



**Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

**ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL  
ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Abdullah SELVİTOPU**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı**  
**Yrd. Doç. Dr. Hülya ŞAHİN**

**Burdur, 2011**



**Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

**ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL  
ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Abdullah SELVİTOPU**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı**  
**Yrd. Doç. Dr. Hülya ŞAHİN**

**Burdur, 2011**



MAKÜ SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ


YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 08/12/2011 tarih ve 2011/26 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 23/12/2011 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Abdullah SELVİTOPI' nun "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılan ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE  
(TEZ DANIŞMANI) :  Yrd. Doç. Dr. Hülya ŞAHİN

ÜYE :  Doç. Dr. Kamile DEMİR

ÜYE :  Doç. Dr. Ali TAŞ

ONAY

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.



## Bildirim Sayfası

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporum sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

05/12/2011



---

Abdullah SELVİTOPU

## ÖZET

### **Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki**

**Abdullah SELVİTOPU**

Bu çalışma, ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini yordayıcılığını ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Betimsel tarama modelinde olan araştırmanın çalışma grubunu, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Afyonkarahisar merkez ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan 327 öğretmen oluşturmaktadır.

Veriler, “Kişisel Bilgi Formu” “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile toplanmıştır. Verilerin analizinde t-testi, ANOVA ve aşamalı çoklu regresyon istatistik teknikleri kullanılmıştır.

Analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine ve mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Genel liselerde çalışan öğretmenlerin okullarına bağlılıkları daha yüksektir. Ayrıca, meslekteki kıdemi fazla olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Son olarak; yapılan aşamalı çoklu regresyon analizinde, örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık düzeylerini yordadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler: Ortaöğretim, Öğretmen, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık.**

## **ABSTRACT**

**The relationship between organizational justice perceptions and organizational commitment levels of secondary school teachers.**

**Abdullah SELVİTOPU**

This study aims to determine the relationship between organizational justice perceptions and organizational commitment levels of secondary school teachers and also to find out whether the commitment levels are changing in accordance with demographic variables or not. This study has been conducted in relational survey model and the study group was consisted of 327 secondary school teachers who work in the centre of Afyonkarahisar in 2011-2012 education and training year.

Data were collected with "Personal Form" "Organizational Justice Scale" and "Organizational Commitment Scale." In the data analysis process, t-test, ANOVA and regression techniques were used. Data analysis were done with the help of SPSS 17.0 package programme.

The results show that gender and the type of graduated school have no meaningful effects on teachers commitment. But the type of working school has a positive effect on the organizational level of teachers. Teachers who work in general high schools are more committed to their schools. Tenure has a positive effect on commitment. Teachers, who have longer working years, are more committed to their organizations. The regression analysis results also show that all the dimensions of organizational justice have an effect on organizational commitment levels of teachers.

**Key Words: Secondary Education, Teacher, Organizational Justice, Organizational Commitment.**

## İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
BİLDİRİM .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
TEŞEKKÜR.....	xi
BÖLÜM I.....	1
Giriş.....	1
Önem.....	3
Sayıtlar.....	4
Sınırlılıklar.....	4
Tanımlar.....	5
BÖLÜM II .....	6
Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar.....	6
Kuramsal Çerçeve.....	6
Örgütsel Adalet.....	6
Örgütsel Adaletin Boyutları.....	10
Dağıtımsal Adalet.....	11
İşlemsel Adalet.....	13
Etkileşimsel Adalet.....	16
Örgütsel Bağlılık.....	18
Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	22
Kişisel Faktörler.....	23
Örgütsel Faktörler.....	24
Örgüt Dışı Faktörler.....	25
Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	26
Etzioni'nin Sınıflandırması.....	27



O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması .....	27
Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması .....	27
Buchanan II'nın Sınıflandırması.....	28
Wiener'in Sınıflandırması.....	28
Meyer ve Allen'in Sınıflandırması.....	28
Duygusal Bağlılık .....	29
Devamlılık Bağlılığı .....	31
Normatif Bağlılık .....	32
Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	33
Düşük Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları.....	35
Orta Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları .....	35
Yüksek Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları .....	36
Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı .....	36
İlgili Araştırmalar.....	42
BÖLÜM III.....	47
YÖNTEM .....	47
Çalışma Grubu .....	47
Veri Toplama Araçları.....	49
Verilerin Analizi.....	50
BÖLÜM IV.....	51
BULGULAR ve YORUM .....	51
Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	51
Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	52
Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	54
Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okula Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	56

Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulgular .....	57
BÖLÜM V .....	61
SONUÇ ve ÖNERİLER .....	61
Sonuçlar .....	61
Öneriler .....	61
Araştırmacılara Öneriler .....	62
KAYNAKLAR .....	63
EKLER.....	77
EK-1: Veri Toplama Araçları .....	78
EK-1.1. Kişisel Bilgi Formu.....	78
EK-1.2. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	79
EK-1.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	80
EK-2: Araştırma İzni.....	81
ÖZGEÇMİŞ .....	82

## TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1. Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları .....	34
2. Çalışma grubunun demografik özellikleri.....	48
3. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları.....	51
4. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kıdemlere Göre ANOVA Sonuçları ...	53
5. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışılan Okul Türüne Göre t-testi Sonuçları .....	55
6. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mezun Olunan Okul Türüne Göre t-testi Sonuçları.....	56
7. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ile Dağıtımsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkileri Gösteren Basit Doğrusal Korelasyon Sonuçları .....	57
8. Örgütsel Bağlılık Yordayıcılarının Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	58

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
1. Kaynakların dağıtımı ve karar alma sürecine ilişkin adaletle, gerilim çıkış oranı, işe sarılma, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş bırakma arasındaki ilişki .....	9
2. Meyer ve Allen'in üç bileşenli örgütsel bağlılık modelinin şekli .....	29
3. Teşvik politikaları, çalışma koşulları ve öğretmen bağlılığı arasındaki ilişki.....	40

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında, engin hoşgörüsü, değerli bilgileri ve sürekli moral veren tutumu ile yardımını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sayın tez danışmanım Yrd. Doç.Dr. Hülya ŞAHİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim sürecinde, maddi ve manevi her yönden daima bana destek olan sayın hocam Doç.Dr. Ali TAŞ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Eğitimim boyunca, engin bilgilerini bizlerle paylaşan ders hocalarımız Doç.Dr. Ekber TOMUL, Doç.Dr. Kamile DEMİR, Doç.Dr. Sadık KARTAL ve Yrd.Doç.Dr. Emine BABAĞLAN'a ayrı ayrı teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimine başlamam için beni cesaretlendiren ve sadece yüksek lisans değil tüm eğitim hayatım boyunca, maddi ve manevi yönden daima destek olan ve borcunu asla ödeyemeyeceğim sevgili abim Himmet SELVİTOPU'na ayrıca teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimi boyunca, birlikte harika bir sinerji oluşturduğumuz sevgili arkadaşlarım Veysel BORA ve Yusuf DEMİRKAYA'ya ayrıca teşekkür ederim.

Veri toplama sürecinde büyük destekler sağlayan, her zaman değişim ve gelişimden yana olan sevgili meslekdaşım Ahmet USLU hocama teşekkür ederim.

Son olarak, bu süreçte bana karşı daima hoşgörülü olan ve beni yürekten destekleyen sevgili eşim Meryem SELVİTOPU'na ayrıca teşekkür ederim. Ayrıca, bu süreçte ister istemez bazen ihmal ettiğim biricik oğlum Tunahan'a sevgilerimi sunuyorum.

## BÖLÜM I

### Giriş

Ortak amaçları gerçekleştirebilmek için işbirliği yapma ihtiyacı hisseden bireyler, bir araya gelerek örgüt yapısını oluşturmuş, bu yapıyı belirli kurallara göre düzenlemiş ve en verimli şekilde çalışması için daima çaba harcama eğiliminde olmuşlardır. Başaran (2008) örgütü, bir toplumsal kurum adına toplumun bir kesim ihtiyaçlarını karşılayacak ürünleri üretmek amacıyla kurulan toplumsal bir birim olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda eğitim örgütleri de, toplumun eğitim ihtiyacını karşılayacak hizmetler üretmek için kurulmuş toplumsal birimlerdir. Topluma hizmet üretmek için kurulmuş olan bu birimlerin, en önemli araçlarından biri işgörenlerin örgütsel davranışlarıdır. İşgörenlerin örgütsel davranışları örgüt amaçlarına yönelik olduğu ölçüde, örgüt istediği hedeflere daha kolay ulaşabilir.

Eğitim örgütleri de, diğer tüm örgütler gibi, istediği hedeflere ulaşabilmek, verimlilik ve kaliteyi arttırabilmek için işgörenlerinin davranışları ile ilgili durumları göz önüne almak zorundadırlar. İşgören davranışlarının istendik düzeye ulaşabilmesi için örgütlerin, işgörenlerinin bazı ihtiyaçlarına cevap verebilmesi gerekir. Bu ihtiyaçların en temel olanlarından biri, örgütsel adalettir. Örgütsel adalet, örgüt içinde işgörenlerin kendilerine ne derece adil davranıldığı konusundaki algıları ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, örgüte güven, vatandaşlık vb.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Polat, 2007).

Örgütsel adalet, elde edilenlerin en adil şekilde çalışanlara dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında izlenen yollar ve kişiler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak ifade edilebilir (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütsel adalet tüm örgütler için önemli bir öğedir fakat daha da önemli olan örgütteki adaletin, çalışanlar tarafından da doğru bir şekilde algılanmasıdır. Bu algılama, sosyal etkileşimin arzu edilen en önemli özelliklerinden olup, ayrıca işgörenlerin çalıştıkları kurumlara karşı olumlu ya da olumsuz tutum ve davranış geliştirmelerinde önemli bir etkidir. Bu algının olumsuz olduğu durumlarda, yönetim işgörenleri güdüleme ve yönlendirmede büyük zorluklar yaşayabilir. Bu konuda, Greenberg (1990) örgütsel adalet algısının örgütün verimli olarak çalışabilmesi ve işgörenlerinin kişisel tatmini için temel bir gereklilik olduğunu belirtmektedir.

Adil yönetim, bir örgütün işgörenlerini çeşitli şekillerde etkiler (Colquitt, Scott, Judge ve Shaw, 2006). İlk olarak, işgörenlerin örgütsel kararlar verilirken suistimal edilme korkularını azaltarak, örgüt otoritelerinin güvenilir olduğu algısını destekler (Tyler ve Lind, 1992). Adil yönetim ayrıca, çalışma hayatında günden güne meydana gelen bazı belirsizlikleri azaltarak, gelecekteki olayların daha öngörülebilir ve kontrol edilebilir olmasını sağlar (Lind ve Van den Bos, 2002). Bu durum var olan belirsizlikleri aşmak için işgörelere yardımcı olur. Son olarak, adil yönetim sergileyen otoritelerin etik ve ahlaki standartlara uyması, işgörenlerin hayatlarını potansiyel olarak daha anlamlı kılar (Cropanzano, Byrne, Bobocel, ve Rupp, 2001).

İlgili alan yazın incelendiğinde örgütsel adaletin birçok değişkenden etkilendiği; birçok değişkeni de etkilediği görülmektedir (Polat ve Celep, 2008). Örgütsel adaletin etkilediği değişkenlerden biri de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimseyip kabullenmesidir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık, örgütlerin işgörenlerinde olmasını istediği en önemli davranışlardandır, çünkü; örgüte bağlı olan işgören, daima örgütün amaç ve hedeflerine hizmet edecektir ancak; bu bağlılık işgörende oluşmadığı takdirde, kişi örgütün kendisine belirlemiş olduğu hedefleri umursamaz ya da önemsemez hale gelebilir.

Katz ve Kahn'a (1977) göre; örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yönlendirir (Akt: Doğan, 2008). Örgüte bağlı işgörenler; örgütün hedef ve değerlerine inanır ve kabul eder, örgütte daha uzun süre kalmak için kuvvetli bir istek duyar, örgütün çıkarını düşünerek, örgütsel bağlılığı az olan işgörelere göre daha fazla emek harcar, örgütten ayrılmayı düşünmez ve örgüt ile daha olumlu ilişki yürütmek için çaba sarf ederler (Tok, 2007).

Öğretmenlerin okullarına olan bağlılıkları, eğitimin amaçları, öğretmenlerin motivasyonu ve verimlilikleri üzerinde, son derece etkilidir. Bu yüzden, okullardaki yönetimin, öğretmenleri eğitimin amaçları doğrultusunda motive edebilmesi ve verimliliklerini arttırabilmesi için örgütsel adalet olgusuna gereken önemi vermesi oldukça önemlidir.

Ortaöğretim, öğrencilerin hayatlarında dönüm noktası yaşadıkları ve gelecek dönemlerinde onları birçok yönden etkileyen (meslek seçimi, alan seçimi gibi) ve geri dönüşü çok zor olan bir yola yöneltmektedir. Bu dönemde bireyler gelecek hayatlarına yönelik kararlar almak ve büyük ölçüde bu kararlar doğrultusunda hareket etmek zorunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla, öğrenciler için son derece önemli bir yeri olan ortaöğretim okullarının verimliliklerini arttırabilmek için, öğretmenlerin de örgütsel bağlılıklarının yüksek olması gerekir.

Bu çalışma, ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini yordayıcılığını ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki problemlere cevap aranmıştır;

1. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
2. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları çalıştıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı yordayıcısı mıdır?

### *Önem*

Eğitim sistemindeki nitelik sorunu, özel sektör örgütlerinde olduğu gibi, eğitim kurumlarında da, insan kaynakları çalışmalarının arttırılması gerektiğini ortaya koymuştur. İnsan kaynağını daha verimli ve kaliteli bir şekilde kullanmak için örgütler adalet kavramına gereken önemi vermek zorundadırlar. Bu çerçevede, eğitim örgütleri de, öğretmenlerin performans, verimlilik ve bağlılıklarını arttırmak için, örgütsel adalete gereken önemi vermelidirler.

Örgütsel adalet, örgütlerde çalışan kişilerin yaptıkları iş ve görevlerden, kişisel doyum sağlayabilmeleri için temel bir gereksinimdir. Çalışanların örgütteki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların örgüte duydukları bağlılığı ve



yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Çünkü, işgörenlerin adil algılamaları onların örgüte bağlılığını sağlarken, adaletsiz uygulamalar ise örgütte her türlü olumsuz davranışa yol açabilir.

Bir örgütte adalet tüm boyutlarıyla gerçek anlamda sağlandığında, çalışanlarda örgüte bağlılık kendiliğinden meydana gelecektir. Dolayısıyla, önemli olan örgütlerde adaleti gerçekten sağlayabilmektir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde, örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini yordama düzeyini tespit etmek önemli görülmektedir.

Yapılan alan yazın taraması ve çeşitli incelemeler sonucunda örgütsel adalet algısı ve bağlılık ile ilgili çalışmaların Türkiye’de de yurt dışındakine benzer biçimde arttığı ancak, bu çalışmaların henüz yeterli sayıya ulaşmadığı söylenebilir. Gerek Türkiye’de gerekse dünyada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konularının eğitim dışındaki birçok örgütte tek veya ikili olarak çalışıldığı görülürken eğitim örgütlerinde nadir çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle Türkiye de bu konularda ortaöğretim kurumlarında yapılan çalışmaların sayısı çok azdır. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini yordayıcılığını ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma ile ilgili literatüre katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

### *Sayıtlılar*

Bu araştırmanın sayıltısı şudur:

1. Araştırmada, ölçeği cevaplayanlar cevaplarında gerçek duygu ve düşüncelerini ifade etmişlerdir.

### *Sınırlılıklar*

1. Bu çalışma, Afyonkarahisar ilindeki ortaöğretim kurumlarında, 2011-2012 öğretim yılında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

### *Tanımlar*

**Örgütsel Adalet:** Bu çalışmada, örgütsel bağlılık örgütte elde edilen kazanımların dağıtılması( dağıtımsal), dağıtım kararlarının alınmasında izlenen yollar (işlemsel) ve kişiler arası uygulamalara ilişkin (etkileşimsel) boyutlarıyla ele alınan bir kavramdır.

**Örgütsel Adalet Algısı:** Çalışanların, örgütte kendilerine ne derece adil davranıldığı konusundaki öz algılarıdır.

**Örgütsel Bağlılık:** Bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgütü benimsemesi (duygusal), örgütte kalma ihtiyacı (devamlılık), çalışanın kendini ahlaki açıdan örgütte kalmaya zorunlu görmesidir.

**Genel Lise:** Bu çalışmada, genel lise, fen ve anadolu grubu tüm liseleri kapsamaktadır.

**Meslek Liseleri:** Bu çalışmada, meslek liseleri, kız ve erkek endüstri meslek, teknik, ticaret meslek ve sağlık meslek liselerini kapsamaktadır.

**Kültür Dersi Öğretmeni:** Bu çalışmada, kültür dersi öğretmeni, meslek liselerinde fizik, kimya, matematik gibi meslek dersleri dışındaki derslere giren öğretmenleri kapsamaktadır.

## BÖLÜM II

### Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına yönelik kuramsal çerçeve yer almaktadır. Ayrıca, bu alanla ilgili araştırmalara da yer verilmektedir.

#### *Kuramsal Çerçeve*

##### *Örgütsel Adalet*

Örgütsel adaleti tanımlayabilmek için öncelikle adalet kavramı üzerinde durmak gerekmektedir. Adalet; kelime anlamı itibariyle hak ve hukuka uygunluk, hak yemezik ve kişilerin hak ettiklerinin yeri ve zamanında kendilerine verilmesidir (Türk Dil Kurumu, 2009). İlgili alanyazında; genel olarak, toplumsal durumu ve bireyin kişiliğini hesaba katmadan insanlar arasında gerçek ve anonim bir eşitlik sağlamak, insanların tüm haklarına saygı gösterme, herkese hakkını verme eylemi ya da ilkesi olarak tanımlanır (Öncül, 2000).

Adalet kavramı, sosyal bilimler alanında olan ve üzerine pek çok araştırma ve inceleme yapılmış bir kavramdır. Özellikle, Platon, Aristo ve John Rawls gibi önemli filozoflar konu üzerinde çalışmıştır. Platon'a göre adalet, hem bireyin hem de devletin en yüksek erdemi olup diğer bütün erdemlerin birbirleriyle olan uyumunu temsil eder. Aristo da eşitlik kavramına vurgu yapar. Ona göre herkese eşit davranmak adalet için yeterli değildir ve bir hukuk düzeninin güçsüzleri koruduğu ölçüde adaletli olabileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca, adaleti en yüksek insan başarısı olarak değerlendirmektedir. Rawls'a göre ise adalet, her sosyal kurumun birincil erdemi olmalıdır. Bu düşünceler adaletin, toplumların mutluluğu ve refahı için vazgeçilmez bir olgu olduğunu açıkça göstermektedir (Toprakkaya, 2009).

Sosyal bilimciler, örgütteki çalışanların kişisel doyumu ve bununla bağlantılı olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede etkili olabilmesi için, adalete verilmesi gereken önemin temel bir gereklilik olduğunu belirtmektedirler (Greenberg, 1990). İnsanın olduğu her yerde vazgeçilmez olarak görülen adalet, ana maddesi insan

olan örgütlerde de doğal olarak vazgeçilmez bir olgudur. Bu kavramı, ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların oluşturduğu örgütlere uyarladığımızda, örgütsel adalet kavramı ortaya çıkar.

Örgütsel adalet farklı bilim adamlarınca, pek çok farklı şekilde tanımlanmıştır. Greenberg'in (1990) yaptığı bir tanıma göre örgütsel adalet, temelde işyerindeki adaletin işlevinin açıklanması ve tanımlanması ile ilgili bir kavramdır. Diğer bir deyişle, çalışılan örgütlerde bireylerin kendilerine hakkaniyet ve eşitlik esaslarına göre davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin örgütle ilişkili olan diğer durumları nasıl etkilediği ile ilgili bir kavramdır.

Folger ve Cropanzano (1998) örgütsel adaleti, elde edilen maddi ve manevi tüm kazançların paylaşılması ve paylaşım kararlarının alınması aşamasında izlenen yollar ve çalışanlar arasındaki etkileşimle geliştirilen yasalar ve normlar olarak açıklarlar. Bunun yanında, bu yasalar ve normların tek başlarına adil olmaları yeterli olmayıp, aynı zamanda çalışanlar tarafından da adil olarak algılanmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Örgütlerde bu ilişki geliştirilebildiği ölçüde çalışanların performans ve verimliliklerinin yükselebileceği söylenebilir.

Örgütsel adalet, çalışanların örgütlerine ilişkin, işle ilgili olması gerektiğini düşündükleri ile gerçekleştirenleri kıyaslamaları sonucunda tespit ettikleri farka bağlı olarak şekillenen, adalet algılarının bütünüdür (Karaeminoğulları, 2006). Örgütsel adalet, en basit tanımla, bireylerin örgütteki adalet sezgileridir (Söyük, 2007). Bu bağlamda, örgütsel adalet, bireylerin ve grubun, örgütün davranışlarının ne kadar adil olduğuna ilişkin algıları ve bu algılarına bağlı olarak verdikleri tepkiler olarak tanımlanabilir.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel adalet kavramının bütün örgütlerde iş başarısı ve örgütün amaçlarına ulaşması için son derece önemli olan bir yönetim terimi olduğu görülmektedir. Çünkü, adil uygulamalar, örgüte iyi bir imaj kazandırmanın yanında, yönetici ve çalışanlarına da olumlu, yapıcı bir çalışma ortamı sağlar (Greenberg, 1988). Bir işyerinde çalışanların adalet algıları, onların kişisel gelişimleri, iş doyumları ve örgütün her yönden istenilen düzeyde çalışması açısından önemlidir (Greenberg, 1990).

Örgütlerde kurallar, hem örgütün hem de bireylerin çıkarlarını korumak üzere yöneticiler tarafından konulmuştur. Çalışanların adalet algıları üzerinde kontrollerinin olması nedeniyle, yöneticiler, onların doyumlarını, bağlılıklarını ve örgüte katılımlarını etkileyebilirler (Eker, 2006). Kuralları tüm çalışanlara eşit olarak uygulayan ve çalışanlar tarafından adil algılanan yöneticiler, çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için daha olumlu duygularla ve istenilen düzeyde çalışmalarını sağlayabilir (Özdevecioğlu, 2003). Kurallar eşit uygulanmadığı takdirde hem birey hem de örgüt bu durumdan olumsuz etkilenebilir (Özgan ve Bozbayındır, 2011).

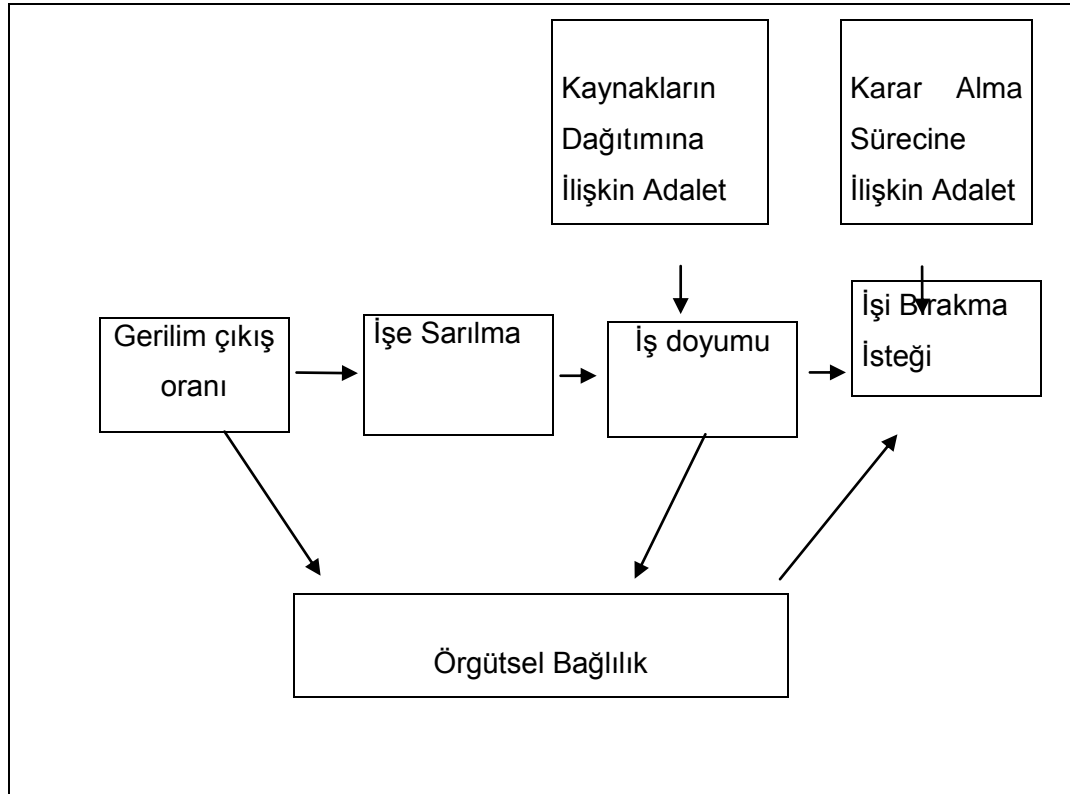
Küresel dünyada gündün güne yoğunlaşan rekabet nedeniyle örgütlerin ayakta kalabilmeleri çalışanlarından istedikleri verimliliği elde etmelerine bağlıdır. Örgütlerin çalışanlarından istedikleri verimliliği elde etmeleri ise onların iş tatmin, motivasyon, performans düzeyleri ile yakından ilgilidir. Örgütsel adalet, bu düzeyleri önemli derecede etkileyen, çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine gireceklerini belirleyen önemli bir konudur (Cohen-Charash, ve Spector, 2001).

Alanyazın incelendiğinde, örgütlerde adalet konusunun araştırılmasının son kırk yıldan uzun bir zamandır önem kazandığı görülmektedir. 1960'lardan itibaren iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet adı verilen yeni bir alanyazının gelişmesine sebep olmuştur (Greenberg, 1990).

Örgütsel adalet konusunda çalışma yapılmasını Beugre (1998), üç nedenle önemli bulmuştur:

- 1) Adalet, sosyal bir olgu olup, sosyal veya örgütsel anlamda herkesin yaşamında mevcuttur.
- 2) Örgütlerin en önemli önceliği kendi çalışanlarıdır. Çalışanlara nasıl davranıldığı onların bağlılık, güven, performans, işgücü ve saldırganlık gibi tutum ve davranışlarını etkiler.
- 3) Genel olarak, örgütlerde daha eğitimli bir işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha vasıflı ve eğitimli hale geldikçe sadece daha iyi işler talep etmekle yetinmemekte aynı zamanda iş yerinde daha fazla saygı ve samimiyet de beklemektedirler.

Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı ve bu dağıtıma ilişkin karar alma süreçlerinin adaleti, en küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde var olan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü, örgüt içinde olan ve tamamen kendilerini ilgilendiren ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı sorunuyla daima yakından ilgilidir (Leventhal, 1976).



Şekil 1. Kaynakların dağıtımına ilişkin adaletle, gerilim çıkış oranı, işe sarılma, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş bırakma arasındaki ilişki (Dailey ve Kirk, 1992: 313).

Şekil 1'de görüldüğü gibi, gerilim çıkış oranı, hem işe sarılmayı hem de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İş doyumu ise, işe sarılma ve kaynakların dağıtımına ilişkin adaletten doğrudan, gerilim çıkış oranından ise dolaylı olarak etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık, gerilim çıkış oranından doğrudan ve kaynakların dağıtımına ilişkin adaletten dolaylı olarak etkilenmektedir. Karar alma sürecine ilişkin adalet ile örgütsel bağlılık ise iş bırakma isteğini etkilemektedir.

Örgüt içerisinde adaleti sağlayan politikalar, doğrudan ya da dolaylı yollarla, çatışmaların azaltılmasına yardım eder, çalışanlar arasındaki sosyal bağları

güçlendirir. Rutin faaliyetlerin sürdüğü dönemlerden ziyade hassas dönemlerden geçerken; kriz, toplu pazarlık, kadro değişiklikleri, personel çıkarma söz konusu olduğunda veya küçülme, yeniden organizasyon ve benzeri örgüt geliştirme çalışmaları esnasında örgütsel adaletin işlevi belirginleşir (Karaeminoğulları, 2006).

Etkili örgütü daha az etkili örgütten ayıran etkenler, örgütün yapısından çok havasına, özelliklerine, koşullara ve içinde bulunduğu ortama ilişkindir. Örgüt ortamını, koşullarını ve işleyişini geliştirecek olan, okul içinde ve üstünde örgütsel konularda yönetsel uygulama ve etki gücü kazanmış olan yöneticilerdir. Yöneticilerin eylemlerinin adaletsiz algılanması durumunda en yüksek bağlılık duyan bireylerin bile, işe ilişkin olumlu tutum ve davranışlarında büyük oranda düşmenin meydana geldiği görülebilir. Bu yüzden, yöneticiler yetki ve sorumluluklarını adil bir şekilde kullanmalı, çalışanlarını tanıyarak onların istek ve düşüncelerini dikkate alan bir yönetim sağlamalıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Bu şekilde, öğretmenler, örgütsel adaletin sağlandığından emin olur ve okulun amaç ve değerlerine daha çok bağlanabilirler.

Okulların bağlılık gösteren öğretmenlere sahip oluşunun genellikle olumlu sonuçları olmasına karşın, yönetimin adaletsiz uygulamaları, bu öğretmenlerin okullarına karşı çeşitli olumsuz tutumlar geliştirmelerine sebep olmaktadır. Bu noktada Greenberg (1988; 1990) yöneticilerin adil davranmalarının yetmeyeceğini, bu davranışların aynı zamanda adil görünmeleri ve uygulamalarının işgörenler tarafından da adil algılanması gerektiğini belirtmektedir. Bu nokta, üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Çoğu yönetici kendi çerçevesinde, adil davrandığına inanır ancak, bu davranışları işgörenler tarafından adil algılanmayabilir ve bu durum örgüte yönelik olumsuz sonuçlar doğurabilir. Yöneticiler eğitimin amaçlarını gerçekleştirmede en önemli araç olan öğretmenlere, derslerin dağıtılmasında, süreçlerin işleyişinde ve etkileşim gibi konularda adaletli şekilde davranarak onların verimliliğini ve etkililiğini arttırabilir (Özgan ve Bozbayındır, 2011).

### *Örgütsel Adaletin Boyutları*

Örgütsel adalet kavramı, ilk önce örgüt ortamında ödül ve cezanın adil olarak dağıtılıp dağıtılmaması, daha sonra buna kuralların ve işlemlerin eşit uygulanıp uygulanmaması eklenmiş ve en son olarak, örgüt ortamında insan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin adil olup olmaması eklenerek açıklanmaktadır. Bu süreçlerin

ardından bilim adamlarınca genel olarak kabul gören 3 tür örgütsel adalet boyutu ortaya konmuştur. Bunlar dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak sınıflandırılmışlardır.

### *Dağıtımsal Adalet*

Örgütle ilgili araştırmalarda ele alınan ve tanımlanan örgütsel adaletin ilk boyutu dağıtımsal adalettir. Dağıtımsal adalet; Adams'ın (1965) geliştirdiği eşitlik kuramı üzerine kurulmuştur. Bu kuramın temel dayanak noktası, insanların kendilerine adil davranılmasını istemeleridir. Kurama göre, eşitlik kişinin kendisini diğer kişilerle ücret, yapılan iş, işin miktarı gibi konularda karşılaştırarak kendisine adil bir şekilde davranıldığına inanması, eşitsizlik de kişinin diğer kişilere kıyasla, kendisine adil olmayan bir şekilde davranıldığına inanması olarak ele alınmaktadır. Eşitlik kuramı üzerine kurulmuş olan dağıtımsal adalet, elde edilen kazanımların tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde paylaşımını konu edinir (Akt: Coldwell ve Perumal, 2007).

Örgüt bağlamında dağıtım adaleti, cezalar, ödüller, ücretler, statüler ve terfiler gibi sonuçların kişiler arasındaki paylaşımı ve çalışanların bu sonuçların adilliğine ilişkin algılamalarıdır (Greenberg, 1990). Diğer bir deyişle, çalışanların dağıtım süreci sonunda sahip oldukları sonuçlar ile kendilerinin hak ettiklerine inandıkları sonuçlar arasındaki kıyaslamaya ilişkin algıları olarak da düşünülebilir (Skarlicki ve Folger, 2003). Lambert'e (2003) göre, dağıtımsal adalet değiş tokuş prensibine dayanmaktadır, daha çok kişisel, maddi çıktılarla ilgilidir. Bireyler, örgüte verdiklerine karşılık örgütten ne kazandıkları ya da ne kaybettikleriyle ilgilenirler.

Dağıtımsal adaleti İşbaşı (2000), çalışanlara kaynakların belirli standartlara ve kurallara göre düzenlenerek paylaşılması olarak açıklar. Dağıtımsal adalet, oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre, örgüt çalışanlarına kaynakların paylaşılmasıdır. Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında kıyaslama yapabilir ve bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların örgüte karşı olan tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir (Titrek, 2009).



Dağıtım adaleti, sosyal ve örgütsel bağlamda görevler, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler gibi her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (Cohen, 1987). Bu ve benzeri tanımlarda, dağıtımsal adaletin dört boyutu vardır. Bunlar; dağıtılan şeyler, kişiler, kurallar ve belli standartlardır. Daha kolay anlaşılabilmesi için şöyle de denilebilir, örgütte ödül ve cezalar (dağıtılan şeyler) işgörelere (kişiler) belli kurallar içinde (kurallar) ve aynı standartlarda (standartlar) dağıtılır. Bu boyutların her biri ayrı ayrı üzerinde durulması gereken konulardır.

Dağıtım adaleti ilkesi, kişilere ahlaki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir. Bu ilkeye göre, ilgili açılardan benzer olan kişilere benzer davranılmalı, farklı olan kişilere ise onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır (Foley, Kidder ve Powell, 2002). Esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldıklarını düşünmeleridir (Özdevecioğlu, 2003).

Adil dağıtım algısı, bir bireyin elde ettiklerinin hakkı olup olmadığı konusundaki öz algısı olarak düşünülebilir. Dağıtım adaletinde kaynakların adil dağıtımının yanı sıra, ödül ve cezanın hak edene verilmesi konusu da önemlidir. Ödül bağlamında, hak ettiğini alamadığını düşünen bireyin performansında düşüş gözlenir (Greenberg, 1987). Aynı şekilde, benzer hatalara rağmen farklı cezalar alan işgörelerde de en başta verimlilik ve diğer birçok davranışta olumsuzluklar gözlenebilir. Bu olumsuzluklarla birlikte, örgütlerde çalışanlar istenilen düzeyde performans gösteremez ve dolayısıyla örgüt amaçlarını gerçekleştirmez duruma gelebilir.

Örgütlerde dağıtım uygulamalarının nasıl ve neye göre yapıldığı da bir diğer önemli konudur. Lerner, dağıtım uygulamalarında genel olarak izlenmesi gereken dört ayrı ilke belirlemiştir (Greenberg, 1987). Bunlar:

*Rekabet (competition)* : Dağıtımın kişilerin performansına göre yapılması temeline dayanır.

*Eşitlik (parity)*: Dağıtım her koşulda eşit miktar ve biçimlerde yapılmalıdır.

*Eşitliğe dayalı dağıtım (equity)*: Dağıtımın görelî katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

*Marksist adalet (marxian)* : Dağıtımın kişilerin ihtiyaçlarına göre yapılması gerektiğini vurgulamaktadır (Greenberg, 1987).

Dağıtım uygulamalarında bu ilkeleri dikkate alan yöneticiler, işgörenlerin uygulamalara ilişkin verebilecekleri olumsuz tepkileri büyük oranda azaltabilir.

İşgörenler, adil dağıtımı değerlendirirken kendilerine bazı referanslar alabilirler, bu referanslardan en önemlisi Folger ve Cropanzano'ya (1998) göre sosyal karşılaştırmalardır. Örneğin, bir işgören kendi payının adil olup olmadığına karar verme aşamasında, benzer bir işteki başka bir işgörenle ücret düzeylerini karşılaştırır. Eğer iki ücret eşitse burada hakkaniyet kuralına uymayan bir durum yoktur; sonuç olarak kişi durumun adil olduğuna inanarak durumdan hoşnut olur. Ancak durum tersi olduğunda, yani, işgörenler aldıkları ödüllerin karşılaştırma yaptıkları kişilerin ödülleriyle daha az değerli olduğunu düşündüklerinde olumsuz tepki gösterebilirler, bazıları ise referans aldığı kişiye göre yüksek ücret aldığını gördüğünde suçluluk duygusuna kapılabilir (Greenberg, 1988).

Sonuç olarak; dağıtımsal adaleti istenilen düzeyde sağlayabilen yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu, herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar (Töremen ve Tan, 2010).

### *İşlemsel Adalet*

Uzun bir süre boyunca kazanımların dağıtımına ilişkin adalet (dağıtım adaleti) örgütsel adalet algılarının tek boyutu olarak algılanmıştır (Charash ve Spector, 2001). Ancak 1970'li yılların ortalarında Thibaut ve Walker, hukuk alanında yaptıkları deneysel bazı çalışmalar sonucu örgütsel adaletin ikinci alt boyutu olan işlemsel adaleti literatüre kazandırmışlardır (Diamond ve Zeisel, 1978).

İşlemsel adalet, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani uygulanan işlemlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. İşlemler arzu edilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır. Bir işlem, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece yastır. Diğer bir deyişle, kararların adilliğini konu alan dağıtım adaletinin tersine işlemsel adalet, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Kısacası, örgütlerdeki adaletle ilişkin dağıtımsal bir yaklaşım, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, işlemlere dayalı bir yaklaşım,

çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (İşbaşı, 2000; Folger, 1987).

İşlemsel adalet, ücretlerin adaletsiz dağıtımından kaçınma, alınan kararlara katılım, bilgi paylaşımı gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelir (Colquitt ve Chertkoff, 2002). Moorman (1991) işlemsel adaletin, çalışanlar için sonuçları değerlemede izlenen yolların adil olup olmaması, örgütün yasal süreçleri ve çalışanın karar verme süreciyle ilişkisi veya etkileşimi ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir.

Genel olarak; işlemsel adalet, çalışanların gösterdikleri çaba ve performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve ne şekilde belirlendiğini, ödüllerin dağıtımında kullanılan karar verme süreçlerinin ve işlemlerin çalışanlarca ne kadar adil algılandığını açıklayan bir kavramdır (Leventhal, 1976).

Bir işyerinde çalışanlar ödül dağıtımında hangi kriterlerin uygulandığını bilmiyorsa ya da dağıtım kriterlerini benimsemiyorsa çalışanların bu işyerinde işlemsel adaletin varlığına inandıklarından söz etmek mümkün değildir. Adalet, tatmin, bağlılık gibi kavramların nesnel ölçütlerini bulmak kolay değildir. Adalet, tatmin ve sadakat bir algı sorunudur. Buna göre, önemli olan adaletsizliğin olup olmamasından çok, çalışanların yönetim faaliyet işlemlerini nasıl algıladıklarıdır. Algılamanın doğru ve sağlıklı olması ise, etkin bir örgütsel iletişime, saydam ve katımlı bir yönetim anlayışına ve genel olarak etkileşimli bir yönetim anlayışına bağlıdır. İşlemlerden etkilenen tüm çalışanların yönetim karar, süreç ve sonuçlarını değerlendirmelerine katılımlarının sağlanması, işlemlerin daha doğru algılanmasının bir başka yoludur. Saydam ve demokratik yönetim anlayışı, çalışanların örgütsel faaliyetleri daha doğru değerlendirmelerine ve adalet algılarının örgüt lehine olmasını sağlar (Tutar, 2007).

İşgörenlerin dağıtım işlemlerine ilişkin, adalet algılarını doğrudan etkileyen 6 işlemsel adalet kuralı bulunmaktadır. Bu kurallar şöyledir (Leventhal, 1976):

1. *Tutarlılık Kuralı*: İşlemlerin kişilere ve zamana göre farklılık göstermemesi ve herkese aynı şekilde uygulanması ile ilgili kuraldır. İşlemlerde tutarlılığın yetersiz olması, kişileri işlemsel adaletin zarar gördüğü düşüncesine sevk eder.

2. *Önyargılı Olmama Kuralı*: Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına karşı önyargılı olmama kuralıdır.
3. *Doğruluk Kuralı*: Dağıtım sürecinde, bu sürece ilişkin olabildiğince fazla ve doğru bilgilendirmenin yapılmasıyla ilgilidir. Bilgiler, bu süreçte, en az hatayla toplanmalı ve sürece dahil edilmelidir.
4. *Düzeltilbilirlik Kuralı*: Dağıtım sürecine ilişkin, alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır. Dağıtım sürecinin bazı aşamalarında, düzeltme imkanları sağlanması algılanan adalet düzeyini yükseltmektedir.
5. *Temsilcilik Kuralı*: Dağıtım süreci, örgütte var olan tüm grupların temel kaygı, ilgi ve isteklerini yansıtmalıdır. Bu durumda, alınacak dağıtım kararlarında daima tüm gruplardan temsilcilerin seçilmesi ve bu şekilde tüm örgüte ulaşılması iyi bir yöntemdir. Bu gruplardan temsilciler, onların büyüklüğüne, tecrübesine ve alanına göre çeşitli şekillerde seçilebilir.
6. *Etik ve Ahlaki Değerlere Uygunluk Kuralı*: Uygulanacak kuralların, özellikle dağıtım ve prosedürlerle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır. Dağıtım işlemleri, kişilerin etik ve ahlaki değerlerine zarar verdiğinde, algılanan adalet düzeyi düşer.

Tyler (1989) işgörenlerin işlemsel adalet algısını etkileyebilecek üç önemli unsuru açıklamaya çalışmıştır. Bunlar:

1. Karar alma sürecinin tarafsız olarak işlemesi,
2. Karar alıcılara duyulan güven düzeyi,
3. İşlemler sürecinde saygılı ve kibar ifadelerin kullanılmasıdır.

Greenberg (1987) bir örgütte adalet algılarının daha olumlu olmasına yardımcı olabilecek sekiz işlem belirlemiştir. Bu işlemler:

1. Karar vericinin işgörenler tarafından seçilebilmesi,
2. Yönetimin kuralları tutarlı şekilde uygulaması,
3. Tamamen doğru bilgiye dayanması,
4. Karar verici gücün belirlenmesi,
5. Önyargıları engelleyecek önlemlerin alınması,
6. İtirazlara duyarlı olunması,
7. İşlemlerde değişiklikler için fırsatlar verilmesi,

#### 8. Etik ve ahlaki değerlere dayandırılmasıdır.

Genel olarak düşünöldüğünde, işğörenlerin işlemsel adalet algılarını olumlu yönde etkilemek için, bir örgütte yukarıdaki kriterlerden ne kadarı sağlanabilirse, dağıtım sürecindeki işlemler, çalışanlar tarafından daha adil algılanabilir.

Bir örgütün çalışanlarında bağlılığın istenilen düzeyde oluşabilmesi için dağıtımsal adaletin yanı sıra işlemsel adaletin de örgüt içi tüm mekanizmalarda sağlanması önemlidir. Bu konuda, Tyler ve Lind (1992) işlemsel adaletin yüksek olarak algılanabilmesi için, sosyal etkileşim, objektiflik, hatayı kabullenme, gerektiğinde açıklama yapabilme, çalışma konularından haberdar olma ve işğörene kibar davranış şartlarının yerine getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

İşlemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay sürecinde insanlar bilgilendirilir, var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip olurlar ve bu durum onlara dikkate alındıkları hissi verir (İşcan ve Naktiyok, 2004). Sonuç olarak, işlemsel adaleti uygulamak, hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından önemlidir.

#### *Etkileşimsel Adalet*

Folger ve Cropanzano (1998), etkileşimsel adaletin, ilk zamanlarda işlemsel adaletin içinde ele alınırken daha sonraları Bies ve Moag tarafından yapılan çalışmalar sonucu bağımsız üçüncü bir adalet boyutu olarak tanımlandığını ileri sürmüşlerdir. Bies ve Moag'a (1986) göre, etkileşimsel adaletin bireylerin örgütsel işlemler esnasında gördükleri kişiler arası davranışın kalitesine ilişkin düşünceleri ve iş yerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla söylendiğidir (Akt: Polat, 2007). Moorman (1991) etkileşimsel adaleti, bireyler arası ilişkilerin niteliğine ilişkin adalet algılamaları olarak tanımlar. Greenberg (1990) ise, etkileşimsel adaletin, işlemsel adaletin tamamlayıcısı olduğunu vurgulamıştır.

Etkileşimsel adalet algıları, karar alıcının, kararları açıklarken kişilere yönelik sergilediği tavırlar ve kişilerin bu tavırları algılayıp yorumlaması olarak düşünülebilir (Greenberg, 1993). Bies ve Moag (1986) çalışanların örgüt yetkililerinin kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar için haklı nedenler gösterdikleri

takdirde kendilerine adil olarak davranıldığına inandıklarını ileri sürmüşlerdir. Kişilerin adalet algılarının büyük oranda karar verme sürecinin yapısı ve örgüt içindeki kişiler arası ilişkilerin kalitesinden etkilendiğini belirtmişlerdir (Akt: Greenberg, 1990). Çünkü, kişiler, kendilerine yönelik takınılan tavırları, örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamaktadırlar (Polat, 2007).

Greenberg (1993) yaptığı çalışmada adil olmayan davranışı neyin meydana getirdiğini sorduğunda cevapların çoğunluğu dağıtımsal ve işlemsel faktörlerden ziyade kişilerarası etkileşim faktörleri üzerine yoğunlaştığını saptamıştır. Simons ve Roberson (2003) da dağıtımsal ve işlemsel adalet konusundan daha ileri giderek, karar alma süreçlerinin hayata geçirilmesinde maruz kalınan kişilerarası davranışların kalitesini yani etkileşimsel adaletin, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri üzerinde son derece önemli olduğunu ortaya koymuşlardır.

Greenberg (1993) adaletin sosyal belirleyicilerinin hem işlem hem de dağıtımla ilgili yönleri olduğunu, etkileşimsel adaletin işlemsel ve dağıtımsal adaletten ayrı olamayacağını belirtmektedir. Çünkü, etkileşimsel adaletin içinde olan kişiler arası duyarlılık, hem işlemsel hem de dağıtımsal adaletin merkezindedir. Ona göre, etkileşimsel adaletin ele alınmasındaki bir takım karışıklıklar, kavramsallaştırmadaki eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Nitekim yaptığı çalışmada, ödülleri açıkça dağıtmak yapısal ve yönetsel açıdan adil iken, insanlara açık ve dürüst şekilde davranmanın, kararlara ilişkin uygun açıklamaları tüm işgörenlere sağlamanın sosyal açıdan adil olduğunu ortaya koymuştur (Greenberg, 1993).

Greenberg (1993) etkileşimsel adaletin, yönetici çalışan ilişkisindeki adilliğin tamamlayıcı yanına ve iletişim tarzına işaret etmektedir. Etkileşimsel adalete, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki, verilen bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili olarak, çalışanların bu görevlerin verilme şekli hakkındaki tepkileri ve yöneticilerin çalışanlarından aldıkları geri bildirimler örnek olarak verilebilir. Görevi sorgulamadan kabul etmek ve yapmak, fakat karşılığında bir ödül beklentisi içine girmek ya da verilen ücretin yetersiz olduğunu düşünerek görevi yapmamak veya tamamlamamak (dağıtım adaletine yönelik geribildirim); biçimsel iş tanımlarında yer almayan bir görevi üstlenmek zorunda bırakıldığı için haksızlığa uğradığını düşünmek (işlemsel adalete yönelik geribildirim) veya yöneticiden kararlarına ilişkin bir açıklama yapmasını istemek (etkileşim adaletine yönelik geribildirim) çalışanların göreve yönelik verebilecekleri olası normal tepkileridir (İşbaşı, 2000).

Etkileşimsel adalet boyutu, verilen ceza ya da ödülün kimin tarafından nasıl verildiği, izlenen yol, yönetimde takınılan tavır ve bireye karşı yaklaşımı kapsar. Etkileşimsel adalet, işlemsel adaletten daha önemli sonuçlar doğurmaktadır (Moorman, 1991). Etkileşimsel adalet yönetime ve örgüte karşı oluşturulan tutumlarla doğrudan ilgilidir ve ayrıca adil algılanan etkileşim, çalışanların, örgüte ve yönetime karşı daha istendik ve olumlu tutumlar geliştirmesini sağlar (Mossholder, Bennett, Kemery ve Wesolowski, 1998).

Cropanzano, Prehar ve Chen'e (2002) göre de, işgörenler, kendilerine etkileşim adaleti çerçevesinde davranıldığını algıladıklarında, yöneticilere karşı daha olumlu ve istenilir bir tutum geliştirirler ve daha yüksek iş performansına ulaşırlar. Eğer yöneticiler ödülleri ve işleri eşit olmayan bir şekilde dağıtırlarsa, bunun nedenini izleyicilere kesinlikle açıklamalıdır. Aksi takdirde, örgütte içsel bağlılığın sağlanması bir yana, insanları harekete geçirmek bile mümkün olmayabilir. Ödüllerin eşit olup olmamasına olan duyarlılık, dağıtımsal adaleti yansıtırken; ödüllerin nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara karşı olan duyarlılık ve insanların, yapılan işlemlere tepkisi işlemsel adaleti ortaya koyar. (İşcan ve Naktiyok, 2004). Ödüllerin dağıtımını esnasındaki kişiler arası davranışlara ve iletişime olan duyarlılık da etkileşimsel adaleti ortaya koyar.

Sonuç olarak; yurkarıda sayılan örgütsel adalet boyutlarının her biri örgütün kendisi ve işgörenleri için önemlidir. Birinin olmadığı yerde diğerinden bahsetmek zordur. İşlemsel adaletin uygulanmadığı yerde dağıtımsal adalet de doğru uygulanamaz. Dolayısıyla, hepsi birbirinin tamamlayıcısı ve örgütün verimliliğini arttırmak için dikkat edilmesi gereken önemli konulardandır.

### *Örgütsel Bağlılık*

Örgütsel bağlılığı tanımlayabilmek için öncelikle bağlılık kavramı üzerinde durmak gerekmektedir. Bağlılık, kelime anlamı olarak, "birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" anlamlarına gelmektedir (TDK, 2009). Alanyazında, "bir kişiye, kuruma, kümeye ya da düşünceye bağlılığın tüm öteki değerlerden üstün tutulduğu bir değer kavramı, bir duygu ya da tutum" olarak tanımlanmaktadır (Öncül, 2000).

Bağlılık kavramını ilk inceleyenlerden, Harold Guetzkow bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirmektedir. Bu davranış, amaca süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle şekillenmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Genel anlamda bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmemiz gereken bir yükümlülüğü anlatır (Balay, 2000). Bağlılık, toplumsal yaşamda çeşitli şekillerde kendini gösterebilir. Bu bölümde üzerinde durulacak bağlılık türü, “işgörenin örgüte olan bağlılığı ya da öğretmenin okuluna olan bağlılığı”dır.

“Örgütsel Bağlılık” konusu, ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Whyte aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği “örgüt insanı” adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Örgüt insanı, içinde bulunduğu grubunu yaratıcılık kaynağı olarak görürken aynı zamanda, bir yere ait olma duygusunun kendisinin nihai ihtiyacı olduğuna inanmaktadır (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık kavramı çeşitli yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları; “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreç”, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları”, “bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi”, “bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi” şeklindedir (Bayram, 2005).

Allen ve Meyer (1996) örgütsel bağlılığı, işgörenin, örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almasını sağlayan, örgütle işgören arasında var olan psikolojik bir bağ olarak tanımlamışlardır. Steers (1977) ise örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermeleri ve kendilerini örgütün güçlü bir üyesi gibi hissetmeleri olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık, genel olarak, işgörenin örgütü benimsemesi, özümsemesi, kendini örgütün bir parçası gibi görerek, örgütün amaç ve değerlerine bu düşüncelerle bakması olarak tanımlanabilir.



Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2000). Örgüte bağlılık, çoğu zaman örgütte daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat, daha yüksek verimlilik ve daha nitelikli çıktılarla sonuçlanmaktadır (Chow, 1994). Bu durum tüm örgütler de işgören bağlılığının önemini ortaya koymaktadır.

Örgüte bağlılık özünde, bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim ve etkileşim sürecinde oluşmaktadır. Birey örgütten belli ödül, çıktı ve getiriler sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adanmaktadır. Diğer bir değişle, birey ve örgüt arasındaki karşılıklı değişimde, birey kendisini örgüte adaması karşılığında belli ödül, çıktı ve getiriler beklemektedir (Balcı, 2000).

Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve yönlendirmelere gönüllü olarak uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. İçsel olarak güdülenme, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında, 1950'li yıllardan bugüne pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar ortaya çıkardıkları görülmektedir. Bu çalışmaların, giderek artan bir önem kazanmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Çöl, 2004):

1. Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
2. Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
3. Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
4. Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
5. Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılık literatürü, araştırmacıların, büyük ölçüde bireylerin bağlılık niteliği, kişinin örgütsel amaç ve çıkarlarını koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal gerekleri yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok psikolojik gücü üzerinde odaklandıklarını göstermektedir. Bunun yanında araştırmacılardan önemli bir bölümü de örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgütün farklı parçalarına veya öğelerine bağlılığı şeklinde tanımlamışlardır (Balay, 2000).

Bireyin örgütsel bağlılığı, onun örgütle değişik yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır. Reichers (1985) yapmış olduğu “Örgütsel bağlılık üzerine bir inceleme ve yeniden kavramsallaştırılması” adlı çalışmasında, bağlılığın, örgütsel amaç ve değerler yönünde bireylerin çabalarının artması ve örgütle özdeşleşmeleri ile meydana geldiğini belirtmektedir. Bu çerçevede, Porter Steers, Mowday ve Boulian (1974) örgütsel bağlılığın üç önemli öğeden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunlar:

1. Çalışanın, örgütün değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi,
2. Çalışanın, örgütün yararı için yüksek düzeyde çaba sarf etmeye gönüllü olması,
3. Çalışanın, örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü arzu duymasıdır.

Örgütsel bağlılık, ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri; ikinci olarak iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakın ilişkili olmasından dolayı örgütler için son derece önemli bir konu haline gelmiştir (Balay, 2000).

Eğitim örgütleri açısından ele aldığımızda, örgütsel bağlılık, öğretmen ve yöneticilerin kendilerini çalıştıkları okulun bir parçası olarak görmesi, okulun ortak değerlerini benimsemesi, okul için beklenenden daha fazla çaba harcamaya gönüllü olmaları ve çalıştıkları okulda daha fazla kalmak istemeleriyle ilgili bir kavram olarak düşünülebilir.

Wiener’e (1982) göre, öğretmenlerin rollerini başarıyla yerine getirmeleri onların, okula bağlılık duyma oranlarıyla doğru orantılıdır. Okula gerçek anlamda bağlılık ise

bir ölçüde yararçı-araçsal hesapları dışarıda tutmakla meydana gelebilir. Çünkü, okula gerçek anlamda bağlılık duyan işgörenler, bunu, okulun kendi yararı ve güvenliği için, sürekli bir biçimde ve zamanlarının büyük bir bölümünü okula ilişkin eylem ve düşüncelere ayırarak yaparlar.

### *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler*

Örgütsel bağlılığı daha iyi anlayabilmek için, örgütlerde çalışanların bağlılığını hangi faktörlerin ne kadar ve nasıl etkilediği incelenmelidir. Çalışanlarda, örgüte yönelik bir bağlılık oluşturma aşamasında, onları etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Alan yazın incelendiğinde, araştırmacıların örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri çeşitli şekillerde gruplandıkları görülmektedir. Örneğin, Mowday, Porter ve Steers (1982) örgüte bağlılığı etkileyen faktörleri, kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört gruba ayırmıştır (Akt: Farrell ve Petersen, 1984). Celep (2000) ise bu faktörleri; kişisel özellikler, örgütsel yapı, işin özellikleri, örgütsel iklim, örgütsel süreçler olarak beş grupta toplamıştır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri Ölçüm Çetin (2004) aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır.

1. Yaş, cinsiyet ve deneyim.
2. Örgütsel Adalet, güven, iş tatmini.
3. Rol belirliliği, rol çatışması.
4. Yapılan işin önemi, alınan destek.
5. Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma.
6. İş güvenliği, tanınma, yabancılaşıma.
7. Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar.
8. Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik.
9. Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler.
10. Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörenlere gösterilen ilgi.

Yukarıda belirtilen faktörlere bakıldığında örgütsel bağlılığı etkileyen unsurların çok yönlü olduğu görülmektedir. Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç grupta toplanmıştır.

### *Kişisel Faktörler*

Örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasındaki ilişkiler güçlüdür. Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum, çalışılan süre, eğitim durumu gibi değişkenleri kapsamaktadır (Balay, 2000). Kişisel faktörler, ayrıca, örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için hayati bir öneme sahiptir (Ölçüm Çetin, 2004).

Alanyazında, örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki bulan çalışmalar mevcuttur (Sheldon, 1971; Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990). Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık düzeyinin artması beklenen bir sonuçtur. Çünkü, mesleklerine yatırım yapmamış daha genç işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları; meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu işgörenlerin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi taşıdıkları çeşitli çalışmalar sonucu anlaşılmıştır (Balay, 2000). Öte yandan Kirel (1999) örgütsel bağlılık ve yaş arasında ters yönde bir ilişki bulmuş, genç çalışanların örgütlerine, yaşlı çalışanlardan daha bağlı olduklarını ortaya çıkarmıştır. Kirel'e (1999) göre, genç çalışanlar işlerini daha eğlenceli bulmakta ve daha istekli çalışmaktadırlar ve bu yüzden, genç çalışanlar yaşlılara göre örgütlerine daha bağlıdır. Son olarak, Bateman ve Strasser (1984) yaptıkları çalışma sonucunda, yaş ile örgüte bağlılık arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet ile ilgili araştırmaların sonuçlarında herhangi bir fikir birliği yoktur. Araştırmacılar farklı gerekçeler ortaya koyarak, erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu savunmaktadırlar. Örneğin; bazı sosyal bilimciler yaptıkları çalışma sonuçlarında, kadınların, erkeklerden daha düşük düzeyde işlerini değiştirme eğilimi taşıdıklarını ve erkeklere göre örgütlerine daha bağlı olduklarını ortaya koymuşlardır (Angle ve Perry, 1981; Hrebiniak ve Alutto, 1972). Öte yandan, araştırma sonucunda erkeklerin kadınlara göre örgütlerine daha bağlı olduklarını bulan araştırmacılar vardır (Ertürk, 2011; Özcan, 2008). Son olarak, örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı ilişki bulunmayan araştırmalarda mevcuttur (Kaya, 2007; Toplaoğlu, 2010).

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı bazı araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Angle ve Perry, 1981; Steers, 1977).

Bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe, örgütten beklentisi artacağından bağlılık düzeyi azalabilir (Celep, 2000). Çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe, örgütsel bağlılığının düşmesinin sebeplerinden biri, bireylerin beklentilerinin örgütün karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür (Erdoğan, 2006). Bunun yanı sıra, Mathieu ve Zajac (1990) çalışmalarında, örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ters yönlü ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde etmişlerdir.

Allen ve Meyer (1993) örgütsel bağlılıkla kıdem arasında doğrusal yönde bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, örgüt içinde geçen zamana dayalı olarak, örgüt içi konumdaki yükseliş sonucunda memnuniyet düzeyinin artmasının, bağlılık ile kıdem arasında olumlu yönde bir ilişki oluşturduğunu belirtmişlerdir. Alanyazında, çoğu çalışmada örgütsel bağlılık ve kıdem arasındaki ilişki doğrusal yöndedir (Ağca ve Ertan, 2008; Aksu ve Balcı, 2009; Özcan, 2008). Ancak, Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen (2010) yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılıkla kıdem arasında anlamlı bir farka ulaşamamışlardır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen bir diğer faktör de medeni durum değişkenidir. İnce ve Gül (2005) bekarların, evli ve dul bireylere göre çalıştıkları örgütten ayrılmayı daha az maliyetli gördüklerini belirtmektedirler. Evlilerin, bekarlara göre genellikle daha fazla finansal sorumluluk üstlenmeleri bunun nedeni olarak gösterilmektedir. Bu şekilde, çalışanın sorumluluk duygusu daha yüksek olabilmektedir (Erdoğan, 2006).

### *Örgütsel Faktörler*

Örgütsel güven, adalet, örgütün yapısı, yönetim şekli, örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek, iş doyumu gibi örgütle ilişkili birçok faktör çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki vardır. Kollack'a (1994) göre, birey, örgüt ve yöneticisiyle etkileşim içindeyken örgütün ve yöneticinin özellikleri hakkında bilgiler edinir. Bu bilgiler ve önceki deneyimlerin etkisiyle giderek örgüte ve yöneticiye güven duymaya başlar ve bu güven duygusu çalışmada bağlılık duygusu yaratır (Akt: Atalay, 2007). Bu noktada hem güven hem de bağlılık

oluşturmada çok önemli olan örgütsel adalet karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel adalet örgütte sağlanabildiği ölçüde, bireyler örgüte güven ve bağlılık hissetmektedirler.

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı ve liderlik stilleri işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne derece baskıcı ve kontrolcü olursa, çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yeni fikirler ortaya koyabilmeleri o kadar zorlaşacaktır (Gündoğan, 2009). Bu açıdan bakıldığında, örgütteki üst yönetimin çalışanların bağlılık düzeyini etkileyebileceği söylenebilir. Cohen (1992) katılımcı yönetim tarzının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ileri sürmüştür. İşgörenler örgüt içinde alınan kararlara yönelik fikirlerini rahatlıkla ifade edebildiklerinde bağlılıklarının artacağı söylenebilir (Celep, 2000). Ayrıca, Balay'a (2000) göre, işgörenler, kendileri için anlamlı olacak şekilde ödüllendirildiklerini algıladıklarında, yüksek düzeyde bağlılık hissederler. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe yada projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller de çalışanın bağlılık duymasında etkili olmaktadır (Çelik Keleş, 2006).

Örgüt kültürü, bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiler yapabilme potansiyeline sahiptir (Wu, Chow, Harrison ve McKinnon, 2001; Yavuz, 2010). Tüm çalışanlar tarafından benimsenen ortak amaç ve vizyon oluşturma çabalarının olduğu bir örgütsel kültürün ve iklimin, örgütsel bağlılık düzeyini arttırmada olumlu sonuçlar doğurması beklenir (Gündoğan, 2009). Yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır. Çalışanlara yaptıkları işlerde daha fazla özerklik sağlamak da örgütsel bağlılık açısından olumlu olabilir.

İş doyumu ve örgütsel bağlanma arasındaki ilişki pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Yapılan araştırmalarda, çalışanların örgütsel bağlılıklarının en önemli belirleyicisinin iş doyumu olduğu görülmüştür (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002; Chen, 2004). Örgütsel faktörlerden olan iş doyumunun çalışarlarda sağlanabilmesi için yönetim gerekli tedbirleri almalıdır.

### *Örgüt Dışı Faktörler*

Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgüt dışı faktörler; alternatif iş imkanları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı olarak sıralanabilir.

Profesyonellik, mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesi olarak düşünülebilir (İnce ve Gül, 2005). Ancak, profesyonel bireylerde mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılık aynı zamanda oluşmayabilir. Bu yüzden, mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, özerklik gibi uygulamalarla, meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık istenilen seviyelere yükseltilebilir (Wallace, 1995).

Alternatif iş fırsatları, çalışanların sadece kişisel yetenekleri ile değil, aynı zamanda örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005). Balay (2000) iş pazarındaki sınırlı iş fırsatları algısının, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlandığını, daha az alternatifi olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan çalışanların, örgütlere olan bağlılığının daha da artabileceğini belirtmektedir. Bu nedenle, sınırlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması beklenebilir (Gündoğan, 2009).

Sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranları gibi etkenlerde bireylerin örgütsel bağlılık oluşumunda etkili olabilir. Sektörün kötüye gittiği durumlarda bireyler işlerini kaybetme olasılığının varlığından dolayı örgütlere daha bağlı olabilirler. Aynı şekilde, işsizlik oranlarının yüksek olduğu bir ülkede birey iş bulmakta zorlandığı için, bulduğu işi kaybetmemek amacıyla örgütüne daha bağlı olabilir. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu kötüyken ya da ülke ekonomisi krizdeyken insanlar sahip oldukları işlerini kaybetmemek için örgütlere daha bağlı olabilirler.

### *Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları*

Alanyazın incelendiğinde örgütsel bağlılıkla ilgili olan boyut, sınıf ve yaklaşım kavramları üzerinde karışıklık olduğu anlaşılmaktadır. Bağlılık kavramı hakkında farklı bakış açıları mevcuttur. Çalışmada konunun daha iyi anlaşılması için, örgütsel bağlılık sınıflandırmalarına kısaca değinilecek ve en fazla kabul gören kavramlar ve araştırmalar üzerinde durulacaktır.

### *Etzioni'nin Sınıflandırması*

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Penley ve Gould, 1988).

1. *Moral bağlılık*: Pozitif durumu yansıtan moral bağlılığı, çalışanın işletmenin norm ve değerleri ile bütünleşmesini ifade eder.
2. *Hesapçı bağlılık*: Hesapçı bağlılıkta kişi örgütle bir ticaret ilişkisi içerisinde. Örgüte ne verirse, o kadar almayı bekler.
3. *Yabancılaştırıcı bağlılık*: Etzioni'nin sınıflandırmasının negatif boyutunu oluşturup, kişi örgütte veya toplulukta zoraki kalmaya mecbur edilir ya da kendini örgütte kalmaya mecbur hisseder.

### *O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması*

O'Reilly ve Chatman (1986) bir örgüte bağlılığı üç boyuta ayırmaktadır.

1. *Uyum bağlılığı* : Uyum bağlılığında bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları geçiştirme temeline oturtarak gerçekleştirirler. Bu boyutta temel hedef, belli dış ödüllere ulaşmaktır.
2. *Özdeşleşme bağlılığı* : Özdeşleşme bağlılığı, örgütte çalışan diğer kişilerle samimi ilişki kurma isteğine dayanır. Bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelir.
3. *İçselleştirme bağlılığı* : İçselleşme tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

### *Mowday, Steers ve Porter'in Sınıflandırması*

Modway, Steers ve Porter (1979) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığın genel olarak, davranışsal ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki kategoride sınıflandırıldığını belirtmişlerdir. Davranışsal bağlılık, kişinin örgütteki davranışsal faaliyetlere bağlılığıdır. İşgören örgüte ilişkin, bazı koşullarda belirli davranışlar geliştirir, daha sonra bu davranışını devam ettirmekte ve bir süre sonrada bu davranışına



bağlanmaktadır. Bu bağlanma sonucu davranışına uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltir. Tutumsal bağlılık ise, çalışanların örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesini ve bu amaçları gerçekleştirmek için çalışmaya istekli hale gelmeleridir. Bu yaklaşım, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanır. İşgörenin çalışma ortamı içinde bulunduğu koşullar, onun psikolojik durumunu etkilemekte ve bu durum işgören davranışının sürekli hale gelmesine neden olmaktadır ( Mowday, Steers ve Porter, 1979).

### *Buchanan II' nin Sınıflandırması*

Buchanan (1974) bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma ve bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlar. Örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır;

1. *Özdeşleşme (Identification)*: Kişinin, örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi yani örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.
2. *İlgi Duyma (Involvement)*: Kişinin, işindeki rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak ilgili olması ve bağlılık duymasıdır.
3. *Sadakat (Loyalty)*: Kişinin, mensubu olduğu örgüte yönelik duygusal hislerinin olması ve örgütüne karşı içten bağlılık göstermesidir.

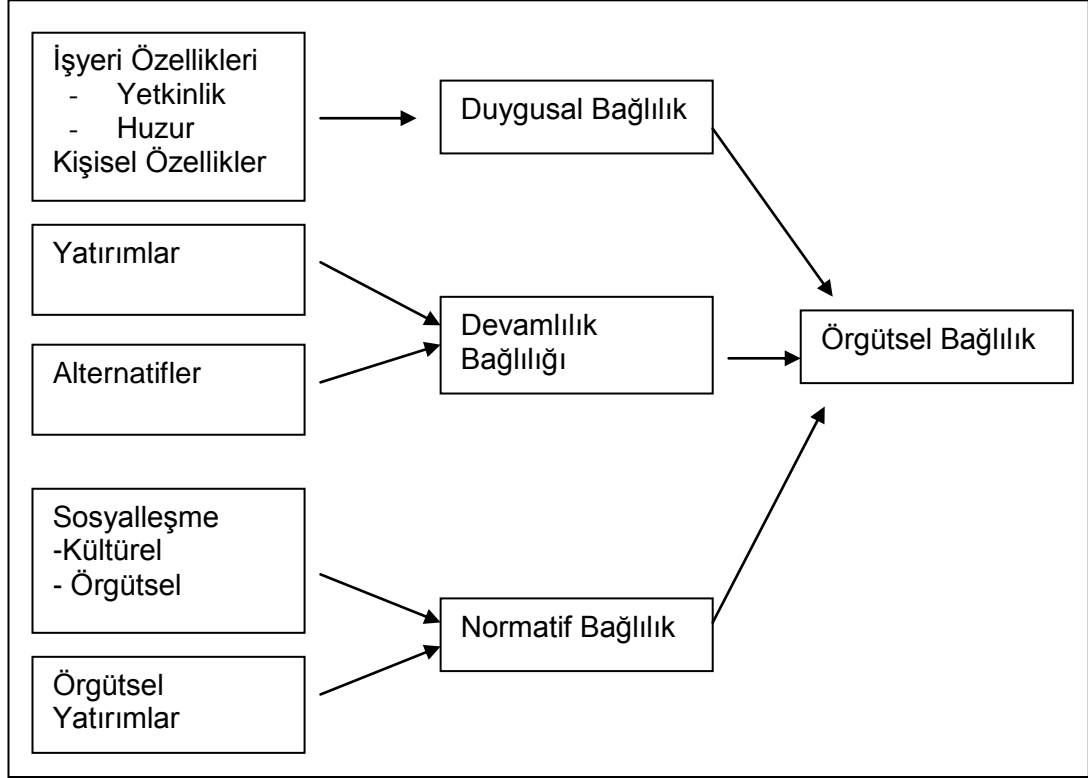
### *Wiener'in Sınıflandırması*

Wiener (1982) örgütsel bağlılığı, araçsal ve normatif-moral bağlılık olmak üzere sınıflandırmıştır. Araçsal bağlılık, çalışanların yararcı ve daha çok kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmalarıyla ilgilidir. Normatif-moral bağlılık ise, değer ve ahlaki temele dayanan güdüleme ile oluşan bağlılık türüdür.

### *Meyer ve Allen'in Sınıflandırması*

Meyer ve Allen (1984) ilk olarak, örgütsel bağlılığa ilişkin iki boyut geliştirmiştir. Bunlar; duygusal ve devamlılık bağlılığıdır. Daha sonra, örgütsel bağlılık konusunun çok yönlü gelişimine dayanarak, Meyer ve Allen (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişler ve çalışmalarında daha önce geliştirdikleri iki

boyuta normatif bağlılık adını verdikleri boyutu da ekleyerek bireylerin örgütsel bağlılıklarının, duygusal, devam ve normatif temelli olabileceğini belirtmişlerdir (Meyer, Irving ve Allen, 1998).



Şekil 2. Meyer ve Allen'in üç bileşenli örgütsel bağlılık modelinin şekli (Meyer ve Allen, 1991: 68).

Şekil 2'de görüldüğü gibi, Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılık boyutlarını sırasıyla, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak 3 kategoriye ayırmıştır. Duygusal bağlılık işyeri özellikleri ve kişisel özelliklerle, devamlılık bağlılığı yatırımlar ve alternatiflerle, normatif bağlılık ise sosyalleşme ve örgütsel yatırımlarla ilişkidir. Aşağıda bu bağlılık boyutları sırasıyla açıklanmaktadır.

### *Duygusal Bağlılık*

Duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgütü benimsemesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ kurması olarak tanımlanabilir. Örgüt, çalışanlar için anlam ve önem taşıdığı zaman, bireyler örgüt üyeliğine devam etmekte istekli olur ve bundan mutluluk duyarlar (Allen ve Meyer, 1990). Duygusal bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgütün amaçlarıyla

özdeşleşmektedir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalan çalışanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Balay, 2000). Duygusal bağlılık, örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması olarak düşünülebilir (Tutar, 2007).

Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılık öncellerini aşağıdaki gibi sıralamıştır :

*Zorlayıcı görev:* İşgörenlerin çalıştığı örgütte yaptığı işin mücadele gerektiren, zorlayıcı ve heyecanlı bir iş olması.

*Rol belirginliği:* Örgütün işgörenden belediklerinin açık ve anlaşılır olması.

*Amaç belirginliği:* İşgörenin, örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık ve net bir anlayışa sahip olması.

*Amaç güçlüğü:* İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.

*Yönetimin demokratikliği:* Üst düzey yöneticilerin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması. Çalışanların yönetime katılması, hem örgüt hem de çalışanın kendisi için olumlu sonuçlar doğurur.

*Arkadaş bağlılığı:* Örgütteki insanlar arasında belli düzeyde yakın ve samimi ilişkilerin olması. Yöneticiler bu bağlılığı gerçekleştirebilmek için çalışanlar için çeşitli sosyal etkinlikler düzenleyebilir.

*Örgütsel bağımlılık:* İşgörende, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması. Çalışanlar bu durumdan destek alırlar ve bağlılıkları artar.

*Eşitlik:* Örgütteki insanların hak ettiklerini alması. Tüm çalışanlara hak ettikleri ölçü ve standartlarda dağıtım yapılması. Ancak bu standartların geliştirilebilmesi oldukça zordur.

*Çalışana verilen önem:* İşgören tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularının güçlenmesini teşvik etmek. Yöneticiler çalışanlara olumlu geri dönütler vererek çalışana önem verdiklerini gösterebilirler.

*Dönüt:* İşteki performansı konusunda işgörene sürekli bilgi vermek.

*Katılım:* İşgörenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak. Çalışanı doğrudan ilgilendiren durumlarda, onun fikir ve düşüncelerini dikkate almak.

Duygusal bağlılık, psikolojik bir süreçtir ve bu süreçte bireyin örgüte duygusal yönden bağlanması söz konusudur. Güçlü bir bağlılık içinde olan bireyler,

örgütleriyle özdeşleşir, örgütün içine girer, kendilerini örgütün bir parçası gibi hisseder ve örgütün bir üyesi olmaktan dolayı mutlu olurlar (Balay, 2000).

### *Devamlılık bağlılığı*

Allen ve Meyer (1996), devamlılık bağlılığını, kişinin örgütü bıraktığında başka alternatiflerinin olmaması (veya işsiz kalması) durumunda, katlanması gereken maddi ve manevi sonuçlara ilişkin algısına dayanan bağlılık türü olarak tanımlamışlardır.

Devamlılık bağlılığında, çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın yani örgüte yaptığı yatırımlarının boşa gideceği korkusuyla örgüte bağlılık gösterdiği varsayılır (Meyer ve Allen, 1991). Buna göre işgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ya da örgütten o güne kadar sağladığı faydalar, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır (Balay, 2000). Çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa, mevcut işlerine ve işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır (Meyer ve Allen, 1990). Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır.

Allen ve Meyer (1990) devamlılık bağlılığı öncellerini aşağıdaki gibi sıralamıştır :

*Beceriler:* Çalışanın içinde bulunduğu örgütte çalışırken kazandığı becerilerin bir başka örgütte ne kadar işe yarayacağıyla ilgilidir.

*Eğitim:* Kişinin aldığı formal eğitimin çalıştığı kurumda faydalı olacağı düşüncesidir. Kişiler aldıkları eğitimle kendilerine yatırım yaparlar ve bu eğitimlerine yönelik işlerde çalışmayı tercih ederler. Dolayısıyla, kişi kurumuna bağlılık duymasa bile aldığı eğitim o kurumda işe yaradığı için mecburen işine devam etmek zorunda kalabilir.

*Taşınma:* Kişinin örgütü bıraktığında yaşadığı mekanı da değiştirmesiyle ilgilidir. Kurum değiştirmek tamamen ortam değiştirmek olduğu için, bireyler sosyal ortamlarından kopmamak için işlerine devam edebilir.

*Öz Yatırım:* Kişinin çalıştığı örgüte, daha fazla zaman ve çaba harcamasıyla ilgilidir. Kişiler çalıştığı örgütten hem tecrübe kazanmış hem de örgüte belli tecrübeler kazandırmıştır. Bu tecrübeler kişinin kendine yaptığı yatırımdır. Bu yatırımı başka bir kuruma geçerek boşa harcamak kolay değildir.

*Emeklilik:* Kişinin örgütte kalmaya devam etmesiyle kazanacağı, bıraktığında ise kaybedebileceği emeklilik primleriyle ilgilidir.

*Toplum:* Çalışanın ne kadar zamandır aynı bölgede yaşadığıyla ilgilidir. Kişiler belli bir süre sonra çalıştıkları ve yaşadıkları ortama alıştıkları için, bu ortamlardan kopmak zor olabilir.

*Alternatifler:* Kişinin örgütü terk etme durumunda, başka bir örgüte kolayca girip giremeyeceği ile ilgilidir. Kişi eğer rahatlıkla başka bir kurumda iş bulabileceğine inanırsa, ancak o zaman örgütten ayrılabilir.

Devamlılık bağlılığı içten gelen bağlılık değil, dış faktörlere dayalı bağlılıktır. Devamlılık bağlılığında kişi, örgütyle tam olarak özdeşim kurmuş değildir (Tutar, 2007).

### *Normatif Bağlılık*

Bu bağlılık boyutu; çalışanın, kendini ahlaki açıdan örgütte kalmaya zorunlu olduğunu hissetmesiyle ilgilidir. Sheldon (1971) normatif bağlılığı, kişinin çalıştığı örgüte karşı ahlaki sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu nedenle kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılık türü olarak açıklamıştır. Wiener (1982), örgütte kalma yükümlülüğü duygusunun, içsel ahlaki duyguların baskısından ya da örgüte yönelik bir minnettarlık duygusundan kaynaklanabileceğini belirtir. Bunun nedeni, işgörenlerin gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda, işverenlerin onları işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır (Bayram, 2005). Normatif bağlılıkta; kişi örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görür ve örgütüne bağlılık göstermenin ahlaki açıdan en doğru şey olduğunu düşünür. Allen ve Meyer (1990)'a göre normatif bağlılığın önceli; örgütsel bağlılık normudur. Örgütsel bağlılık normu, bir örgütte çalışan tüm işgörenlerin örgütlerine güçlü bir kişisel bağlılık duymaları beklentisidir.

Sonuç olarak; bağlılığın her türü bireyi örgüte bir şekilde bağlar ancak, önemli olan çalışanın örgütüne herhangi bir şekilde değil, istenilen türde bağlılık göstermesidir. Bir örgütte, devamlılık bağlılığına sahip bireylerin çok olması örgüt için büyük bir sorun olabilir. Diğer taraftan; duygusal bağlılığa sahip bireylerin fazla olması, örgüt için büyük bir başarı olabilir. Çünkü, duygusal bağlılığı yüksek bireyler, iş ortamında daha az devamsızlık yapma ve daha fazla motive olma eğilimindedirler (Ölçüm Çetin, 2004).

### *Örgütsel Bağlılığın Sonuçları*

Örgütsel bağlılığın sonuçları, öncelikli olarak örgütün amaç ve beklentilerine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olabilir. Amaçlar anlamsız olduğunda, körü körüne yüksek bağlılık duygusu içindeki bireyler örgütün dağılma sürecini hızlandırabilirler. Bireyler amaçların anlamsız ve yanlış olduklarını görmelerine rağmen yanlışta ısrarcı olabilirler. Diğer taraftan, örgütün amaçları anlamlı ve mantıklı olduğunda, yüksek düzey bağlılık duygusu işgörenlerin etkili davranışlarına ve çeşitli örgütsel kazançlara sebep olabilir (Wiener, 1982). Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin işgören ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Randall (1987) yaptığı bu çalışma sonucunda örgütsel bağlılık sonuçlarını düşük, ılımlı ve yüksek düzey olarak 3 kategoriye ayırmıştır.

**Tablo 1.**

Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
<b>Düşük Bağlılık Düzeyi</b>	Bireysel yaratıcılık, Yenileşme, özgün olma ve insan kanağının daha etkili kullanımı	Daha yavaş kariyer ve terfi, dedikodu sonucu oluşan kişisel maliyetler Muhtemel kovulma, ayrılma ya da örgütsel amaçlara yönelik olumsuz girişimler	Düşük performans ve işgören zararını engelleme, morali yükseltme, yer değiştirme, örgüt için faydalı sonuçlar getiren dedikodular	Daha yüksek işdevri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş miktarı, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan girişimler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zararlı sonuçlar doğuran dedikodu, işgörenler üzerine sınırlı kontrol
<b>İlmlı Bağlılık Düzeyi</b>	Yüksek aitlik duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, örgütten ayrı olarak kimliğin korunması	Kariyer ve terfi fırsatları sınırlı olabilir, tam olarak oluşmamış bağlılıklar arasındaki zor olan uyum	İşgörenin artan ayrıcalığı, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri ve daha yüksek iş doyumunu	İşgörenler rol üstü ve üyelik davranışlarını sınırlayabilir, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerini dengeleyebilirler. Örgütsel etkililikte olası düşüş meydana gelebilir.
<b>Yüksek Bağlılık Düzeyi</b>	Bireysel kariyer ve artan maaş, davranışın örgüt tarafından ödüllendirilir, bireyin iş yapma hırısı	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının örtbas edilmesi, değişime karşı bürokratik direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışmasının olmaması, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve istikrarlı işgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev alma rekabeti ve performans, örgütsel amaçlar karşılanabilir	İnsan kaynaklarının yetersiz kullanımı, örgütsel esneklik yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasa dışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Randall, 1987, 462.

Tablo 1’de görüldüğü gibi Randall (1987) örgütsel bağlılık düzeylerini düşük, ılımlı ve yüksek olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır. Bu kategoriler sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır.

### *Düşük Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları*

Bağlılık düzeyi düşük olan birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur ancak bu durumda bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye yönelik tutumları ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını değerlendirir ve bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir (Balay, 2000).

Çalışanların örgüte bağlılıklarının düşük, söylentilerin etkili olduğu durumlarda belirsizlik ve çatışma ortamı oluşur. Düşük örgütsel bağlılıkta, söylentilerden etkinlenen ve örgütteki bütün olumsuzlukları abartarak iletişimi yönlendiren çalışanlar, kendilerine ve örgüte zarar verebilirler. Bu durum çalışanın yeni bir işe yönelmesine neden olabilir. Ayrıca, bireyler örgütün amaçlarına yönelik olumsuz girişimlerde bulunabilirler (Celep, 2000).

### *İlmlı Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları*

Bireylerin, örgütün bazı değer ve amaçlarını benimsediği bazılarını ise benimsemediği bağlılık düzeyidir (Randall,1987). Örgütsel özdeşleşme ve bağlılık tam olarak oluşmamıştır. İlmlı bağlılık düzeyinde bulunan işgörenler, sistemin yenileştirici etkilerine karşı çıkar ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba gösterirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip oldukları için örgütün bazı beklentilerini karşılarlar. Bu bireyler, bir yandan örgüte entegre olmaya bir yandan da kişisel değerlerini korumaya çalışırlar (Bayram, 2005).

Örgüte ilmlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir (Bayram, 2005). Sonuç olarak, örgütsel etkililikte muhtemel bir düşüş yaşanabilir ve işgörenler çalışma konusunda isteksiz olabilirler (Randall, 1987).



### *Yüksek Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları*

Bu bağlılık düzeyinde bireylerin davranışları örgüt tarafından ödüllendirilir ve örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabilir. Bu işgörenlerin; işin kendisi ve çevresiyle ilgili doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk durumlarında gerçekleşmektedir (Bayram, 2005).

Yüksek bağlılık düzeyi, işgörenin gelişimini engelleyebilmekte bürokratik olarak değişime karşı direnç oluşturabilmektedir. Ayrıca, işgörenin kimliği grup kimliği içinde eriyebilmektedir. Bireyin iş hayatındaki ve aile içindeki rolleri büyük ölçüde birbirine bağlı olduğundan aile ilişkilerinde gerilimler yaşanabilir (Celep, 2000).

### *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı*

Mowday ve diğ., (1979) öğretmen bağlılığını, öğretmenin okuluna olan sadakati olarak tanımlamışlardır. Öğretmen bağlılığı, öğretmenin okulun amaç ve hedeflerini özümsemesi, kabullenmesi ve bu hedef ve amaçlar için, yararcı mantıkla düşünmeden, çeşitli konularda fedakarlık yapmaya gönüllü olması olarak düşünülebilir. Öğretmenin okulu ya da öğrencileri için yapabileceği fedakarlıklar, onlara daha fazla zaman ayırabilme, ücret düşünmeden bazen de olsa ekstra dersler verebilme, zaman ve daha fazla çalışma isteyen çeşitli etkinlikler düzenlemedir. Nasıl ki, bir örgütte, bağlılığı olan işgörenlerin daha fazla olması, o örgüt için son derece önemli ve faydalı bir durumsa, aynı şey okullar içinde geçerlidir. Okullar ne kadar çok adanmış, bağlı öğretmene sahip olursa amaç ve hedeflerine ulaşma oranı o kadar yüksek olabilir. Öğretmen bağlılığının öneminden sonra, öğretmen bağlılığının nasıl oluştuğu ve bu bağlılığı nelerin etkilediği konuları üzerinde durulmalıdır.

Öğretmenlerin işlerinden elde ettikleri doyumlarının, öğretmenlik mesleğine ilişkin sahip oldukları algılarının, çalıştıkları okul ile ne kadar bütünleştiklerinin en güçlü işaretlerinden biri örgütsel bağlılıktır. Peterson ve Martin (1990) yaptıkları çalışmalar sonucu, bağlılığın, örgütlerin kendilerine özgü normları, değerleri, inançları ve diğer kültürel öğeleri sayesinde oluştuğu sonucuna varmışlardır. Öğretmen bağlılığını incelemek için öncelikle Peterson ve Martin'in (1990) üzerinde durduğu bağlılığın

oluşumunu sağlayan örgüt kültürü yani okul kültürü üzerinde durulmalıdır. Çünkü, kişisel ve örgütsel faktörler okulun kültüründe ayrı ayrı mevcuttur ve okul kültürünü dolaylı yollardan şekillendirebilirler. (Shaw ve Reyes, 1992).

Eğitim örgütlerinin etkililiği, öğrenme ve öğretme sürecinin en önemli ve devamlı öğeleri olan öğretmen, müdür ve öğrenci arasındaki etkileşim gibi birçok önemli detaya bağlıdır. Bu etkileşim sürecinde, müdür okulun, öğretmen ise sınıfın yöneticisidir. Bu açıdan bakıldığında, öğretmenler kendilerini okullarına, öğrencilerine, öğretim etkinliklerine, mesleğine ve iş arkadaşlarına bağlı hissederse, diğer bir deyişle, zorunluluktan kaynaklanan resmiyetin ötesinde öğretmenlerin bu gruplara olan tutumları ne kadar olumlu olursa, ancak o zaman, okulun etkililiğine istenilen düzeyde katkılar sağlarlar (Celep, 1992).

Bu durumlar göz önüne alındığında, öğretmenlerin okullarına olan bağlılıkları önemlidir. Rosentholtz ve Simpson (1990) işyerinin yani okulun özelliklerinin, öğretmenlerin bağlılığı üzerindeki etkilerini açıklarken altı unsur ortaya koymuştur. Öğretmenlerin okullarına olan bağlılıklarını etkileyen unsurlar, performans etkinliği, manevi ödüller, görev özerkliği ve takdir hakkı, öğrenme fırsatları, okulun öğrenci davranışlarına ilişkin politikaları ve yöneticilerin desteğidir.

*a) Performans Etkinliği:* Kişi için önemli olan performans etkinliği duygusu, işe bağlılığın en önemli ve öncelikli unsurlarındandır. Etkinlik duygusu, iş yerinin bir özelliği olmamasına rağmen, iş yerine bağlılığı açıklayan her modelde önemli olmasından incelenmesi gereken bir öğedir. Heckman ve Oldham (1980) işgörenlerin duygularının işlerini ne kadar iyi yaptıklarıyla yakından ilişkili olduğunu, işini iyi yapanların mutlu olduğunu ve yüksek performans etkinliğinin, işgörelere işleri için daha fazla çaba harcamaları konusunda teşvik edici olduğunu ifade etmişlerdir. Yüksek etkinlik duygusuna sahip ancak düşük performans gösteren işgörelenler, işlerini kötü yapmadan kaynaklanan duygularından kurtulmak için farklı yollar arar ve kendilerini memnun edecek iyi bir performans yakalamaya çalışırlar. Dolayısıyla, performans etkinliği tamamen kişinin kendisiyle ilgili bir durumdur ve yüksek performans etkinliği duygusu geliştiren öğretmenler okullarına daha fazla bağlı olabilirler.

*b) Manevi Ödüller:* İşgörelenler, yaptıkları işler için kendilerine olumlu dönütler verilmesini isterler. Bu dönütler, okul müdüründen, velilerden, iş arkadaşlarından ya

da daha üst makamlardan olabilir. Manevi ödüller, öğretmenlerin iş doyumunu, motivasyonunu büyük ölçüde etkiler ve ayrıca, örgüte olan bağlılıklarını artırır. Başarının diğerleri tarafından tanınması ve desteklenmesi, işgöreni mutlu ve daha yüksek performans için motive eder. İşgörenin, çabalarının olumlu sonuçlarını geri dönüt olarak alamaması ya da örgütte düzenli olarak kişilerin çabalarına ilişkin herhangi bir dönüt verilmemesi, öğretmenlerde hoşnutsuzluk, devamsızlık ve hatta iş bırakmaya kadar gidebilecek sonuçlar doğurabilir. Sonuç olarak, çalışanlarının bağlılığını isteyen örgütler, çeşitli yollarla manevi ödüller vermeli, çalışanlarını desteklemeli ve motive etmelidir. Okullarda, öğretmenleri öğrenme ve öğretme etkinliklerinde göstermiş oldukları çabalardan dolayı çeşitli şekillerde ödüllendirmelidir.

*c) Görev Özerkliği ve Takdir Hakkı:* Öğretmenlerin bağlılığını etkileyen örgütsel özelliklerin üçüncü boyutu olan görev özerkliği ve takdir hakkı, verilen görevleri yürütmek için, işin öğretmene ne derece özgürlük, bağımsızlık ve takdir hakkı sağladığı ile ilgilidir. Özerklik ve takdir hakkına uygun olan meslekler, seçim ve yargıda bulunmayı gerektirir ve bu şekilde yaparak, insanları performanslarının nedeni ya da sonucu ile ilgili olarak sorumlu tutar. Sonuçta, kişiler özerk ve takdir hakkına sahip olduklarında, yaptıkları işlerden veya performanslarından kendilerini sorumlu tutmaya daha çok meyillidir. Profesyonel anlamda bağımsızlık ve takdir hakkının olmaması, öğretmenlerde hoşnutsuzluk, işe gelmeme ve işi bırakma gibi eylemlerin sebebi olarak görülür. Öğretmene esneklik ve takdir hakkı sağlayan bir okulda, öğretmenler kararlarına saygı duyulduğu hissine kapılır ve bu durumdan son derece memnun olurlar. Sonuç olarak, yüksek düzeyde özerk ve takdir hakkı bulunan öğretmenler işine ve okuluna daha fazla bağlılık gösterirler.

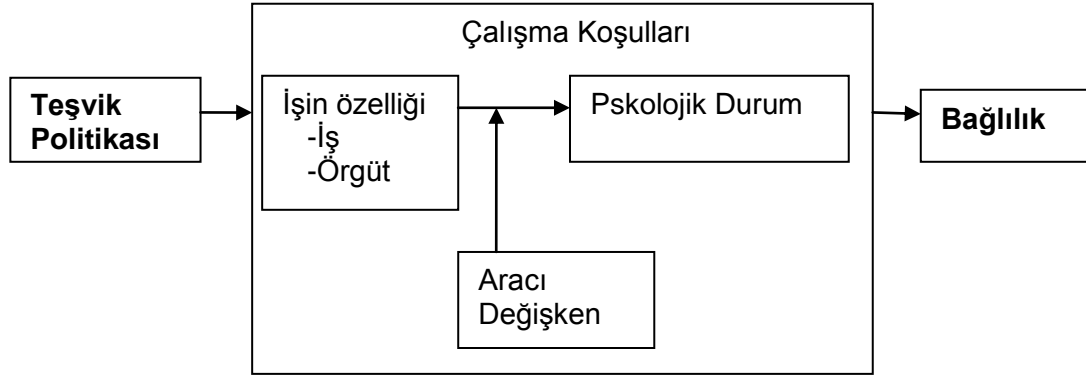
*d) Öğrenme Fırsatları:* Örgütler, işgörenler arası fikir alışverişini arttırabilir, işgörenlerin performanslarını arttırmak için yöneticileri geri dönüt vermeye teşvik edebilir ve her bireyin performansını yükseltmeye yardımcı olmak için yeni fikirlere ve eylemlere açık olabilirler. Bu tür etkinlikler, işgörenin temel görevleri ile ilgili performansını arttırmak için fırsatlar sağlar. Monoton örgüt sisteminden kaçınan, öğretmenlerin temel görevlerini yerine getirmedeki yeteneklerini geliştiren ve bu şekilde öğretmenin etkinlik duygusunu ve manevi ödülleri arttıran, öğrenme fırsatları yaratan okullar, öğretmenlerin bağlılıklarını arttırabilir. Kısacası, okul ortamlarındaki öğrenme fırsatları öğretmenlerin bağlılığının artmasını sağlayabilir.

e) *Okulun Öğrenci Davranışlarına İlişkin Politikası*: Bu etken, okul kaynaklı bir özelliktir. Öğretmenler, öğretme etkinliği dışında öğrencilerin olumsuz davranışlarıyla da ilgilenerek zaman harcarlar. Ancak, bazı okullarda yönetici ve öğretmenler, öğrencilerin sorumlu olduğu kurallar koyarlar ve okul içinde gelişen olumsuz davranışları için bazı cezalar uygularlar. Böyle olduğunda, öğretmen olumsuz davranışların sebep ve sonuçlarından çok kurallarla ilgili bilgi verir. Bu politikalar öğretmenleri bir parça rahatlatır çünkü, öğretmenler, öğrencilere sadece kurallarla ilgili bilgilendirmeler sunar ve öğrencilerin olumsuz davranışlarıyla ilgilenmek zorunda kalmazlar. Yaptıkları davranışın sonucunun ne olacağını önceden anlatarak, bir şekilde sorumluluğu öğrenciye vermiş olurlar. Böyle olduğunda, öğretmenler kendi temel görevlerine daha fazla zaman ayırma şansına sahip olurlar. Öğrencilerin olumsuz davranışlarıyla zaman harcamak öğretmenler için yıpratıcı bir süreçtir. Sonuç olarak, okulların olumsuz öğrenci davranışlarına yönelik etkili politikalar uygulaması, öğretmenlerin bağlılıklarını olumlu yönde etkiler.

f) *Yönetici Desteği*: Sınıf içinde öğretme etkinliğini bölmeye yönelik girişimler öğretmenleri olumsuz yönde etkiler. Bu durumda, öğretmenlere görevleri esnasında katkılar sağlama amaçlı, okul kaynaklı olan yönetici desteğinden söz edilebilir. Etkili örgütlerde, örgütün varlığını sürdürmesinde en büyük paya sahip olan yöneticiler, örgütsel amaçlara zarar verebilecek dış güçlerin etkilerini en aza indirmek için işgörenlerini desteklerler. Okullar da ise, müdürler öğretmenlerinin öğretme etkinliği dışında başka sorunlarla uğraştırmayarak onlara destek olmalıdırlar. Bu şekilde, öğretmenlerin okula bağlılığı artırılabilir (Rosentholtz ve Simpson, 1990).

Yüksek performans etkinliğine sahip öğretmenler okullarında daha etkili olmaya çalışır, manevi ödüller alan öğretmenler ise görevlerini yerine getirmede daha istekli olurlar. Görevlerinde daha esnek ve özerk olan ve çeşitli konularda takdir hakkına sahip öğretmenler kendilerini okullarında daha mutlu hisseder ve yüksek özgüvene sahip olurlar. Tüm örgütlerde olduğu gibi, okullarda da kariyer ve öğrenme fırsatları sunulduğunda öğretmenler daha azimli olabilirler. Öğretmenler olumsuz öğrenci davranışlarıyla vakit kaybetmek yerine asli görevlerine daha fazla zaman ayırdıklarında doyumları daha yüksek olabilir. Yöneticiler öğretmenlerine destek olduğu takdirde, öğretmenler okullarına ve görevlerine daha fazla bağlanabilir. Shaw ve Reyes (1992) yaptıkları çalışmada, normatif öğeleri (manevi doyum yaşatan araçlar) baskın olan okulların, öğretmenlerde daha fazla bağlılık meydana getirdiğini ortaya çıkarmışlardır.

Firestone ve Pennell (1993), bağlılığın oluşumu aşamasında farklı teşvik programları, kariyer basamakları, okul teşvik programları, mentörlük programları gibi örgütsel faktörlerin de öğretmenlerin bağlılıklarını etkileyebileceğini ileri sürmüşlerdir.



Şekil 3. Teşvik politikaları, çalışma koşulları ve öğretmen bağlılığı arasındaki ilişki (Firestone ve Pennell, 1993: 490).

Şekil 3'te görüldüğü gibi, Firestone ve Pennell (1993) örgütte uygulanan teşvik politikalarının işyerindeki çalışma koşullarını şekillendirerek öğretmenlerin bağlılığını etkileyebileceğini savunmaktadırlar.

Okulun özellikleri, öğretmen bağlılığına olumlu ya da olumsuz katkılar sağlar. Bu özellikler, işin özellikleri, geri dönüt, özerklik, katılım, işbirliği, öğrenme fırsatları ve kaynaklardır. Firestone ve Pennell (1993) çalışmalarında, teşvik programlarından olan maaşla ödül ve kariyer basamaklarının bağlılığa etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Sonuç olarak; bu iki programdaki seçme sürecinin özerklik ve işbirliğini azalttığını, kariyer basamakları programının katılım, işbirliği ve kaynakları arttırdığını ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca, işbirliği, katılım ve geri dönütü arttıran birleştirici politikalar uygulanmasını tavsiye etmişlerdir (Firestone ve Pennell, 1993).

Düşük öğretmen bağlılığı aynı zamanda öğrenci başarısını azaltmaktadır. Tükenmiş öğretmenler öğrencilere karşı daha az sevecen, sınıftaki karışıklığa karşı daha az hoşgörü, daha fazla endişe ve bitkinlik göstermektedirler. Bu tür öğretmenler, öğretimlerinde akademik kaliteyi geliştirme konusunda daha az plan yapmakta ve kendilerini etkili öğretim sunmadan alıkoyan otoritenin kurallarına karşı çıkmada daha çekingen davranmaktadırlar. Sonucun, öğretmenlerle

öğrenciler arasındaki bir anlaşma biçimini aldığı söylenebilir. Buna göre öğretmenler, daha fazla sosyal ilişkilerin olduğu daha düzenli bir sınıfa karşılık olarak öğrencilerine yönelik entelektüel beklentilerinde azalmaya gitmektedirler (Balay, 2000).

Eğitim ve öğretimde en önemli konuma sahip olan öğretmenlerin, işlerinde mutlu, üretken ve aktif olabilmeleri için, yöneticilerin tarafsız, adil davranmaları ve aynı zamanda öğretmenler tarafından adil algılanmaları gerekir. Öğretmenlerin yüksek düzeyde moralli olması eğitimde kalite ve verimliliğin sağlanmasına katkıda bulunacaktır. Sonuç olarak, öğretmenlerin okullarına olan bağlılıklarını etkileyen bu unsurlar, tüm yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır.

### *İlgili Araştırmalar*

Özgan ve Bozbayındır (2011) yaptıkları “Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri” adlı çalışmalarında; yöneticilerin öğretmenlere işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutlarında adil olmadıklarını; yöneticilerin ödüllendirme, ders programı, karar alma sürecine katılma, görevlendirme, kurallar ve cezalar, nöbet yerleri, ilişkiler, sevk ve izin ve sicil notu vermede adil davranmadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Adil olmayan uygulamaların, öğretmenlerin; performans, iş doyumunu, bağlılık, güven, motivasyon, moral, verim ve ilişkilerini olumsuz etkilediğini ve öğretmenlerde stres, çatışma, değersizlik, tükenmişliğe neden olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Ponnu ve Chuah (2010) “Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia” adlı çalışmalarında işgören devir hızı, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Sonuç olarak, işlemsel ve dağıtımsal adaletin işgören devri ve örgütsel bağlılığı açıklayabilecek güçlü unsurlar olduğunu bulmuşlardır.

Yavuz (2010) “Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel kültür algılarının örgütsel bağlılıklarına etkileri” adlı çalışmasında örgütsel kültür ve örgütsel adalet algılarının öğretmenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını ayrı ayrı etkilediğini tespit etmiştir.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı çalışmalarında konaklama işletmelerinde örgütsel adalet duygusu ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı, prosedürel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu belirlemişlerdir.

Titrek (2009) “Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi” adlı çalışmasında, örgütsel adaletin okul türü değişkeni açısından, ilköğretim okullarına ilişkin örgütsel adalet algısının, hem yöneticilerle ilişkiler hem de çalışanlar arası ilişkiler boyutunda genel ve meslek liselerinde daha olumlu olduğu sonucuna varmıştır.

Chegini (2009) örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapmış olduğu çalışmada, örgütsel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Bakhshi, Kumar ve Rani (2009) "Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment" adlı çalışmalarında, örgütsel adalet algılarının iş doyumunu ve örgütsel bağlılığa olan etkilerini araştırmışlardır. Sonuç olarak, dağıtımsal adaletin iş doyumunu üzerine etkisini yüksek düzeyde, işlemsel adaletin iş doyumunu üzerine etkisini ise düşük düzeyde anlamlı bulmuşlardır. Ayrıca, dağıtımsal ve işlemsel adaletin her ikisinin de örgütsel bağlılık üzerine etkisini yüksek düzeyde anlamlı bulmuşlardır.

Jamaludin (2009) algılanan örgütsel adaletin bağlılık oluşturma üzerine etkisini incelemiştir. Sonuç olarak, devamlılık ve normatif bağlılık oluşturmada işlemsel adaletin daha önemli, duygusal bağlılığın oluşumunda ise etkileşimsel adaletin daha büyük etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, çalışmasında, dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığın herhangi bir boyutu üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Öztürk (2008) örgütsel teoride çok önemli bir yeri olan örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet konularını sağlık sektöründe incelemiştir. Devlet hastanelerinde çalışan doktorlar üzerinde yapılan çalışmadan önemli sonuçlara varılmıştır. Doktorların örgütsel bağlılıkları örgütsel adalet tutumları ile ilgilidir. Bu bulgu çerçevesinde, 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 tanımladığıdır. İkincisi, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık içerisinde istatistiksel açıdan en güçlü şekilde devamlılık bağlılığı boyutunu tanımladığıdır.

Doğan (2008) "İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi" adlı çalışmasında, örgütsel adalet boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini önemli bulmuştur. Örgütsel adalet boyutlarının devamlılık bağlılığı üzerine etkisini istatistiksel olarak önemli bulmamıştır. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adaletin normatif bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu



tespit etmiştir. Ayrıca, dağıtımsal adalet boyutunun normatif bağlılık üzerindeki etkisini negatif yönde olduğunu bulmuştur.

Çöp (2008) "Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir uygulama" adlı çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ve örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Tutar (2007) "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılıklarının İncelenmesi" adlı çalışmada, örgütsel işlem adaletinin iş tatmini, iş tatmininin ise, duygusal bağlılığa katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Polat (2007) "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" adlı çalışmada ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyini "yüksek" düzeyde bulmuştur. Yöneticiye güveni en çok dağıtımsal adaletin açıkladığını, okula güveni ise işlemsel adaletin açıkladığını saptamıştır.

Spell ve Arnold (2007) örgütsel adalet iklimi, yapısı ve işgören ruh sağlığının çok düzeyli bir analizini yaptıkları çalışmalarında, işlemsel ve dağıtımsal adaletin işgörenlerin endişe ve depresyon duygularını büyük ölçüde etkilediğini ortaya çıkarmışlardır.

Lipponen ve Olkkonen (2006) yaptıkları çalışmada, örgüt odaklı işlemsel ve dağıtımsal adalet ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca, örgütsel özdeşleşme ile örgüt odaklı çıktılar (işten ayrılma niyeti, ekstra görev alma gibi) arasında anlamlı ilişki tespit etmişlerdir.

Clay-Warner, Reynolds ve Roman (2005) "Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models" adlı çalışmalarında örgütsel adalet ve iş doyum arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışmışlardır. Çalışma sonucuna göre, iş doyumunun kişisel, örgütsel ve işin özelliklerinden etkilendiğini, örgütsel özelliklerden de en önemlisinin örgütsel adalet olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca, işlemsel adaletin tüm işçi gruplarının iş doyumunda en güçlü etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

Lambert, Tolar-Cluse, Pasupuleti, Hall ve Jenkins (2005) tarafından yapılan “The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social Service Workers” adlı çalışmada, sosyal hizmetlerde çalışan işçilerin dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarının örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkisini tespit etmişlerdir. Bu araştırmaya göre, Lambert ve arkadaşları, örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel adalet olmak üzere iki alt boyutunun örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna etkisini oldukça yüksek bulmuşlar ve ayrıca işlemsel adaletin etkisinin dağıtımsal adaletin etkisinden üçte iki daha fazla olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Fujishiro (2005) “Fairness at work: its impacts on employee well-being” adlı tez çalışmasında iş ortamındaki adaletin işçilerin mutluluk ve refah düzeylerine etkisini araştırmıştır. Sonuç olarak, iş ortamındaki adaletin potansiyel olarak işçilerin mutluluk ve refah düzeylerini arttırdığını ve iş streslerini azaltmada büyük rol oynadığını bulmuştur.

Özdevecioğlu (2003) Kayseri organize sanayi bölgesinde bulunan bazı fabrikaların çalışanları üzerinde örgütsel adalet algılarının saldırganlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmasında, çalışanların dağıtımsal adalet algılarının arttıkça saldırgan davranışlar gösterme eğilimlerinin düştüğünü saptamıştır.

Hassan (2002) “Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave” adlı çalışmasında örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılmadaki belirleyiciliğini ele almıştır. Sonuç olarak, örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel olmak üzere iki alt boyutunun, çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma durumlarını belirleyici önemli faktörler olarak bulmuştur.

Yıldırım (2002) “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi” adlı araştırması sonucunda fabrika çalışanlarının duygusal bağlılıkları ile dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, çalışmada devam bağlılığı ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adaletin üç boyutu da bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre normatif bağlılık üzerine pozitif yönde önemli bir etkiye sahiptir.

Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng (2001) örgütsel adaletle ilgili yaptıkları Meta-Analitik çalışmalarının sonucunda, örgütsel adaletin türü olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

## BÖLÜM III

### Yöntem

Bu araştırma, ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini yordayıcılığını ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik, betimsel tarama modelinde nicel bir araştırmadır.

### *Çalışma Grubu*

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Afyonkarahisar İli merkez ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 327 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.  
Çalışma grubunun demografik özellikleri

	n	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	116	35.5
Erkek	211	64.5
<b>Yaş</b>		
20-30	63	19.3
31-40	138	42.2
41-50	94	28.7
51-60	32	9.8
<b>Okul türü</b>		
Genel Lise	122	37.3
Meslek Lisesi	205	62.7
<b>Kıdem</b>		
1-5	57	17.4
6-10	53	16.2
11-15	81	24.8
16-20	66	20.2
21-25	35	10.7
26 ve üstü	35	10.7
<b>Okulda bulunma süresi</b>		
1-5	193	59
6-10	57	17.4
11 ve üstü	77	23.5
<b>Branş</b>		
Kültür	232	70.9
Meslek	95	29.1
<b>Lisans Mezuniyet</b>		
Eğitim	194	59.3
Diğer	133	40.7
<b>Toplam</b>	<b>327*</b>	<b>100*</b>

\* Her bir değişken için toplam değerler

Tablo 2' de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerden 116'sı (%35.5) kadın, 211'i (%64.5) ise erkektir. Öğretmenlerden 63'ü (%19.3) 20-30, 138'i (%42.2) 31-40, 94'ü (%28.7) 41-50, 32'si (%9.8) ise 51-60 yaş aralığındadır. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne bakıldığında, 122'si (%37.3) genel, 205'i (% 62.7) ise meslek liselerinde çalışmaktadır. Çalışma grubunun kıdem dağılımına bakıldığında, öğretmenlerden 57'si (% 17.4) 1-5, 53'ü (% 16.2) 6-10, 81'i (% 24.8) 11-15, 66'sı (% 20.2) 16-20, 35'i (% 10.7) 21-25 ve yine 35'i (% 10.7) 26 ve daha fazla yıllık kıdeme sahiptir. Okulda bulunulan süreye bakıldığında ise, öğretmenlerden 193'ü (% 59) 1-5, 57'si (% 17.4) 6-10, 77'si de 11 ve daha fazla yıldır aynı okulda bulunmaktadır. Öğretmenlerden 232'si (% 70.9) kültür dersi, 95'i (% 29.1) ise meslek dersi

öğretmenidir. Lisans mezuniyetlerine bakıldığında, 194 (% 59.3) öğretmen eğitim fakültesi, 133 (% 40.7) öğretmen ise diğer fakültelerden mezundur.

### *Veri Toplama Araçları*

Araştırmada örgütsel adalet algılarını ölçmek için Nieoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel bağlılık düzeyleri için de Üstüner (2009) tarafından geliştirilen öğretmenler için örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlere ait demografik bilgileri elde etmek amacıyla kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Ölçeklerin kullanımı için gerekli olan izinler, ölçekleri uyarlayan araştırmacılardan alınmıştır.

#### *Örgütsel Adalet Ölçeği*

Öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algılarının belirlenmesinde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği 19 madde ve üç boyuttan oluşmaktadır.

Ölçeğin yapı geçerliliği için yapılan faktör analizine göre, ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri, .49 ile .82 arasında değişmektedir. Ölçeğin 6 maddesi dağıtimsal adaleti, 9’ u işlemsel adaleti ve 4’ü de etkileşimsel adaleti ölçmektedir. Ölçeğin orijinalinde güvenilirlik Cronbach’s Alpha katsayısı .96, dağıtimsal adalet alt boyutu .89, işlemsel adalet alt boyutu .95 ve etkileşimsel adalet alt boyutunda .90 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışma kapsamında yapılan güvenilirlik analizinde de, Cronbach-Alpha katsayısı .95, dağıtimsal adalet alt boyutunda .88, işlemsel adalet alt boyutunda .93 ve etkileşimsel adalet alt boyutunda ise .90 olarak hesaplanmış ve değerlerin birbirine çok yakın olduğu görülmüştür. Ölçek likert tipi olup maddeler, 1 (kesinlikle katılmıyorum), 2 (katılmıyorum), 3 (kararsızım), 4 (katılıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) şeklinde derecelendirilmiştir.

#### *Örgütsel Bağlılık Ölçeği*

Araştırmada, Üstüner’in (2009) geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yaptığı “Öğretmenler için Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (ÖİÖBÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği için yaptığı faktör analizi sonrasında, toplam varyansın %48.23’nü

açıklayan 21 maddelik tek boyutlu yapı elde eden Üstüner (2009), doğrulayıcı faktör analizi sonrasında yaptığı düzeltmelerle uyum indisleri düzeyi yeterli kabul edilen 17 maddelik, tek boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. Ölçeği oluşturan maddelere ait faktör yükleri “.44” ile “.86” arasında değişmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda  $\chi^2 = 341.29$ ,  $sd = 119$ ,  $\chi^2 / sd = 2.86$ ; GFI=.89, AGFI=.85, CFI=.95, NNFI=.95, RMSEA=.078, RMR= .055, SRMR= .035 değerleri elde edilmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin madde toplam korelasyon katsayıları .50 ile .85 arasında değişmektedir. Ölçeğin benzer ölçek geçerliği düzeyi Minnesota Doyum Ölçeği (MDO) ve Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE) ölçekleri kullanılarak hesaplanmıştır. ÖİÖBÖ, MDO ile yüksek düzeyde olumlu yönde ( $r = .75$ ) bir ilişki gösterirken, MTE ile orta düzeyde olumsuz yönde ( $r = -.41$ ) bir ilişki göstermiştir.

ÖİÖBÖ'nin güvenilirlik hesaplamaları için ölçeğin Cronbach-Alpha iç tutarlık katsayısı ve test-tekrar test hesaplamaları yapılmıştır. ÖİÖBÖ'nin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla, elde edilen veriler üzerinden hesaplanan Cronbach-Alpha iç tutarlık katsayısı .96'dır. Bu çalışma kapsamında yapılan analizde de Cronbach-Alpha iç tutarlık katsayısı .97 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin test tekrar test güvenilirliği için elde edilen Pearson korelasyon katsayısı ise  $r = .88$ 'dir. Ölçek likert tipi olup maddeler 1= Hiçbir zaman, 2= Nadiren, 3= Bazen, 4= Çoğu zaman, ve 5= Her Zaman olarak derecelendirilmiştir.

### *Kişisel Bilgi Formu*

Kişisel bilgi formunda, cinsiyet, yaş, kıdem, hangi tür okulda çalışıldığı, okuldaki çalışma süresi, branş ve lisans mezuniyeti ile ilgili yedi soru bulunmaktadır.

### *Verilerin Analizi*

Verilerin analizi için SPSS paket programının 17.0 sürümü kullanılmıştır. Bağımsız iki grup ortalamasının karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla grup ortalamasının karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve örgütsel adaletin alt boyutları ve demografik özelliklerin, örgütsel bağlılığı yordayıcılığını belirlemek amacıyla aşamalı çoklu regresyon analizi yapılmıştır. İstatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

## BÖLÜM IV

### Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, verilerin analizinden elde edilen bulgular alt problemlere göre sırasıyla sunulmuştur.

#### *Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3.

#### *Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları*

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Kadın	116	54.56	15.45	325	1.84	.066
Erkek	211	57.80	15.06			

p> .05

Tablo 3'te görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{(325)} = 1.84$ ,  $p > .05$ ). Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin farklı araştırma bulguları bulunmaktadır.

Ertürk (2011), ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini incelediği araştırmasının sonucunda, erkek öğretmenlerin okula bağlılık düzeylerinin, kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde, ilköğretim öğretmenlerinin demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeylerini inceleyen Özcan'da (2008), öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre farklılaştığını ve bu farkın erkeklerin lehine olduğunu bulmuştur. Bu çalışmaların aksine, Mahmutoğlu (2007) Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde iş doymu ve örgütsel bağlılığı incelediği çalışmasında, örgütsel bağlılık puan ortalamalarına göre çok küçük bir farkla kadınların daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduklarını ortaya koymuştur.



Örgütsel bağlılığı alt boyutları açısından ele alan Doğan (2008) ilköğretim öğretmenlerinin bağlılık düzeylerini saptamaya yönelik yaptığı çalışmasında, duygusal bağlılık boyutunda fark olmadığını, devamlılık boyutunda kadın öğretmenlerin erkeklerden daha yüksek puan aldığını, normatif boyutta ise fark bulunmadığını ortaya koymuştur. Kurşunoğlu ve diğ., (2010) ise, örgütsel bağlılığı alt boyutlarıyla ele aldıkları çalışmalarında, öğretmenlerin duygusal ve devamlılık bağlılıklarının cinsiyete göre anlamlı fark göstermediğini, normatif bağlılık boyutunda ise erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütlerine daha bağlı olduklarını bulmuşlardır. Eroğlu (2007) örgütsel adaletin alt boyutlarını okula, öğretmenlik mesleğine, çalışma grubuna ve öğretim işlerine adanma olarak dört boyutta ele aldığı çalışmasında, kadınların öğretmenlik mesleğine erkeklere göre daha bağlı olduklarını, diğer üç boyutta ise cinsiyete göre anlamlı bir fark olmadığını saptamıştır.

Yapılan bazı araştırma sonuçları ise, örgütsel bağlılığın cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğini yönündedir (Özkan, 2008; Aksu ve Balcı 2009). Bu çalışma sonucunda da, kadın erkek tüm öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Daha açık bir ifadeyle, erkek ve kadın öğretmenler aynı düzeyde, örgüte yani okula bağlanmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları, alan yazında örgütsel bağlılığın cinsiyete göre değişmediğini saptayan çalışmaları destekler niteliktedir.

### *Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.

*Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kıdemlere Göre ANOVA Sonuçları*

Varyansın Kaynağı	n	$\bar{X}$	s	F	p	$\eta^2$	Anlamli fark
1-5 (A)	57	51,89	15,68				
6-10 (B)	53	54,92	17,67				
11-15 (C)	81	55,93	16,77	2,748	.02*	,041	A-D, A-E, A-F
16-20 (D)	66	58,21	12,63				B-E
21-25 (E)	35	61,71	11,96				
26 ve üstü (F)	35	60,68	12,20				

p<.05

Tablo 4'e göre, ortaöğretim öğretmenlerinin kıdemleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı fark vardır ( $F_{(4-323)} = 2,748$ ,  $p < .05$ ). Tablo 5'te de görüldüğü gibi, kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları  $\bar{X} = 51.89$ , 6-10 yıl olanların  $\bar{X} = 54.92$ , 11-15 yıl olanların  $\bar{X} = 55.93$ , 16-20 olanların  $\bar{X} = 58.21$ , 21-25 olanların  $\bar{X} = 61.71$  ve 26 ve üstü olanların ise  $\bar{X} = 60.68$ 'dir. Farkın kaynağını bulmak için yapılan LSD testine göre, kıdemi 1-5 ( $\bar{X} = 51,89$ ) yıl arasında olan öğretmenlerle 16-20 ( $\bar{X} = 58,21$ ), 21-25 ( $\bar{X} = 61,71$ ) ve 26 yıl ve üstü ( $\bar{X} = 60,68$ ) olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca, kıdemi 6-10 ( $\bar{X} = 54,92$ ) yıl arasında olan öğretmenler ile 21-25 yıl arasında olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuca göre, meslekteki kıdemi 16 ve üstü yıl olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamalarından daha yüksektir. Ayrıca, kıdemi 21-25 yıl arasında olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları, kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin puan ortalamalarından daha yüksektir. Bu bulguya göre, meslekteki kıdemi fazla olan öğretmenlerin, kıdemi az olanlara göre örgütlerine daha fazla bağlı oldukları söylenebilir. Bu bulgu, alan yazındaki birçok çalışma sonucuyla paralellik göstermektedir.

Örgütsel bağlılığı ele alan araştırmaların sonuçları, hizmet süresi, diğer bir ifade ile meslekte çalışılan sürenin artması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Meyer ve Allen, 1984; Mowday ve diğ., 1979; Steers, 1977). Bu konuda, Allen ve Meyer (1993) meslek içinde geçen zamana bağlı olarak

bireyin konumundaki olumlu yükseliş sonucunda memnuniyet düzeyinin artmasının, bağlılık ile kıdem arasında olumlu yönde bir ilişki oluşturabileceğini belirtirler.

Aksu ve Balcı (2009) genel lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına ilişkin olarak yaptıkları çalışmada, kıdemi yüksek olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, kıdemi düşük olanlara göre daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Özcan (2008) da, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki farkları incelemiş, sonuç olarak kıdemi fazla olan öğretmenlerin az olanlara göre okullarına daha bağlı olduğunu saptamıştır.

Örgütsel bağlılığı alt boyutlarıyla ele alan Meyer ve Allen (1984) yaptıkları çalışmada, kıdemin devamlılık bağlılığıyla ilişkisiz, duygusal bağlılık boyutuyla ise ilişkili olduğunu saptamışlardır. Bu çalışma sonuçlarının aksine, Kurşunoğlu ve diğ., (2010) ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin kıdemleri ile bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulamamışlardır. Erdoğmuş (2006) eğitim yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmasında, kıdem değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı fark bulmamıştır.

Sonuç olarak, bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre, ortaöğretim öğretmenlerinin kıdemleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ve kıdem arasındaki farklar, kıdemi yüksek olanların lehinedir. Bu bulguya dayalı olarak, 16 ve üstü yıl kıdeme sahip öğretmenlerin daha genç olan meslektaşlarına oranla örgütsel sosyalleşme sürecini tamamlamış olmaları nedeniyle örgütleri ile daha güçlü bir bağlılık geliştirmiş oldukları söylenebilir. Ayrıca, uzun yıllar aynı meslekte çalışan bireyler, zamanla meslekleri ile kendileri arasında bir bağ oluşturabilmektedirler. Bu yüzden, mesleklerine uzun yıllar emek veren bireylerin bağlılık duymaları beklenen bir sonuçtur.

### *Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*

Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5.

*Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışılan Okul Türüne Göre t-testi Sonuçları*

Okul türü	n	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Genel Lise	122	60.11	14.72	325	3.20	.01*
Meslek Lisesi	205	54.59	15.23			

p &lt; .05

Tablo 5'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t_{(325)} = 3.20$ ,  $p < .01$ ). Genel lisede çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ( $\bar{X} = 60.11$ ), meslek liselerinde çalışan öğretmenlere ( $\bar{X} = 54.59$ ) göre daha yüksektir. Buna göre, genel lisede çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, meslek lisesinde çalışan öğretmenlerin bağlılık düzeylerinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

İlgili araştırmalar incelendiğinde, okul türü değişkeninin daha çok resmi ve devlet okulu olarak sınıflandırıldığı görülmüştür (Özkan, 2008; Eroğlu, 2007; Erdoğan, 2006). Ortaöğretim kurumlarında yapılan çalışmalar içinde, okul türü değişkeninin meslek ve genel lise olarak ele alındığı herhangi bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Ancak, Aksu ve Balcı (2009) yaptıkları çalışmada okul türü değişkenini, fen, anadolu ve genel lise olarak ele almışlar ve fen, anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin genel lisede çalışan öğretmenlere göre, okullarına daha fazla bağlılık duyduklarını ortaya çıkarmışlardır. Bu çalışmada ise, genel lise fen ve anadolu grubu okulları, meslek lisesi ise diğer tüm okul çeşitlerini kapsamaktadır. Bu araştırmanın sonucu, Aksu ve Balcı (2009)'nın araştırma bulgusuyla paralellik göstermektedir.

Türkiye'de genel liseler ilköğretimden gelen öğrenciyi sınav puanına göre almaktadır. Bu durum, akademik başarısı yüksek olan öğrencilerin genel liseleri tercih etmesine sebep olmakta ve genel liselerdeki öğretmenlerin akademik başarısı yüksek, temeli iyi olan öğrencilerle çalışmasına olanak tanımaktadır. Meslek lisesindeki öğrenciler ise, herhangi bir sınav puanıyla yerleşmeyen ve akademik başarısı düşük olan öğrencilerdir. Başarılı öğrencilerle çalışmak öğretmenlerin verdikleri emeklerin karşılıklarını almasına yol açabilir ve emeğinin karşılığını almakta öğretmenlerin bağlılık düzeylerini arttırmış olabilir. Bu nedenle genel lisede çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek çıkmış olabilir.

### Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okula Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Öğretmenlerin mezun oldukları okul türüne göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6.

#### Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mezun Olunan Okul Türüne Göre t-testi Sonuçları

Okul Türü	n	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Eğitim Fakültesi	194	56.60	15.04	325	.073	.94
Diğer	133	56.72	15.63			

p>.05

Tablo 6'da görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri mezun oldukları okul türüne göre anlamlı bir fark göstermemektedir ( $t_{(325)} = .073$ ,  $p>.05$ ). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile mezun oldukları okul türü arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda araştırmaya ulaşılmıştır (Eroğlu, 2007; Artun, 2008).

Eroğlu (2007), örgütsel bağlılığı dört alt boyutta (okula adanma, öğretim işlerine adanma, çalışma grubuna adanma, mesleğe adanma) incelediği çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ile mezun olunan okul türü arasında, anlamlı bir fark olmadığını saptamıştır. Aynı şekilde, Artun'da (2008) Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarına etkilerini incelediği araştırmasında, Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenlerin mezun oldukları okul türü ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı fark bulmamıştır.

Genel olarak, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin, öğretmenlik mesleğine ve okula daha bağlı oldukları düşünülebilir. Ancak, bu çalışmanın sonucu, eğitim ya da diğer fakülte mezunlarının örgütsel bağlılıkları arasında bir farkın olmadığını göstermektedir. Bu bulgu iki şekilde açıklanabilir. Birincisi, eğitim fakültesi hariç diğer fakültelerden mezun olan bireyler, öğretmenlik mesleğine başladıktan belli bir süre sonra, okulu, öğretmenliği ve normlarını kabul etmeye başlayıp örgütsel anlamda sosyalleşmiş olabilirler. İkincisi ise, belirli maddi ve manevi ihtiyaçları karşılayabilmek ve zorunluluktan kaynaklanan sebeplerden öğretmen olmuş bireyler, kendilerini normatif yönden okula bağlı hissedebilirler. Sonuç olarak, bu

araştırmada mezun olunan okul türü ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Eğitim fakültesi dışındaki fakültelerden mezun olup öğretmen olmuş bireylerde aynı şekilde kendilerini okula bağlı hissetmektedirler.

### *Örgütsel Adalet Algıları ve Bazı Demografik Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulgular*

Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini yordayan değişkenleri saptamak amacıyla aşamalı çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır (Büyüköztürk, 2005).

Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7.

*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ile Dağıtımsal, İşlemsel, Etkileşimsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkileri Gösteren Basit Doğrusal Korelasyon Sonuçları*

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	Pearson korelasyon katsayıları (n=327)			
			1	2	3	4
1.Örgütsel bağlılık	56,65	15,26				
2.Dağıtımsal adalet	20,44	4,96	.675**	-		
3.İşlemsel adalet	32,73	6,95	.731**	.732**	-	
4.Etkileşimsel adalet	13,54	3,54	.671**	.629**	.792**	-

\*\*p<.01

Tablo 7’de görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık ile örgütsel adaletin alt boyutlarının dağıtımsal adalet boyutu arasında .68, işlemsel adalet boyutu arasında .73, etkileşimsel adalet boyutu arasında .67, korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Bu sonuçlar ışığında, örgütsel bağlılık ile işlemsel adalet boyutu arasında yüksek düzeyde anlamlı, dağıtımsal ve etkileşimsel boyutta ise orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişki katsayıları ise şu şekildedir. Dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet arasında .73, etkileşimsel adalet arasında .63 korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. İşlemsel adalet ile etkileşimsel adalet arasındaki korelasyon katsayısı .79’dur. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının hepsi istatistiksel olarak (p<.01) anlamlıdır.

Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının .80'nin üzerinde olmaması değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığı göstergesi olarak değerlendirilebilir (Büyüköztürk, 2005). Korelasyon analizi sonunda, elde edilen korelasyon katsayıları, değişkenler arasındaki ilişkinin çoklu regresyon analizi ile test edilebileceğini göstermektedir. Buna göre, aşamalı çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığı yordamasına ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8.

*Örgütsel Bağlılığın Yordayıcılarının Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Sh	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>
Birinci Aşama							
Sabit	4.107	2.784		1.475		.73	.53
İşlemsel adalet	1.605	.083	.731	19.295	.000		
İkinci Aşama							
Sabit	1.016	2.713		.374		.75	.58
İşlemsel adalet	1.119	.117	.509	9.591	.000		
Dağıtimsal adalet	.930	.163	.302	5.693	.001		
Üçüncü Aşama							
Sabit	.956	2.665		.359		.77	.59
İşlemsel adalet	.790	.147	.360	5.374	.000		
Dağıtimsal adalet	.862	.162	.280	5.334	.002		
Etkileşimsel adalet	.902	.253	.209	3.569	.005		
Birinci aşama: F <sub>(1-325)</sub> = 372.302, P<.000							
İkinci aşama: F <sub>(2-324)</sub> = 220.352, P<.000							
Üçüncü aşama: F <sub>(3-323)</sub> = 156.468, P<.000							

Tablo 8'de aşamalı çoklu regresyon analizinin üç aşamada tamamlandığı ve varyansa katkıları bakımından işlemsel, dağıtimsal, etkileşimsel adalet algılarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının önemli yordayıcıları olduğu görülmektedir. Birinci aşamada, sadece işlemsel adalet toplam varyansın %53'ünü açıklamaktadır (R=.73, R<sup>2</sup>=.53, F<sub>(1-325)</sub>= 372.302, P<.001). İkinci aşamada dağıtimsal adalet analize dahil edildiğinde açıklanan varyans %58'e yükselmiştir (R=.75, R<sup>2</sup>=.58, F<sub>(2-234)</sub>= 220.352, P<.001). Üçüncü aşamada etkileşimsel adalet değişkeni analize dahil edildiğinde açıklanan varyans %59 olmuştur (R=.77, R<sup>2</sup>=.59, F<sub>(3-323)</sub>= 156.468, P<.001). Yordayıcı değişkenlerin regresyon katsayılarının işaretlerine bakıldığında örgütsel adalet alt boyutlarının tamamının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı birer yordayıcı oldukları görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ )

göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki göreceli önem sırası, işlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısıdır.

Alan yazın incelendiğinde, Türkiye’de ve dünyada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konularının eğitim dışındaki diğer örgütlerde çalışıldığı, eğitim örgütlerinde ise sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Özellikle Türkiye’de bu konularda ortaöğretim kurumlarında yapılan çalışmaların sayısı çok azdır.

Dağıtımsal ve işlemsel adaletin her ikisi de bağlılığın önemli yordayıcısıdır ancak yapılan araştırmalar genellikle işlemsel adaletin bağlılığı daha fazla etkilediğini göstermektedir (Folger and Konovsky, 1989). Bu çalışmada da, örgütsel bağlılık tek boyutta ele alınmış ve yapılan aşamalı çoklu regresyon analizi sonucunda, örgütsel adaletin alt boyutlarından olan işlemsel adaletin, örgütsel bağlılığın en önemli yordayıcısı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, işlemsel adalet algısı yüksek olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri de yüksektir denilebilir. Bu durum, öğretmenlerin örgütte alınan ödüllerin neye göre ve ne şekilde belirlendiğine, ödüllerin dağıtımında kullanılan karar verme süreçlerinin ve işlemlerin ne kadar adil olduğuna karşı daha duyarlı olmalarından kaynaklanabilir. Aynı şekilde, Laçinoğlu (2010) ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını en fazla etkileyen örgütsel adalet alt boyutunun işlemsel adalet olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuca paralel olarak, McFarlin ve Sweeney (1992) dağıtım ve işlemsel adaleti kişisel ve örgütsel sonuçlardan elde edilen doyumun belirleyicisi olarak ele aldıkları çalışmalarında, işlemsel adaletin örgütsel sonuçlardan olan örgütsel bağlılığı dağıtım adaletine göre daha çok etkilediğini bulmuşlardır. Söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre, örgüt işlemlerinin adil olması, örgütsel bağlılığı dağıtım adaletinden daha çok etkilemektedir. Bu sonuca benzer olarak, dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarının kamu çalışanları üzerindeki etkisini araştıran Lambert ve diğ., (2005) işlemsel adaletin çalışanların bağlılıklarını daha yüksek düzeyde etkilediğini saptamıştır.

Bu çalışmaların aksine, Chughtai ve Zafar (2006) da Pakistan’da bir üniversitenin öğretim görevlileri üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel adaletin bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu ve dağıtımsal adalet boyutunun bağlılık üzerinde daha yüksek bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.



İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştıran Doğan (2008) çalışmasında, örgütsel adalet ve bağlılığı alt boyutlarıyla incelemiştir. Örgütsel bağlılığı duygusal, devamlılık, normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele alan Doğan (2008), örgütsel adaletin bir bütün olarak öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Aynı çalışmada, örgütsel adalet boyutlarının devamlılık boyutu üzerinde etkisi anlamlı bulunmamış, normatif bağlılık boyutu üzerinde ise önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Adalet algılarının örgütsel bağlılık oluşturma üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında Jamaludin (2009), örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığı alt boyutlarıyla ele almış ve yaptığı regresyon analizi sonucunda, devamlılık ve normatif bağlılık üzerinde en yüksek etkinin işlemsel adalet, duygusal bağlılık üzerinde ise etkileşimsel adaletin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, işlemlerin adil algılandığı örgütlerde dağıtımsal adaletin pek etkili olmadığını ileri sürmüştür.

Alan yazındaki araştırma sonuçlarına paralel olarak bu çalışmada, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının örgütsel bağlılığı yordadığı ortaya çıkarılmıştır. Son olarak, araştırma sonuçlarına göre, ortaöğretim öğretmenlerinin kurumlarına yönelik bağlılıklarını en fazla yordayan örgütsel adalet boyutu işlemsel adalettir.

## BÖLÜM V

### Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar ve sonuçlardan yola çıkarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### *Sonuçlar*

1. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre değişmemektedir.
2. Meslekteki kıdemi, 16 ve üstü yıl olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinden daha yüksektir. Ayrıca, kıdemi 21-25 yıl arasında olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin bağlılık düzeylerinden daha yüksektir.
3. Genel liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri meslek liselerinde çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir.
4. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri mezun oldukları okul türüne göre değişmemektedir.
5. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları örgütsel bağlılıklarının anlamlı yordayıcılarıdır.

#### *Öneriler*

1. Meslek liselerindeki öğrencilere, okul rehberlik servisiyle işbirliği yapılarak özel yetiştirme hizmetleri sunulabilir. Böylece öğrenci niteliğinin artırılmasına katkıda bulunulabilir. Bu durum öğretmenlerin motivasyonunu arttıracığından bağlılık düzeylerini de arttırabilir.
2. Kıdemi az olan öğretmenlere yönelik, sürece dayalı oryantasyon çalışmalarına önem verilebilir.

3. Yöneticiler, öğretmenlerde bağlılık oluşturmak için örgüt içi adaleti tam ve eksiksiz bir şekilde sağlamaya özen göstermelidirler.
4. Örgütsel adalet alt boyutlarından olan işlemsel adalet, örgütsel bağlılığın çok önemli bir kısmını yordamaktadır. Bu yüzden yöneticiler, yaptıkları işlemlerde en adil yolları izlemelidirler.

### *Araştırmacılara Öneriler*

1. Ortaöğretim öğretmenleriyle yürütülen bu araştırma, yöneticilerle de yapılabilir.
2. Meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olmasının sebepleri araştırılabilir.
3. Çalışmada nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Konunun daha detaylı incelenebilmesi için nitel yöntemlerden de yararlanılabilir.

## KAYNAKLAR

- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Çalışanların örgütsel adanmışlıklarının demografik özelliklerine adanmış olarak değişmesi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (1), 389-408.
- Aksu, A. ve Balcı, Y. (2009). Genel liselerde örgütsel adanmışlık ve dönüşümsel liderlik. *Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 4 (4), 1468-1480.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252-276.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.
- Artun, B. (2008). Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarına etkisi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atalay, D. D. (2007). Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet-örgütsel bağlanma ilişkisi. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (7), 1 -30.
- Bakhshi, A., Kumar, K., ve Rani, E., (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job atisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4 (9), 145-154.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran İ.E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Bateman, T.S. ve Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 27 (1), 95-112.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59: 125-139.
- Beugre, C.D., (1998). *Managing Fairness in Organizations*. Quorum Books, Westport, Connecticut. London.  
<http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=28027697> adresinden 18/06/2011 tarihinde alınmıştır.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (Genişletilmiş 5.baskı). Ankara: Pegem yayınları.
- Celep, C. (1992). Teachers' organizational commitment in educational organizations. *National Forum Journals*.  
<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Celep,%20Cevat%20Teachers%20Organizational%20Commitment%20in%20Educational%20Organizations.pdf> adresinden 08-06-2011 tarihinde alınmıştır.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara. Anı yayıncılık.

- Chegini, G. M. (2009). The Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1 (2), 171-174.
- Chen, L.Y. (2004). Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction and job performance at small and middle sized firms of Taiwan. *Journal Of American Academy Of Business*, 5, 432-438.
- Chow, I. H. (1994). Organizational commitment and career development of chinese managers In Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, 6 (4), 3-9.
- Chughtai, A. A. ve Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11 (1), 39-64.
- Clay-Warner, C., Reynolds, J. ve Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models, *Social Justice Research*, 18 (4), 391-409.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (6), 539-558.
- Cohen-Charash, Y., Spector P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 86 (2), 278–321.
- Cohen, R.L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social Justice Research*, 1 (1), 19-40.
- Coldwell, D. A. L. ve Perumal, S. (2007). Perceptions of the measurability, importance and effects of work equity on job satisfaction and work motivation: An exploratory study of the utility of equity theory. *Alternation*, 14 (1), 197– 217.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425–445.
- Colquitt, J.A. ve Chertkoff, J.M. (2002). Explaining injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal Of Management*, 28 (5), 591-610.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A. ve Shaw, C. J. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behaviors and Human Decision Process*, 100, 110-127.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. ve Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (2), 164–209.
- Cropanazano, R., Prehar, C. A., ve Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27, 324–351.
- Çelik Keleş, H.N. (2006). İş tatminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6, 2.
- Çöp, S. (2008). Türkiye ve Polonya’da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Dailey, R. C. ve D. J. Kirk. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45 (3), 305-317.
- Diamond, S.S. ve Zeisel, H. (1978). A review of "Procedural justice: A psychological analysis". *Duke Law Journal*, 1977 (6), 1289-1296.
- Doğan, A. (2008). İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eker, G. (2006). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğmuş, H. (2006). Resmî-Özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, S. (2007). Toplam kalite yönetimi uygulanan ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ve motivasyon düzeyleri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, E. (2011). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalet algısı ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Farrell, D. ve Petersen, J. C. (1984). Commitment, absenteeism and turnover of new employees. *Human Relations*, 37, 681-692.
- Firestone, W, A. ve Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63 (4), 489-525.



- Foley, S., Kidder, D.L. ve Powell, G.N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of hispanic law associates. *Journal of Management*, 28 (4) 471-496.
- Folger, R. (1987). Reformulating the conditions of resentment. A referent cognition model. In J.C. Masters and W.P. Smith (Eds.), *Social comparison, social justice, and relative deprivation* (183-215). London: Erlbaum.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Sage Publications, Inc.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 115-130.
- Fujishiro, K., (2005). Fairness at work: its impacts on employee well-being. The Ohio State University, Public Health Graduate Program. Dissertation.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. (1988). Cultivating an image of justice: Looking fair on the job. *The Academy of Management Executive*, 2 (2), 155-157.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, tomorrow, *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 249-256.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet merkez bankası uygulaması. Uzmanlık yeterlilik tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

- Hassan, A. (2002). Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave. *Asian Academy of Management Journal*, 7 (2), 55–66.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 555-573.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Yayıncılık.
- İşbaşı, J.Ö. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşmalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (1), 182-201.
- Jamaludin, Z. (2009). Perceived organizational justice and its impact to the development of commitments: A regression analysis. *World Journal of Management*, 1 (1), 46-61.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, O. (2007). Örgütsel bağlılık: Emniyet genel müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kirel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 115-136.

- Kurşunoğlu, A., Bakay, E., ve Tanrıoğen, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 28 (2), 101-115.
- Laçinoğlu, Z. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki. (Sakarya İli Örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155-168.
- Lambert, G.E., Tolar-Cluse, T., Pasupuleti, S., Hall, E.D. ve Jenkins, M. (2005). The impact of distributive and procedural justice on social service workers. *Social Justice Research*, 18 (4), 411-427.
- Leventhal, G. S. (1976). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. S. Gergen, M. S. Greenberg and R. H. Willis (Eds.), *Social exchange, advances in theory and research*, 27-55. New York, Plenum.
- Lind, E. A. ve Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behaviour*, 24, 181–223.
- Lipponen, J. ve Olkkonen, E.M. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202–215.
- Mahmutoğlu, A. (2007). Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık. Yayınlanmamış doktora tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Mathieu, J. E., ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- McFarlin, D. B. ve Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35 (3), 626-637.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Meyer, J. P. ve Allen N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Meyer, J.P. ve Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer J. P., Irving P. G. ve Allen N. J. (1998). Examination of the combined effect of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29- 52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: Meta analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, R.E. ve Wesolowski, A. M. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The

mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24 (4), 533-552.

Mowday, R., Steers, R., ve Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224– 247.

O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.

Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Öncül, R. (2000). *Eğitim ve Eğitim Bilimleri Sözlüğü*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Özcan, E. B. (2008). Örgütsel bağlılık ve iş değerleri arasındaki ilişki: Adana ilinde bir inceleme. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (II), 77-96.

Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.

Özkan, V. (2008). İlköğretim okulunda görevli sınıf öğretmenlerinin bazı değişkenlere göre örgütsel bağlılık düzeyleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztürk, P. (2008). An empirical study of relationships between organizational justice and organizational commitment in public health care companies in Istanbul. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Penley, L.E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (1), 43–59.
- Peterson, K. D ve Martin, J. L. (1990). Commitment and organizational culture. Unpublished study, University of Wisconsin, Madison, WI: Department of Educational Administration.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Yayımlanmamış doktora tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, 307-331.
- Ponnu, H.C. ve Chuah, C.C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4 (13), 2676-2692.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12 (3), 460– 471.
- Reichers, E.A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.
- Rosentholtz, S. J. ve Simpson, C. (1990). Workplace conditions and the rise and fall of teachers' commitment. *Sociology of Education*, 63 (4), 241-257.
- Shann, M. H. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. *The journal of educational research*, 92 (2), 67-73.

- Shaw, J. ve Reyes, P. (1992). School cultures: Organizational value orientation and commitment. *Journal of Educational Research*, 82 (5), 295-302.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, 16 (2), 143-150.
- Simons, T. ve Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 432–443.
- Skarlicki, D. P. ve Folger, R. (2003). HRM special issue: Fairness and human resources management. *Human Resource Management Review*, 13 (1), 1-5.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spell, S. C. ve Arnold, J.T. (2007). A multi-level analysis of organizational justice climate, structure and employee mental health. *Journal of Management*, 33 (5), 724-751.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.
- Terzi, R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33 (166).
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 551-573.
- Tok, T. N. (2007). İlköğretim müfettişlerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Topaloğlu, I.G. (2010). İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toprakkaya, A. (2009). Aristoteles'te adalet kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (6), 628-633.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12 (3), 97-120.
- Türk Dil Kurumu, (2009). <http://www.tdk.org.tr> adresinden 20 Nisan 2011 tarihinde alınmıştır.
- Tyler, T.R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (5), 830-838.
- Tyler, T.R. ve Lind. E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press. 25, 115-191.
- Üstüner, M. (2009). Öğretmenler için örgütsel bağlılık ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 10 (1) 1-17.
- Wallace, J. E. (1995). Corporatist control and organizational commitment among professionals: The case of lawyers working in law firms. *Social Forces*, 73 (3), 811-839.



- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7 (3), 418-428.
- Wu, A., Chow, C.W., Harrison, G. L. ve McKinnon, J. L. (2001). Organizational culture: Association with affective commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in Taiwan. *Center for International Business Education and Research (CIBER)*, Working Paper, Pub. No.111.
- Yavuz, M. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4 (5), 695-701.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**EKLER**

## Ek-1: Veri Toplama Araçları

### Ek-1.1. : Kişisel Bilgi Formu

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerindeki öğretmen algılarına dayalı olarak örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi (EYTPE) Bilim Dalı Yüksek Lisans programı çerçevesinde yürütülmektedir.

Araştırma ölçeği üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel adalet, üçüncü bölümde örgütsel bağlılığa ilişkin yargılar bulunmaktadır. Her yargıya ilişkin gerçek düşüncenize uyan derecelendirme seçeneğini işaretlemeniz, okullarımızdaki adalet ve bağlılık düzeyini ve bunlar arasındaki ilişkiyi belirlemede önemli ipuçları verecek ve bu veriler okulların her yönden geliştirilmesine ilişkin çalışmalara ışık tutabilecektir.

Anketteki her soruyu işaretlemeniz ve ankete **İSİM YAZMAMANIZ** önemle rica olunur.

Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden içtenlikle teşekkür ederim.

Abdullah SELVİTOPU

Araştırma Yöneticisi

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

1. Cinsiyetiniz? a)Kadın b) Erkek
2. Yaşınız (lütfen yazınız) ? : .....
3. Çalıştığınız okul türü? a) Genel Lise b) Mesleki Teknik Lise
4. Hizmet süreniz? (yıl olarak) .....
5. Bu okuldaki hizmet süreniz? (yıl olarak) .....
6. Branşınız? .....
7. Lisans mezuniyetiniz? a)Eğitim Fakültesi b) diğer

### Ek-1.2: Örgütsel Adalet Ölçeği

Aşağıda adalet algınıza ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatle okuyunuz ve ifadelerin karşısında yer alan seçeneklerden sizin için uygun olanı "X" işareti koyarak belirtiniz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

**1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) katılıyorum 5) Kesinlikle katılıyorum**

		1	2	3	4	5
1	Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.					
2	Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.					
3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.					
4	Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.					
5	Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.					
6	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.					
7	Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.					
8	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.					
9	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.					
10	Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.					
11	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.					
12	Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.					
13	Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.					
14	Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.					
15	Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur					
16	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.					
17	Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.					
18	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.					
19	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.					

### Ek-1.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Aşağıda okulunuza olan bağlılığınıza ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatle okuyunuz ve ifadelerin karşısında yer alan seçeneklerden sizin için uygun olanı "X" işareti koyarak belirtiniz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

**1= Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3= Bazen, 4= Çoğu zaman, ve 5= Her Zaman**

		1	2	3	4	5
1	Okulumda planlama, örgütleme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.					
2	Okulumda hakim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi bu kadar uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır.					
3	Bu okulda yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum.					
4	Yöneticilerimizin karar alırken, problem çözerken bizleri işbirliğine teşvik etmeleri kendimi buraya bağlı hissetmemi sağlıyor.					
5	Üstlerim yapmış olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.					
6	Kişinin kim olduğundan ziyade performansının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu okula bağlı olmamı sağlıyor.					
7	Okul müdürümüzün çabalarına destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor.					
8	Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.					
9	Adil ve düşünceli yönetimi nedeniyle kendimi bu okulla büyük ölçüde özdeşleştiriyorum.					
10	Önerilerim okul yönetimince dikkate alındığı için kendimi buraya bağlı hissediyorum.					
11	Bu okulda doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.					
12	Bu okulda mesleki gelişme olanaklarının oluşu, beni buraya bağlı kılıyor.					
13	Okulumun istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısının olduğunu düşünüyorum.					
14	Okulumda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu okula bağladığını düşünüyorum.					
15	Bu okulda dikkate alındığımı, hesaba katıldığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum.					
16	Herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin bu okulda ders saatleri dışında da çalışabilirim.					
17	Kendimi tamamen bu okulun bir parçası olarak hissediyorum.					

## EK-2. Araştırma İzin Onayı

T.C.  
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.0.03.20.02-605.99/  
Konu :Araştırma İzinleri

19.09.2011\* 27733

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi: 08/09/2011 tarihli ve B.30.2.MAE.0.41.00.00/770-292 sayılı Abdullah SELVİTOPU'nun araştırma izin talebi yazısı.

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Abdullah SELVİTOPU'nun 2011-2012 öğretim yılında "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezi kapsamında ekli listede bulunan Afyonkarahisar Merkez Ortaöğretim Kurumları öğretmenlerine yönelik, anket çalışmaları yapmaları, anket çalışmaları tamamlandıktan sonra sonuçlarının birer örneğinin İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne teslim edilmesi şartıyla, Müdürlüğümüz Araştırma ve Değerlendirme Komisyonunun teklifi doğrultusunda, müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde tensiplerinize arz ederim.



Hidayet YILDIRIM  
İl Milli Eğitim Müdürü



OLUR  
.../09/2011

Ali Muhiddin VAROL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

EKLER:

1-Araştırma Değerlendirme Formu (Form 2)

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı: Abdullah SELVİTOPU

Doğum Tarihi ve Yeri: 22.04.1985 / Denizli

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi  
İngiliz Dili ve Eğitimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrenimi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal  
Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi  
Programı.

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce, Almanca

### İş Deneyimi:

2006-2008 Trabzon Merkez Okçu İlköğretim Okulu  
2008-2009 Şanlıurfa Merkez Bilim İlköğretim Okulu  
2009-2010 Trabzon Araklı Anadolu Öğretmen Lisesi  
2010- ... Afyonkarahisar Merkez Teknik ve Endüstri Meslek  
Lisesi

e-mail: apox24@hotmail.com