. *Yönetim ve Ekonom*, 18(1), 71-85.

- Çöp, S. (2008). Türkiye Ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı. Ankara.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Gebze.
- Dilek, U. (2004). Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel bağlılık ile ilişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı.
- Doğan, A. (2008). İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Durna, U., Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Eğilmezkol, G. (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.İzmir.
- Erden, N. S. (2011). Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet arasındaki ilişkide örgüt temelli özsaygının rolü, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme(İngilizce) Anabilim Dalı. İstanbul.

- Ertürk, A. (2003). Örgütsel Kimlik Algısı: Etkileyen Faktörler ve Sonuçları, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effects Of Procedural And Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 111-130.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50.
- Gilliland, S.W. ve Chan, D. (2009). Örgütlerde Adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar. N. Anderson, D.S. Önes, H.K. Sinangil, C. Viswesvaran, (Ed.) *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı* (1. Baskı) s:167-193. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Greenberg, J. (1987), "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?", *Journal of Applied Psychology*, 72(1).
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow. *Journal Of Management*, 16, 399-432.
- Gürpınar, G. (2006). Örgütsel Adalet, örgütsel bağlılık, lider üye mübadele ilişkisi ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir çalışma, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- İmamoğlu, G. (2011, Haziran). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Ankara.
- Irak, D. Y. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), s. 25-43.

- İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, 16-63.
- İşcan, Ö. F., Atılhan N. (2004): 'Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*. 59(1), 181-201.
- Izgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(?), 317 -334.
- Karabay, E. Z. (2004). Kamuda Ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı. Ankara.
- Kara, M. (2011). Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Şanlıurfa.
- Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım, Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (3), 23-36.
- Kınay, A. (2011). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Çanakkale.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), s.205.

Koç, H., Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Kurtbaş, D. (2011, Temmuz). Akademisyenlerin Maruz Kaldıkları Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki-Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı. Ankara.

Kim WG, Leong JK, Lee YK. Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *IJ HOSMAN* 2005; 24: 171-193.

Laçinoğlu, Z. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki (Sakarya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.

Leventhal, G.S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness In Social Relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social Exchange*:. 27-55.

Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). The measurement of Organizational commitment. *The Journal of Vocational Behaviour*, 14(?), 224-247.

Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1982). Employee-organization linkages: the psychology of commitment. *Absenteeism and Turnover*. Newyork: Academic Press.

Meyer J.P. and Allen N.J. (1984). Testing the side best theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69(?), 372-378.

Meyer J.P. and Allen N.J. (1991). The three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(?), 18-98.

- Meyer J.P., Allen N.J. and Smith C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer J.P. and Allen N.J. (1997). Commitment in the workplace, theory, research and application. Sage Publications. London, 11.
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *The Journal of Applied Psychol*, 76:845-855.
- Niehoff, B., & Moorman, R. (1993). Justice As a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Önderoğlu, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı. Ankara.
- Orpen, Christopher (1994), “The Effect of Organizational Commitment on the Relationship Between Procedural and Distributive Justice”, *The Journal of Social Psychology*, 134(1), 135-136.
- Özdamar, K., 2002. Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi. Eskişehir: Kaan Kitap Evi, s.673.
- Özmen, P. D., Arbak, P. D., & Özer, Y. D. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- a. Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21, 77-96.

- b. Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Arastırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Öztürk, P. (2008). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İstanbul'daki Kamu Sağlık Kurumlarında İncelenmesi Üzerine Ampirik Çalışma, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Pirali, J. (2007). Türk Eğitim Sektöründe iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Ployhart, R., & Ryan, A. (1997). Toward An Explanation Of Applicant Reactions: An Examination Of Organizational Justice And Attribution Frameworks". *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 72(3), 308-335.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Kocaeli.
- Riketta M. (2005). Organizational identification: a metaanalysis. *Journal Vocat Behaviour*.66:490-510.
- Sağlam Arı, G., Ergeneli, A. (2003). Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 129-149.



- Selekler, Z. O. (2007). Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Kocaeli.
- Seta, J., Seta, C., & Erber, M. (1993). The Role Of Cost İn Generating Expectations And Value: A Personal Equity-Comparison Theory Analysis. *Basic And Applied Social Psychology*, 14(1), 103-119.
- Steers RM (1977). Organizational effectiveness: A behavioral view. Santa Monica, California: Goodyear Pub. Co.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Scott, B., Colquitt, J., 2007: “Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences”, *Group & Organization Management*, 32(3), s290-325.
- Tang, T., & Baldwin, L. (1996). Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *Advanced Management Journal*, 61(3), 25-31.
- Tan, Ç. (2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Elazığ.
- Taşçioğlu, D. H. (2011). Örgütsel Adalet Algısının Ölçülmesine Yönelik Kamu Kurumunda Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi I*, 136-150.
- Taşkaya, S. (2009). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaları İle Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). Procedural justice. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Topaloğlu, I. G. (2010). İşgörenleri Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Ankara.
- Töremen, F., & Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çalışma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi, Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Williams, Steve, Richard Pitre ve Mohamed Zainuba (2002), "Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Treatment", *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Yavuz, E. (2011). Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı. Ankara.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 295-312.

Milli Eğitim İstatistikleri (2012) Web: <http://sgb.meb.gov.tr/www/milli-egitim-istatistikleri-orgun-egitim-2011-2012/icerik/68> adresinden 20 Aralık 2012' de alınmıştır.

## EKLER

### ANKET FORMU

#### Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, öğretmenlerin örgütsel adalet ve bağlılık düzeylerini belirlemek ve bilimsel bir çalışmaya destek vermek amacıyla hazırlanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde örgütsel adalet ve son bölümde örgütsel bağlılık ile ilgili sorular bulunmaktadır. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel bir araştırmanın veri tabanını oluşturmak için kullanılacaktır.

Bu araştırmanın bilimsel bir değer ifade edebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için tüm anket sorularının etki altında kalmadan tarafsızlıkla ve samimiyetle yanıtlanması gerekmektedir. Anket formunda isim ve soyadı gibi kimlik bilgisi belirtmeyiniz. Lütfen size uygun olan ifadeyi ilgili kutucuğa (X) yazarak işaretleyiniz. İlgi ve içtenliğinize şimdiden teşekkür ederim.

Araştırmacı

**Öğr. Gör.Gamze AY**

#### BİRİNCİ BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

##### 1-Yaşınız:

<input type="checkbox"/> 25 ve altı	<input type="checkbox"/> 26-30	<input type="checkbox"/> 31-35	<input type="checkbox"/> 36-40	<input type="checkbox"/> 41-45	<input type="checkbox"/> 46 ve üzeri
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------

##### 2-Cinsiyet:

<input type="checkbox"/> Bayan	<input type="checkbox"/> Bay
--------------------------------	------------------------------

##### 3-Sektördeki Çalışma Yılıınız

<input type="checkbox"/> 0-1 yıl	<input type="checkbox"/> 2-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--

##### 4-Çalıştığınız Okulun Türü

<input type="checkbox"/> Devlet Okulu	<input type="checkbox"/> Özel Okul
---------------------------------------	------------------------------------

##### 5- Öğretmenlik Branşınız

<input type="checkbox"/> Sınıf Öğretmeni	<input type="checkbox"/> Meslek Öğret. Belirtiniz.....	<input type="checkbox"/> Kültür Öğret.(Coğrafya, Matematik, Türkçe vs.)	<input type="checkbox"/> Diğer Belirtiniz.....
--	--	---	--

##### 6-Hangi Öğretim Kademesi

<input type="checkbox"/> İlköğretim (1. – 4. Sınıf)	<input type="checkbox"/> Orta öğretim (5. – 8. Sınıf)	<input type="checkbox"/> Orta öğretim (9. – 12. Sınıf)	<input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz.....)
---	---	--	--

##### 7- Hangi İilde görevlisiniz? (Lütfen belirtiniz) .....

	<b>AŞAĞIDAKİ İFADELERE CEVAP VERİRKEN KURUMUNUZU (OKULUNUZU), KURUM (OKUL) SİSTEMİNİZİ VE YÖNETİCİLERİNİZİ DÜŞÜNEREK İŞARETLEME YAPINIZ.</b>					
	<b>İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Çok Az Katılıyorum</b>	<b>Biraz Katılıyorum</b>	<b>Oldukça Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde kurumumdan (okuldan) elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar					
8	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9	Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.					
10	İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11	Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidir.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler					
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20	Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.					

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ</b>		<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Çok Az Katılıyorum</b>	<b>Biraz Katılıyorum</b>	<b>Oldukça Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
<b>21</b>	Kurumun (okulun) başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.					
<b>22</b>	Çevreme, bu kurumun (okulun) çalışılabilecek harika bir kurum (okul) olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.					
<b>23</b>	Çalıştığım kuruma (okula) olan bağlılık düzeyim çok azdır.					
<b>24</b>	Bulduğum kurumda (okulda) çalışmayı sürdürebilmek için, hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.					
<b>25</b>	Kendi değerlerimi kurum (okul) değerlerine yakın görmekteyim.					
<b>26</b>	Çevreme, bu kurumun (okulun) bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.					
<b>27</b>	Görevim aynı kaldığı sürece diğer kurumlarda (okullarda) çalışabilirim.					
<b>28</b>	Çalıştığım kurum (okul), iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.					
<b>29</b>	Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik, işten ayrılmama sebep olabilir.					
<b>30</b>	Diğer kurumlar (okullar) arasından bu kurumda (okulda) çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.					
<b>31</b>	Çalıştığım kuruma süresiz bağlı kalarak, çok şeyin kazanılacağı inancında değilim.					
<b>32</b>	Çoğu zaman, bu kurumun (okulun) işgörenlerini (öğretmenlerini) ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.					
<b>33</b>	Kurumun (okulun) geleceğini gerçekten önemsiyorum.					
<b>34</b>	Bana göre, bu kurum (okul) çalışılabilecek olası kurumların (okulların) en iyisidir.					
<b>35</b>	Bu kurumda (okulda) çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardır.					