



**Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İlköğretim Anabilim Dalı
Sınıf Öğretmenliği Programı**

**İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM OKULLARINDAKİ
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Emel ERTÜRK
Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Emine BABAOĞLAN**

Burdur, 2011

**Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İlköğretim Anabilim Dalı
Sınıf Öğretmenliği Programı**

**İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM OKULLARINDAKİ
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Emel ERTÜRK
Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Emine BABAOĞLAN**

Burdur, 2011

Yüksek Lisans Onay Formu



MAKÜ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS/DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 21/04/2011 tarih ve 2011/8 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 18/05/2011 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Eme! ERTÜRK'ün "İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgütsel Adalet Algısı ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması, İlköğretim Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI)

: Yrd. Doç. Dr. Emine BABAOĞLAN

BAŞKAN

: Yrd. Doç. Dr. Behsat SAVAŞ

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Derya ARSLAN

ÜYE

:

ÜYE

:

ONAY

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

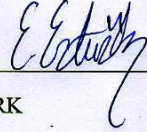
İMZA/MÜHÜR

Bildirim Sayfası

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

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

08./06/2011



Emel ERTürk

ÖZET

İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgütsel Adalet Algısı ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki **Emel ERTÜRK**

Bu araştırma, ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel adanmışlık algıları arasındaki ilişkiyi ve bu algıların bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. İlişkisel tarama modelinde olan araştırmanın evrenini, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Burdur ili sınırları içinde olan tüm bağımsız sınıflı ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan 2230 öğretmen oluşturmaktadır. Evreni oluşturan öğretmenlerin 1967'sine ulaşılmış, boş maddesi bulunanların ayıklanması sonunda 1463 öğretmen verileri üzerinden çalışma yürütülmüştür.

Veriler; "Örgütsel Adalet Ölçeği", "Örgütsel Adanmışlık Ölçeği" ve "Kişisel Bilgi Formu" ile toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde Betimsel analizle birlikte t-testi, ANOVA ve korelasyon istatistik teknikleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının, "yüksek" düzeyde olduğu; çalışılan kadro türü, okulun bulunduğu yerleşim yeri ve yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaştığı; cinsiyete göre ise farklılaşmadığı belirlenmiştir Bununla birlikte öğretmenlerin okula ve çalışma grubuna adanmışlıklarının "yüksek"; öğretim işlerine ve öğretmenlik mesleğine adanmışlıklarının ise "çok yüksek" düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin cinsiyetine göre, öğretim işlerine adanmışlıkları farklılaşmazken; okula, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanmışlıklarının anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin tüm alt boyutlara ilişkin adanmışlıklarının, yaş ile birlikte anlamlı olarak arttığı bulunmuş; çalıştıkları kadro türüne göre ise farklılaşmadığı belirlenmiştir. Okulun bulunduğu yerleşim yerine göre, öğretmenlerin çalışma grubuna adanmışlıklarının farklılaşmadığı; okula, öğretim işlerine ve mesleğe adanmışlıklarının ise anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Son olarak, öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile okula adanmışlıkları arasında orta düzeyde; öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanmışlıkları arasında ise düşük düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İlköğretim okulu, Ortaöğretim kurumu, Öğretmen, Örgütsel adalet, Örgütsel adanmışlık.

ABSTRACT

The relationship between perception of organizational justice and teachers' organizational commitment in primary and secondary schools.
Emel ERTÜRK

This research aims to determine the relationship between organizational justice and teachers' perceptions of organizational commitment in primary and secondary schools and whether this perception differs in accordance with some demographic variables. This research is a relational survey model and 2230 teachers who work in primary and secondary schools with independent classrooms within the boundaries of Burdur city in 2009-2010 compose the field under survey. 1967 of scope have been accessed and the research has been carried out with the data of 1463 attendants by winnowing out the ones which have empty parts.

Data has been collected with "Organizational Justice Scale", "Organizational Commitment Scale" and "Personal Information Form". T-test, ANOVA and correlation together with descriptive analysis are the statistical techniques used in this research. Data analysis has been done with SPSS 17.0 package programme.

The results obtained from the research are: teachers' distributive, procedural and interactional justice perceptions are "high"; it significantly differs according to the kind of the position in the school, the settling area of the school and their ages, but there is not significant difference according to their gender. Moreover Teachers' commitment to school and workgroup is "high", and their commitment to educational works and teaching profession is "very high". While teachers' commitment to educational works and workgroup doesn't differ, there is a significant difference in their commitment to school and teaching profession according to their gender. It is significant that teachers' commitment to all sub-dimensions increases with their ages. But there is not significant difference according to their working positions. Teachers' commitment to workgroup doesn't differ according to the settling area of the school. But there is a significant difference in their commitment to school, educational works and profession. While there is a mid-level relation between teachers' distributive, procedural, interactional justice perception and their commitment to school. While there is a low-level relation between teachers' distributive, procedural, interactional justice perception and their commitment to educational works, teaching profession and workgroup. This relationship is meaningful and positive.

Key Words: Organizational justice, Organizational commitment, Primary school, Secondary school, Teacher.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

| | |
|---|-----|
| BİLDİRİM | iii |
| ÖZET | İv |
| ABSTRACT | v |
| İÇİNDEKİLER DİZİNİ | vi |
| KISALTMALAR DİZİNİ | ix |
| TABLOLAR DİZİNİ | x |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | xi |
| TEŞEKKÜR | xii |
| | |
| BÖLÜM I | 1 |
| GİRİŞ | 1 |
| Araştırmanın Problemi | 4 |
| Alt problemler | 5 |
| Araştırmanın Amacı | 5 |
| Araştırmanın Önemi | 5 |
| Varsayımlar | 6 |
| Sınırlılıklar | 6 |
| Tanımlar | 6 |
| | |
| BÖLÜM II | 7 |
| | |
| KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR | 7 |
| Kuramsal Çerçeve | 7 |
| Örgütsel Adalet | 7 |
| Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı | 7 |
| Örgütsel Adalet Kavramının Önemi | 8 |
| Örgütsel Adalet Kavramının Boyutları | 9 |
| Dağıtım Adaleti | 11 |
| Adams'ın Eşitlik Teorisi | 12 |
| Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli | 14 |
| İşlemsel Adalet | 15 |
| Kontrol Modeli | 18 |
| Değer Açıklayıcı Model | 18 |
| Grup Değeri Modeli | 19 |
| Prosedür Tercih Modeli | 19 |
| Etkileşimsel Adalet | 20 |
| Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflamaları | 23 |
| Tepkisel İçerik Kuramı | 24 |
| Önlemsel İçerik Kuramı | 25 |
| Tepkisel Süreç Kuramı | 25 |
| Önlemsel Süreç Kuramı | 26 |
| Örgütsel Adalet Türlerinin Birbirlerine Etkileri | 27 |
| Örgütsel Adalet Kavramının Öncelleri ve Çıktıları | 29 |
| Örgütsel Adanmışlık | 33 |
| Örgütsel Adanmışlık Kavramının Tanımları | 34 |
| Örgütsel Adanmışlık Kavramının Önemi | 35 |
| Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanmışlığın Önemi | 37 |
| Örgütsel Adanmışlık Kavramının Boyutları | 39 |

| | |
|--|------------|
| Wiener'in Sınıflandırması..... | 39 |
| Allen ve Meyer'in Sınıflandırması..... | 39 |
| Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması..... | 40 |
| O'Relly III ve Chatman'ın Sınıflandırması..... | 41 |
| Etzioni'nin Sınıflandırması..... | 42 |
| Buchanan II'nun Sınıflandırması..... | 42 |
| Eğitim Örgütlerinde Çok Boyutlu Örgütsel Adanmışlık..... | 44 |
| Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri..... | 46 |
| Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler..... | 50 |
| Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişki..... | 54 |
| İlgili Araştırmalar..... | 57 |
| Örgütsel Adalet İle İlgili Araştırmalar..... | 57 |
| Örgütsel Adanmışlık İle İlgili Araştırmalar..... | 61 |
| Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişki ile İlgili Araştırmalar..... | 67 |
| BÖLÜM III..... | 73 |
| YÖNTEM | 73 |
| Araştırmanın Modeli | 73 |
| Evren | 73 |
| Veri Toplama Araç ve Teknikleri | 73 |
| Kişisel bilgi formu | 73 |
| Örgütsel Adalet Ölçeği | 74 |
| Örgütsel Adanmışlık Ölçeği | 75 |
| Verilerin Analizi | 76 |
| BÖLÜM IV..... | 78 |
| BULGULAR VE YORUMLAR..... | 78 |
| Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar..... | 78 |
| Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri..... | 78 |
| Cinsiyete Göre | 79 |
| Yaşa Göre | 80 |
| Kadro Türüne Göre | 83 |
| Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre | 84 |
| Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar..... | 86 |
| Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Algı Düzeyleri | 87 |
| Cinsiyete Göre..... | 87 |
| Yaşa Göre | 90 |
| Kadro Türüne Göre | 92 |
| Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre | 94 |
| Öğretmenlerin Örgütsel Adalet İle Örgütsel Adanmışlık Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar..... | 95 |
| BÖLÜM V..... | 100 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER | 100 |
| Sonuç | 100 |
| Öneriler | 102 |
| KAYNAKÇA | 103 |
| EKLER | 123 |
| EK-1: Veri Toplama Araçları | 124 |
| Ek-1. 1. Kişisel Bilgi Formu | 124 |

| | |
|--|-----|
| Ek-1.2. Örgütsel Adalet Ölçeği | 125 |
| Ek-1.3. Örgütsel Adanmışlık Ölçeği | 126 |
| EK-2. Araştırma İzni Onayı | 127 |
| Özgeçmiş | 128 |

KISALTMALAR DİZİNİ

ÇGA.: Çalışma Grubuna Adanmışlık

DA.: Dağıtımsal Adalet

EA.: Etkileşimsel Adalet

İA.: İşlemsel Adalet

OA.: Okula Adanmışlık

ÖİA.: Öğretim İşlerine Adanmışlık

ÖMA.: Öğretmenlik Mesleğine Adanmışlık

vb.: Ve benzeri

vd. : Ve diğerleri

TABLOLAR DİZİNİ

| <u>Tablo</u> | <u>Sayfa</u> |
|--|---------------------|
| 1.Greenberg'in adalet teorileri sınıflandırması..... | 23 |
| 2.Adalet teorisi kategorilerini açıklayan sorular..... | 24 |
| 3.Adalet kuramlarına dayanılarak geliştirilen modellerin örgütsel adalet türlerinin oluşumuna etkisi | 27 |
| 4.Örgütsel adaletin öncelleri..... | 29 |
| 5.Adanmışlık düzeylerinin olası sonuçları..... | 49 |
| 6.Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin betimsel analiz sonuçları..... | 78 |
| 7.Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre ortalamaları ve örgütsel adalet algılarına ilişkin t-testi sonuçları..... | 79 |
| 8.Yaşlarına göre öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarına ilişkin ANOVA sonuçları..... | 81 |
| 9.Çalışılan kadro türüne göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin ANOVA sonuçları..... | 83 |
| 10.Okulun bulunduğu yerleşim yerine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin ANOVA sonuçları..... | 84 |
| 11.Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık algılarına ilişkin betimsel analiz sonuçları..... | 87 |
| 12.Cinsiyete göre öğretmenlerin ortalamaları ve örgütsel adanmışlık algılarına ilişkin t-testi sonuçları..... | 88 |
| 13.Yaşlarına göre öğretmenlerin okula, öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanmışlık algılarına ilişkin ANOVA sonuçları..... | 90 |
| 14.Çalışılan kadro türüne göre öğretmenlerin örgütsel adanmışlık algılarına ilişkin ANOVA sonuçları..... | 93 |
| 15.Okulun bulunduğu yerleşim yerine göre öğretmenlerin örgütsel adanmışlık algılarına ilişkin ANOVA sonuçları..... | 94 |
| 16.Öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel adanmışlık algıları arasındaki ilişkiye yönelik basit (bivariate) korelasyon analizi sonuçları..... | 96 |

ŞEKİLLER DİZİNİ

| <u>Sekil</u> | <u>Sayfa</u> |
|---|--------------|
| 1. Örgüt ve yönetime güvenin aracı rol modeli | 32 |

TEŞEKKÜR

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde birçok kişinin önemli destek ve katkıları olmuştur. Öncelikle araştırmanın her aşamasında sabırlı ve hoşgörülü tavrı ile beni rahatlatan, her türlü yardım ve yapıcı eleştirileri ile bana destek olan değerli katkılarıyla yol gösteren, büyük desteğini ve yardımlarını gördüğüm hocam ve aynı zamanda tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Emine Babaoğlu'na sonsuz teşekkür ediyorum. Araştırmanın kuramsal dayanaklarını temellendirmede ve veri toplama aracının elde edilmesinde önemli katkılar sağlayan öğretim üyesi Prof. Dr. Cevat Celep'e ve Yrd. Doç Dr. Soner Polat'a teşekkür ederim. Tezimi destekleyen Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) birimine; yine tezimi destekleyerek ölçüklerin dağıtılması, doldurulması ve toplanmasında bana önemli ölçüde yardımcı olan Aysun Turan hocama, MEB Taşra Teşkilatlarında görev yapan yöneticilere, öğretmenlere emek ve katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Ayrıca, tez jürisinde olan ve katkılarından yararlandığım hocam Yrd. Doç Dr. Behsat Savaş'a ve Yrd. Doç. Dr. Derya Arslan'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Araştırmanın istatistiksel çözümlerinde düşünce ve eleştirileriyle katkı sağlayan değerli hocalarım Yrd. Doç Dr. Kenan Demir'e, Doç. Dr. Kamile Demir'e ve Prof. Dr. Veysel Sönmez'e de teşekkür ediyorum. Aynı zamanda beni teşvik eden ve yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Kübra Korkut'a, desteklerini gördüğüm değerli arkadaşım Dilek Özer'e ve hocalarım Doç. Dr. Salih Ceylan'a, Doç. Dr. Ekber Tomul'a, Yrd. Doç. Dr. Sadık Kartal'a, Öğr. Gör. Zeki Özer'e, Öğr. Gör. Sadık Bayram'a, Okutman Mehmet Ali Salman'a, Burdur İlköğretim Müfettişleri Başkan Yardımcısı sayın Seyfettin Can'a şükranlarımı sunuyorum. Yukarıda adlarını saydığım bütün değerli kişilerin yanı sıra, bana her zaman destek veren anneme, babama, kardeşlerime, sevgili arkadaşım Şahinaz Başer'e ve burada adını veremediğim tüm arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

Haziran, 2011

Emel ERTÜRK

BÖLÜM I

Giriş

Adalet, yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasını sağlamak, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı vermektir (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>). Toplumlar için önemli olan “adalet” ve “hakkaniyet” kavramları, işyerinde “örgütsel adalet” olarak ifade edilmektedir (Lambert, 2003). Adaletin insan için her zaman ve her yerde önemli bir kavram olmasının yanında, günümüzde örgütler için insanın değerinin artmasına paralel olarak çalışanlar, işyerlerinde adaleti daha fazla sorgular olmuşlardır (Karaman, 2009).

Örgütlerde çalışanların iş ve işlemleri düzenlenirken, *adalet ve hakkaniyet* önem taşıyan unsurlardır. Sosyal ve ekonomik örgütler, kanunlar ve yönetmelikler yoluyla düzenleyici etkinliklerde bulunurken, kişisel haklara gereken saygıyı gösterme zorunluluğunu da taşımaktadırlar. Kural koyma ve uygulama aşamaları keyfi olmamalı ve ayrıcalık yapmaksızın herkese eşit şekilde dağıtılmalıdır. Kişilerin hakları yeterli ölçüde güvence altına alınmalı, usul ve kurallar adil ve kayırmaya olanak vermeyecek nitelikte olmalıdır (Eren, 2008).

Örgütsel adalet, örgüt ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapıp yapılmadığına ilişkin işgören algısıdır (Polat, 2007). Daha geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri bakımından algılamalarını içeren bir sosyal sistemi (Beugre ve Baron, 2001) ve çalışanların çalışma ortamı ve yöneticileri ile ilgili adalet algılarını (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009) ifade eder. Ayrıca çalışanın iş yaşamı kalitesinin artırılması ve sağlıklı bir iş çevresinin geliştirilmesi bakımından, örgütsel adalet gerekli görülmektedir (Süral Özer ve Eker Urtekin, 2007). Bunların yanı sıra örgütsel adalet, örgütte çalışanların çalışma ortamlarında kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algıların örgütler bakımından diğer sonuçları (örgüte adanmışlık, iş tatmini vs.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. İşyerinde kendilerine adil davranıldığını düşünmeleri, çalışanların kişisel ve iş tatminlerini sağlamanın yanında, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi bakımından da önemlidir (Tan, 2006).

Örgütsel adalet kavramının gelişimi irdelendiğinde, önceleri Adams'ın “Eşitlik Teorisi” ve Crosby'nin “Görelî Yoksunluk Teorisi” ile açıklanmaya çalışıldığı; fakat

zaman içinde bu teorilerin örgütsel adalet algısını açıklamada yetersiz kalması nedeniyle yeni adalet yaklaşımlarının ortaya çıktığı görülmektedir (Söyük, 2007). Adalet ile ilgilenen kuramcılar genel olarak çalışanın adalet algısına dayanak oluşturan üç ana başlık üzerinde durmuşlardır. Bunlar: Sonuçların dağıtımı ile dağıtım kararının verilmesi (Dağıtımsal Adalet), dağıtım sırasında kullanılan yöntemler (İşlemsel Adalet) ve kişiler arası ilişkililerdir (Etkileşimsel Adalet). İşte bu üç bileşenin örgütsel adalet türlerini oluşturduğu genel olarak kabul görmektedir. Diğer taraftan örgütsel adalet, çalışanların örgüte adanmışlıklarını tanımlamada önemli bir etken olarak nitelendirilmekte (Diekman, Barsness ve Sondak, 2004) ve örgütsel adanmışlığı sağlayan etmenlerden biri olarak da karşımıza çıkmaktadır (Doğan, 2008; Nam, 2008). Adalet algısı, çalışanların işten ayrılma eğilimlerini azaltmanın yanı sıra iş tatminlerini, örgütsel performanslarını ve adanmışlıklarını da arttırmaktadır (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009).

Adanmışlık ise kişiyi örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir (Sheldon, 1971). İş yaşamında karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Örgütler için çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması, artık mal ve hizmet üretmek gibi temel amaçlardan biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesi için işgörenlerin çalıştıkları örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel adanmışlık (bağlılık) kavramı ön plana çıkmaktadır (Gül, 2002). Örgütsel amaçlara adanmışlık, hem devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakta hem de bireyi, örgütsel yaşam ve başarı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Balay, 2000; Katz ve Kahn, 1977). Alanyazında, yöneticilerin çalışanlarının “örgütsel adanmışlığı” nı artırıcı çalışmalar yapmaları gerektiği vurgulanırken, işgörenin örgütte çalışmalarının karşılığını alamadığını düşündüğünde örgüte olan adanmışlık duygusunun azalacağı belirtilmektedir. Bu durumun sonucu olarak örgüt, belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştiremez hale geldiğinden, örgütsel adaleti sağlamanın önemli olduğu söylenmektedir.

Adalet algılarını yüksek düzeyde tutmak, çalışanların güvenini ve örgüte adanmışlığını kazanmak bakımından ciddi öneme sahiptir (Doğan, 2008; Nam, 2008). Çalışanlar, iş yerindeki çabaları karşılığında aldıkları kazanımların adil dağıtılıp dağıtılmadığı, bu kazanımların dağıtım süreçlerinin ve yöneticilerinin kendilerine davranışlarının adilliği ile ilgili sorular sormakta ve bunlarla ilgili çeşitli kaygılar geliştirmektedir. Bu kaygıların artması durumunda, bireyler kendilerini

değersiz hissetmekte, bireysel çıkar ve anti sosyal davranışlar başta olmak üzere, (öfke, üzüntü, hırsızlık, saldırganlık ve işten çıkarılmanın dava açması gibi) çok çeşitli olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmekte, buna bağlı olarak örgüte adanmışlıkları azalmaktadır. Örgütte adalet olduğu yönünde algılara sahip olan çalışanlar ise, çabalarının fark edildiğini ve adil olarak ödüllendirildiklerini düşünmekte; örgüte duydukları güven ve adanmışlık duygusu artmaktadır. Bu durum, çalışanın performansına yansiyarak, örgütün de performansını arttırmaktadır (Karaman, 2009).

Örgütler için bu denli vazgeçilmez öneme sahip olan adanmışlık ve adalet algıları, özellikle bireye hayatının geri kalanında yön verecek olan eğitim kurumları bakımından değerlendirildiğinde, konunun vehameti daha da artmaktadır (Özkan, 2008; Celep, 2000). Eğitim örgütlerinde öğretmen, sürecin işleminde en önemli unsur olarak, eğitimin amaçlarına ulaşmasında büyük rol oynamaktadır (Doğan, 2008). Bu bakımdan, öğretmenin kendisini öğretim etkinliklerine, okula, öğrencilerine, mesleğine ve iş arkadaşlarına adanması, okulun etkililiğine olumlu yönde etki edebilmektedir (Özkan, 2008; Celep, 2000). Tüm bunlardan hareketle eğitim kurumlarındaki yöneticilerin, çalışanların örgütsel adanmışlığını arttırmak için adil davranışlarda bulunarak bu konuda etkin rol üstlenmeleri gerektiği söylenebilir.

Yabancı kaynaklarda *organizational commitment* olarak ifade edilen kavramın Türkiye'de yapılan çalışmalarda iki farklı şekilde Türkçeleştirildiği görülmektedir. Bazı araştırmacılar bu kavramı *örgütsel bağlılık* olarak ifade ederken (Apak, 2009; Buluç, 2009; Karagöz, 2008; Karakuş, 2008; Mert Kaya, 2008; Acar, 2006; Çetin Gürkan, 2006; Balay, 2000; Tuncer, 1995; Varoğlu, 1993), bir kısmı da *örgütsel adanmışlık* olarak ifade etmektedir (Alper Artun, 2008; Eroğlu, 2007; Zöğ, 2007; Balcı, 2003; Celep, 2000). Bu çalışmada ise, bu kavramın karşılığı olarak *örgütsel adanmışlık* kullanılmaktadır.

Örgütsel adanmışlık konusundaki araştırmalar incelendiğinde; örgütsel adanmışlık ve yöneticilerin sosyalleşmesi (Buchanan II, 1974), örgütsel adanmışlık ve iş doyumunu (Porter vd., 1974), örgütsel adanmışlığın ölçülmesi (Cook ve Wall, 1980), örgütsel adanmışlığın boyutları (Meyer ve Allen, 1991; Allen ve Meyer 1990), eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı (Celep, 2000), yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Balay, 2000), duygusal bağlılık ve süreklilik bağlılığı (Wasti, 2002), örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Özdevecioğlu, 2003b) gibi çalışmalar karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel adalet konusunda ise; liderlik, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki (Arslantaş ve

Pekdemir, 2007), bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ile ilişkisi (Çınar Altıntaş, 2006), örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009), örgütsel adalet ve iş memnuniyeti ilişkisi (Dinç ve Ceylan, 2008), örgütsel adalet algısı, boyutları ve iş tatmini üzerine etkisi (Eker, 2006), adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Tansky, 1993), iş doyumunu ve örgütsel adalet ilişkisi (Yıldırım, 2007), ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları (Polat ve Celep, 2008) üzerinde çalışıldığı görülmektedir.

Adalet ve Adanmışlık kavramlarının birlikte yer aldığı çalışmalar sınırlı olmasına rağmen; “Turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıkları” (Çöp, 2008), “Bir kamu kurumunda örgütsel adalet, güven ve adanmışlık ilişkilerinin analizi” (Kaneshiro, 2008), “İlköğretim kurumlarındaki örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi” (Doğan, 2008), “Denklik duyarlılığı açısından örgütsel adalet ve örgütsel bağlanma ilişkisi” (Atalay, 2007), “İşlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin örgütsel adanmışlık üzerindeki azaltıcı etkileri” (Clay-Warner, Hegtvedt ve Roman, 2005), “Liderlik tarzları ve adalet algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi” (Dilek, 2005), “Örgütsel bağdaşımın belirleyicisi olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet” (İşcan ve Naktiyok, 2004), “Konaklama sektöründe iş hacmi hedefleri, örgütsel adanmışlık, iş tatmini ve lider-üye değişimi arasındaki ilişkilerde bir ara değişken olarak örgütsel adalet üzerine deneysel bir çalışma” (Lee, 2000), “Örgütsel adanmışlık ve memnuniyetin belirleyicileri olarak işlemsel ve dağıtımsal adaletle yönelik bir alan araştırması” (Lowe ve Vodanovich, 1995) gibi çalışmalar bulunmaktadır.

Alanyazın taraması sonuçlarına dayanarak, örgütsel adanmışlık konusunda (çoğunluğu eğitim dışındaki farklı sektörlerde olmakla birlikte) oldukça fazla sayıda çalışma bulunmakta iken; örgütsel adalet algısıyla ilgili çalışmaların az sayıda olduğu söylenebilir (Süral Özer ve Eker Urtekin, 2007). Buna bağlı olarak, çeşitli değişkenler ile örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık ilişkilerinin sorgulanması alanyazına katkı sağlayabilir. Ayrıca alanyazında, eğitim örgütleri bakımından örgütsel adalet ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Bu nedenle, temel amacı eğitim örgütlerinde örgütsel adalet ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemek olan bu çalışmanın daha da önem kazandığı söylenebilir.

Araştırmanın Problemi

İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?

Alt Problemler

1.Öğretmenlerin, örgütsel adalet algı düzeyi nedir?

Bu algılar öğretmenlerin; cinsiyetlerine, yaşlarına, kadro türlerine ve okulun bulunduğu yerleşim yerlerine göre farklılık göstermekte midir?

2.Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık algı düzeyi nedir?

Bu algılar öğretmenlerin; cinsiyetlerine, yaşlarına, kadro türlerine ve okulun bulunduğu yerleşim yerlerine göre farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık algılarını belirleyerek bu algıların öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, kadro türlerine ve okulun bulunduğu yerleşim yerlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Yöneticilerin, örgütlerde verimlilik ve etkinliği arttırmak için insan ögesine önem vermeye başlamalarıyla birlikte, örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık kavramları sıkça karşımıza çıkmaya başlamıştır. Bu iki kavramın niteliği, örgütlerdeki insan kaynağı çıktılarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insanı ilgilendiren bu kavramlara ait örgütsel girdi ve çıktılarının ortaya konulması, örgüte ait diğer çıktılarının da olumlu şekilde oluşması bakımından büyük önem arz etmektedir. Ayrıca bu kavramlar, Celep'in (2000) de belirttiği gibi hem girdi hem de çıktısının insan olması nedeniyle toplumun her kesiminde etkili olan eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşması bakımından daha fazla önem kazanmaktadır. Araştırmalarda kuramsal olarak birbiri ile ilişkili görünen bu iki kavramın eğitim örgütlerinde ne derecede ilişkili olduğunu belirlemek eğitim örgütlerinin çıktılarını yönetmek bakımından önem taşımaktadır.

Eğitim yöneticilerinin örgütsel adalet düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmaların yapılması ile

öğretmen davranışlarını açıklayıcı veriler elde edilebileceği düşünülmektedir. Bu amaçla yapılacak araştırmanın bulgularının, eğitim kalitesinin artırılmasına katkı sağlaması; ayrıca okul yöneticilerine ve öğretmenlere örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık kavramlarının tanıtılmasının, onların bu konulardaki duyarlılıklarını arttırması umulmaktadır. Aynı zamanda yönetici eğitim programlarının, örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık konularında bilinçlenmelerini sağlayacak nitelikte düzenlenmesine ışık tutabilir.

Alanyazın incelendiğinde Türkiye’de ve dünyada örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık davranışı konularının eğitim örgütleri dışındaki birçok örgütte çalışıldığı görülürken, eğitim örgütlerindeki çalışmalar sınırlıdır. Mevcut çalışmalar da sanayi, özel işletmeler, sağlık, ulaşım, savunma ve turizm gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır (Acar, 2006; Çöp, 2008; Dilek, 2005; Karaca, 2001; Nam, 2008; Öztürk, 2008; Sürgevil, 2007; Tatlı, 2008; vb.) Özellikle Türkiye’de bu konularda eğitim örgütlerinde yapılan çalışmaların sayısı çok azdır. Bu nedenle, yapılan çalışma ile bu boşluğu doldurmak hedeflenmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarının, alanda yapılacak diğer çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

Varsayımlar

Araştırmada, ölçeği cevaplayanların, yanıtlarında gerçek duygu ve düşüncelerini ifade ettikleri varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- 1.Burdur ili genelindeki ilköğretim ve ortaöğretim kurumları ve bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
- 2.Araştırma bulguları, araştırmanın yapıldığı 2009–2010 öğretim yılı ile sınırlıdır.

Tanımlar

Örgütsel Adalet: Bireylerin örgüt içindeki adaleti algılamalarıdır (Greenberg, 1990).

Örgütsel Adanmışlık: İşgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusuyla, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Morrow, 1983).

BÖLÜM II

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, örgütsel adalet, örgütsel adanmışlık (bağlılık) ve bu iki kavram arasındaki ilişkiye yönelik kuramsal çerçeve yer almaktadır. Daha sonra ise, alan ile ilgili araştırmalara yer verilmektedir.

Kuramsal Çerçeve

Örgütsel Adalet

Örgütsel adaleti tanımlayabilmek için öncelikle adalet kavramı üzerinde durmak gerekmektedir. Adalet; doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak yemezlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelir. Her insan, kendi isteğine bağlı olmaksızın bir toplum içerisinde doğar ve yaşar. Bu noktada adalet, toplumsal bir varlık olan insanın bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehber olarak, çağdaş toplumdaki en önemli konudur. Adaletin içeriği, hakları vermektir. Bu bağlamda, bireyler ya da insan grupları belli haklara sahiptir. En açık haklar; hizmetler, çıkarlar ya da para olarak görülmeyle birlikte saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasında yer almaktadır. İnsanı etkileyen hakların layığıyla dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutunda etkilidir (Rebore, 2001: Akt. Tan, 2006).

Çalışanlar, örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal olanaklardan diğerleriyle eşit şekilde yararlanmayı beklerler. Ancak örgütsel adalet algısının bireysel olmasından dolayı, bir örgütte kesin olarak adaletin olup olmadığını söyleyebilmek güçtür (Karaman, 2009) ve örgütsel davranış alanında bu konuda yapılan çalışmaları ve sonuçlarını her ülke için genelleştirmemek gerekir. Bu konuda Greenberg (1990), "adalete ilişkin ilginin evrensel olduğunu fakat adalet standartlarının uygulanması bakımından önemli ölçüde farklılıklar gösterdiğini" ifade etmekte, bu nedenle çalışanların adalete ilişkin algılarının yorumlanabilmesi için bireylerin içinde yaşadıkları kültürdeki normların bilinmesi gerektiğini belirtmektedir.

Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı

Adalet, bir örgütün temel değerlerinden biridir (Konovsky, 2000). Sosyal bilimciler, uzun süredir örgütsel adaletin çalışanların kişisel doyumu ve örgütün işlevlerini etkili bir biçimde yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğunu, bununla birlikte

adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiğini kabul etmektedirler (Karaman, 2009). Örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt içerisinde adaletin var olduğu inancını taşımaları sonucunda, ortaya koydukları işin örgütün diğer çıktıklarına etkisinin neler olabileceğine (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999), özellikle işgörenlerin örgütlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algısını nelerin oluşturduğuna ve bunun diğer örgütsel sonuçları etkileyip etkilemediğine odaklanır (Folger ve Konovsky, 1989; Fryxell ve Gordon, 1989). Greenberg'e (1990) göre örgütsel adalet, bireylerin örgüt içindeki adaleti algılamalarıdır. Bir başka tanıma göre ise; bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri bakımından algılamalarını içeren sosyal bir sistemdir (Beugre and Baron, 2001). Diğer taraftan örgütsel adalet kavramı, işyeri ile doğrudan ilgili olarak işgörenlerin algıladıkları adaletin örgüt içerisinde rolünün ne olduğunu tanımlamak için kullanılır (Polat, 2007).

Adaletin algı olarak tanımlanmasının nedeni, örgütteki adaletin değerlendirilmesinin örgütün bireye karşı ne kadar adaletli olduğuna bakılarak değil de bireyin örgütün davranışlarını ne kadar adil bulduğu ile yapılmasıdır (Titrek, 2009). Algısal yorumlar zamanla tutuma dönüşmekte ve tutumların da bireylerin davranışlarının belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir (Özdevecioğlu, 2004).

Örgütsel Adalet Kavramının Önemi

Cowherd ve Levine'e (1992) göre, çalışanlar adil olmayan durumlar sonucunda kendilerinde oluşan sıkıntıyı azaltmak için üç yola başvururlar. İlk olarak, kendilerinin veya gruplarının katkı ve kazanımları hakkındaki algılarını değiştirebilirler. İkinci aşamada, kendi gerçek katkı (örneğin işteki çabalarını azaltarak) ve kazanımlarını (örneğin ücret artışı olarak) değiştirebilirler. Son olarak da, örgütlerini terk ederek adaletsizlikten kaçabilirler. Adalet algısı olumlu davranışlara yol açarken; adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002; Bos, 2001; Cropanzano, Byrne ve Bobocel, 2001; Barling ve Phillips, 1993). Aynı zamanda adil davranış, gelişebilecek olayları daha iyi tahmin edilebilir bir duruma getirmekte ve çalışma yaşamında karşılaşılabilecek belirsizlikleri azaltmaktadır (Söyük, 2007). Uygulamaların dayandığı işlemlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994). Çalışanların örgütteki uygulamaların adilliğine ilişkin algıları, onların örgüte duydukları adanmışlığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Yapılan

araştırmalar, örgütlerdeki güvenin hem kişiler arasındaki hem de kişi ile örgüt arasındaki işbirliğini ve örgüte adanmışlığı artırdığını, ayrıca çalışanların kendini yenileme isteğini körüklediğini göstermiştir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005). Bu nedenle, yöneticilerin örgütsel adaletin önemini ve özellikle çalışanların adaletsizlik durumunda verecekleri tepkileri çok iyi bilmeleri gerekmektedir.

İşgörenlerin adaletsizlik algısı; haklarını alamamış olmalarından, yanlış davranışından dolayı cezalandırılması gerekenlerin cezalandırılmamasından, verilen cezanın çok hafif/ağır olmasından ya da daha önceki aynı türden cezalarla tutarsızlık göstermesinden, cezalandırma yönteminin adil olmamasından kaynaklanabilir (Trevino, 1992). Örgütsel adalet algısı işgören seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, maaş ya da başka çıkarlar sağlama yolu ile şekillenmekte (Greenberg, 1987) ve algılayıcının özellikleri tarafından da etkilenebilmektedir (Colquitt vd., 2006). Bies, araştırmasında örgütlerdeki adalet dinamiklerinin zenginliğini ortaya çıkarmak için adaletsizliğe yol açan olayları da anlamak gerektiği üzerine yoğunlaşırken bunları: a. Onur kırıcı yargılar, b. Aldatma (hile), c. Özel hayata saldırı, d. Kabalık olmak üzere dört ayrı kategoriye ayırmıştır. Kişiler arası davranış ilişkilerinde bu kategoriye giren davranışların yaşanması, olayların adaletsiz olarak algılanmasına neden olmaktadır (Nam, 2008).

Örgütsel Adalet Kavramının Boyutları

Örgütsel adalete ilişkin kuramsal yaklaşımlardaki farklılıklar nedeniyle, örgütsel adalet kavramı bütünleştirilmesi gerekli bir yapı haline gelmiştir. En önemli sorun, örgütsel adaletin farklı boyutlarının ne derecede birbirleriyle ilişkili olduğu ve aralarında nasıl ayırım yapılabileceğidir. Ancak, kuramların sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkılarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle, birbirleriyle örtüşen veya birbirini içeren sonuçlar ortaya koymaları sınıflandırılmalarını güçleştirmiştir (Özen, 2002: Akt. Çöp, 2008).

Örgütsel adalette ilgili olarak incelenen kaynaklara bakıldığında, genel olarak örgütsel adaletin türleri konusunda iki farklı ayırım yapıldığı görülmüştür. İlk ayırma göre; örgütsel adaletin üç tür olduğundan söz edilmektedir. Bunlar: Dağıtım adaleti (dağıtımsal adalet-distributive justice), işlem adaleti (işlemsel adalet-procedural justice) ve etkileşim adaleti (interactional justice) dir (Aryee, Budwar ve Chen, 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Barling ve Philipps, 1993; Greenberg 1987). Kavram, ilk önce örgüt ortamında ödül ve cezanın dağıtılıp dağıtılmaması ile açıklanmaya çalışılmış; sonra buna kuralların ve işlemlerin eşit uygulanıp uygulanmaması eklenmiş; en son olarak ise örgüt ortamında insan ilişkilerinin ve

etkileşimlerinin adil olup olmaması eklenerek açıklanmaya çalışılmıştır (Polat, 2007). Çok sayıda araştırmada bu sınıflandırmaya rastlanılmaktadır. Ancak bazı araştırmacılar ise, etkileşimle ilgili unsurların işlem adaletine ilişkin algılamayı etkilediğini ve bu nedenle etkileşimsel ve yapısal unsurların ayıramayacağını belirterek etkileşim adaletini, işlem adaletinin içinde incelemişler ve bu yüzden de örgütsel adaletin ikiye ayrıldığını ifade etmişlerdir (Fox vd., 2002; Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002; Masterson vd., 2000; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999; Niehoff ve Moorman, 1993). DeConinck ve Stilwell (2004), yaptıkları alanyazın taraması sonucunda; örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalarda, daha çok dağıtım adaletinin çalışanların davranışları üzerindeki etkilerinin incelendiğini; ancak son zamanlarda dağıtım adaleti ile birlikte işlem adaletinin işgören üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara rastladıklarını ifade etmişlerdir.

Cohen-Charash ve Spector (2001), örneklemi 190 araştırmayı kapsayan meta analizlerinde dağıtım, işlem ve etkileşim adaletleri arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu; ancak yine de ayrı birer yapı olduklarını belirlemişlerdir. Yine Bies (2005), çok sayıda ampirik çalışmanın bulgularını değerlendirdiği araştırmasında, etkileşimsel adaletin işlem adaletinin bir türünden ibaret olmadığını, kanıtlarla destekleyerek savunmaktadır (Karaeminoğulları, 2006). Masterson vd. (2000), konuya farklı bir açıdan yaklaşarak, işlem ve etkileşim adaletlerinin kaynakları itibarıyla de farklılaştıklarını hatırlatmaktadırlar. Araştırmacılara göre, işlem adaleti örgütün, etkileşim adaleti ise yöneticinin adaletini konu edinmektedir. Benzer bir bakış açısı ile Cropanzano, Prehar ve Chen (2002) çalışmalarını, işlem adaletinin işgören ile örgüt arasındaki, etkileşim adaletinin ise işgören ile yöneticisi arasındaki mübadeleyi ifade ettiği bilgisine dayanarak kurgulamışlardır. Araştırmacılar işlem adaletini, yönetime duyulan güven, performans değerlendirme sisteminden duyulan tatmin ve iş tatmini gibi daha örgütsel düzeyde tepkiler ile ilişkili bulmuşlardır. Sonuçlar, etkileşim adaletinin ise işgörenin yöneticiden memnun olması ve performansı ile daha fazla ilişkili olduğu hipotezini doğrulamıştır (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002). Masterson vd. (2000), çalışmalarında işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin birbirinden ayrılabilir olduğunu ortaya koymanın yanı sıra iki farklı adalet boyutunun farklı sonuçları olduğuna dair deneysel bulgular da elde etmiş ve işlemsel adaletin örgütün, etkileşimsel adaletin ise yöneticinin adaleti olduğunu öne sürmüşlerdir. Benzer şekilde Simons ve Roberson (2003) da dağıtımsal ve işlemsel adalet konusundan daha ileri giderek etkileşimsel adaletin önemini ortaya koymuştur. Stecher ve Rosse'nin (2005) çalışmaları ise, etkileşim adaletinin örgütler bakımından diğer iki adalet boyutuna nazaran daha belirgin

sonuçlar yarattığını göstermektedir. Veriler, etkileşim adaletinin diğer boyutlardan daha baskın biçimde işten ayrılma niyeti, negatif duygulanım ve işle ilgili çaba üzerinde güçlü etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar da etkileşim adaletinin, örgütsel adaletin tam olarak ölçülebilmesi ve yorumlanabilmesi bakımından gerekliliğini desteklemektedir. Bu araştırmada örgütsel adalet; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak üç alt boyutta ele alınmaktadır.

Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, alanyazında ortaya çıkan ilk adalet boyutudur. Dağıtım adaleti çalışanların elde ettikleri sonuçları, karar verme süreçlerine bakmaksızın, ne derece adil olarak algıladıklarını ifade etmektedir (Konovsky, 2000). Başka bir ifadeyle çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adilliği ile ilgilidir (Dailey ve Kirk, 1992). Greenberg'e (1990) göre ise dağıtım adaleti, cezalar/ödülleri, ücretler, statüler ve terfiler gibi sonuçların kişiler arasındaki paylaşımını ve çalışanların bu sonuçların adilliğine ilişkin algılamalarını belirtmektedir.

Bireyler, örgüte verdiklerine karşılık ne aldıklarıyla ilgilenirler (Lambert, 2003). Bu konudaki birçok araştırma örgütsel ödüllere odaklanmasına rağmen, dağıtımsal adalet aynı zamanda cezaları da içermektedir. Örgütsel cezalar da, işgörenin olumsuz davranışlarının adil çıktılarını olmalıdır. Bunun yanında gerçekleştirilen dağıtımın değerlendirilmesinde önemli bir unsur, kimle veya neyle kıyaslama yapıldığıdır. Ancak bu kıyaslamada en önemlisi sosyal karşılaştırmalardır (Kulik ve Ambrose, 1992). Bireylerin dağıtımın adilliğine ilişkin yorumları, sonuçları salt kendi beklentileri ile kıyaslayarak değil, daha baskın biçimde referans kabul ettikleri bir kişi, grup veya durumun sonuçları ile karşılaştırmaları sonucunda şekillenmektedir. Adalet fikri, mevcut durumu bir hakkaniyet ideali ile kıyaslamadan ziyade, referans ile yapılan kıyaslamasının etkisinde gelişmekte, kendilerinden daha kötü durumda olanları referans kabul edenlerin tatmin düzeyleri artarken yaşadıkları hayal kırıklığı azalmaktadır (Stewart, 2006). Benzer şekilde, kendilerinden daha iyi durumda olanları referans kabul edenlerin tatmin düzeyleri azalarak yaşadıkları hayal kırıklığı artacaktır (Greenberg, 1988: Akt. Polat, 2007; Gilliland, 1993). Ancak, eğer eşitsizlik çalışanın kendi yararına ise, daha az üzüntü duyma eğiliminde olunacaktır. Diğer yandan, aradaki fark büyük ve çalışanın aleyhine ise daha fazla rahatsızlık yaşanır (Folger ve Cropanzano, 1998: Akt. Polat, 2007). İnsanların kendilerine en çok yarar sağlayan durumları adil olarak algılama davranışı gösterdikleri de yadsınmaz bir gerçektir. Örneğin; çalışanların ödülleri dağıtımına verdikleri tepkilerin incelendiği

çoğu araştırmada, verimliliği fazla olan çalışanların ödüllere dayanan bir dağıtım sistemini, düşük verimlilikteki çalışanların ise ödüllerin eşit olarak dağıtıldığı bir sistemi tercih ettikleri görülmüştür (Greenberg ve Bies, 1992).

Belirli bir kazanım adaletsiz olarak algılandığında, kişinin duyguları (öfke, mutluluk, gurur) ve sonuçta da davranışları (performans artışı veya gerileme) etkilenecektir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Yapılan birçok araştırmada örgüte yaptıkları katkılar için daha az ödüllendirilen çalışanların, kendilerine adaletsiz olarak davranıldığına inandıkları ve bu adaletsizliği azaltmak için performanslarını düşürdükleri, doyumсузлук gösterdikleri belirlenmiştir (Greenberg ve Bies, 1992). Örneğin Greenberg (1990), örgüte yaptıkları katkılarının karşılığını adaletsiz olarak aldığına inanan çalışanların, adil olarak aldığına inanan çalışanlarla karşılaştırıldığında performanslarını düşürmeye daha fazla yöneldiklerine dikkat çekmektedir.

Sosyal adalet üzerine yapılan araştırmalar, *Görelі Yoksunluk* olgusunun geliştirilmesiyle başlamıştır. Örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalar ise, çalışanın, örgüte katkılarına (eğitim, çaba, deneyim, isteklilik) karşılık, örgütten -ücret, iyi muamele görme, terfi etme, hediye alma, örgüt tarafından takdir edilme, performansının adil ve gerçekçi değerlendirilmesi gibi- maddi ve manevi beklentileriyle ilgili olan *Eşitlik Teorisi'ne* dayanmaktadır (Lambert, 2003). Görelі *Yoksunluk Teori'sine göre*; bireyin kendi aldığı ödüllerle başkalarının aldığı ödüller arasında fark varsa ve bu fark birey için negatif yönde ise, kişi yoksunluk duygusuna kapılmaktadır. Bu teoride, alt kademedeki bir çalışan kendisini örgütün üst kademesinde çalışan biri ile kıyaslar. Doğal olarak bu iki farklı konum ve düzeydeki bireylerin kıyaslaması sonucunda adaletsizlik algısı oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bu teori *Eşitlik Teorisi'nden* ayrılır. Çünkü *Eşitlik Teorisi'nde*, çalışan kendisini eş düzey veya çok yakın bireylerle kıyaslamaktadır (Cowherd ve Levine, 1992). Aşağıda dağıtım adaletine dayanak oluşturan Adams'ın *Eşitlik Teorisi* ve Leventhal'ın *Adalet Yargı Modeli* üzerinde durulacaktır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın *Eşitlik Teorisi*, adalet konusu ile ilgilenen araştırmacıların en çok ilgilendikleri konulardan birisidir. Katkı, kazanım ve referans olmak üzere üç temel unsur üzerine kurulan *Eşitlik Teorisi*; kişilerin kendi kazanım ve katkılarını, başkalarının kazanım ve katkıları ile karşılaştırdıklarını ve sonra bu ilişkilerin adillliğini bir oran dâhilinde değerlendirdiklerini ifade eder (Bretz, Milkovich ve Read, 1992). Burada "başkası" ile ifade edilmek istenen, karşılaştırılan kişidir ve birey

kendini herkesle karşılaştırabilir. Ancak bireyin kendini karşılaştıracağı kişiyi seçerken cinsiyet, kıdem, statü, eğitim veya uzmanlık gibi birtakım değişkenlere bağlı olarak kendisine benzer kişiyi referans olarak seçtiği görülmektedir (Çakmak, 2005).

Bu teoriye göre, bir örgütte çalışanlar, aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına *eşitlik kuralına* göre karar verirler. Çalışanlar, işleri için ortaya koydukları performans girdilerini, bunların karşılığında almış oldukları ödül çıktılarıyla karşılaştırırlar. Eğer performans girdileriyle aldıkları çıktılar arasında bir eşitsizlik olduğunu algıarlarsa, aldıkları ödüllerin adil olmadığını düşünürler. Performans girdileri ve çıktıları oranında yaşanan eşitsizlik algısı, bireylerde negatif bazı duyguların oluşması sonucunu doğurur ve bireylerin girdi/çıkıtı oranında eşitliği sağlamak için bazı davranışlarda bulunmasına neden olur. Eşitsizlik algısına dayalı negatif duygular, bireylerin hak ettiklerini düşündüğünden daha fazla veya daha az ödüllendirildiği durumlarda yaşanır (Tan, 2006; Çakmak, 2005; Beugre, 2002). Örneğin; Gilliland (1993) işgören seçim sistemlerinin adaleti üzerine yapmış olduğu çalışmada, bir iş başvurusu için olumlu beklentiler içinde bulunan ve kendi girdilerini o iş için uygun gören adayın, işe girememesi durumunda yaşadığı eşitsizlik algısından dolayı başvurduğu işi ya da firmayı kötüleme yoluna giderek, bilişsel ya da davranışsal olarak eşitsizlik algısını ortadan kaldırmaya çalışacağını belirtmiştir. Beklenenden fazla ödüllendirmenin olması ise çalışanlarda suçluluk ve tatminsizlik duygularının gelişmesine neden olur. Örneğin beklemediği halde maaş artışı alan çalışan, hissettiği bu suçluluk duygusundan kurtularak eşitlik durumuna geri dönmek amacıyla, çalıştığı firma için belirtilen iş tanımlarının dışında fazladan çaba gösterebilir (Gilliland, 1993).

Adams (1965: Akt. Çakmak, 2005) eşitsizlik algısına kapılan çalışanların, durumu kendi lehine çevirmek için altı değişik yola başvurduklarını belirtmektedir. Bunlar:

- 1.Çalışanların, kendi yatırımlarını ve katkı oranlarını değiştirmeye çalışması,
- 2.Çalışanların, (bilişsel olarak katkı ve kazanımları bozarak) kazanımlarının değişmesini sağlayacak şekilde davranması,
- 3.Çalışanların, kazanımlara ilişkin algılarını çarpıtması,
- 4.Çalışanların, diğerlerinin elde ettiği kazanımları ve yatırımları bilişsel olarak bozması,
- 5.Çalışanların, ortamdan, fiziksel çevreden uzaklaşması,
- 6.Çalışanların, karşılaştığı standardı, kişiyi ya da grubu değiştirmesidir

Adams'ın eşitlik kuramının örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenlerce benimsenmiş olmasının en önemli nedeni, çalışanların örgüte katkıları ile bu katkılarına ait sonuçların iş yaşamı ile ilgili kavramlarla ve ölçülebilir olarak tanımlanmış olmasıdır (Atalay, 2007). Ancak ücretten başka pek çok kazanımın bulunmasına rağmen *Eşitlik Teorisi* ile ilgili yapılan çalışmaların sadece ücret konusuna odaklanması ve diğer ilgili kazanımları içermemesi, teorinin çalışma koşullarındaki kullanımını sınırlamaktadır. Ancak bu sınırlılığına rağmen *Eşitlik Teorisi*, çalışanların ücret hakkındaki tutumlarını tahmin etmeye ve açıklamaya yardım eden bir model sağlaması, çalışma ortamında karşılaştırmaların önemini vurgulaması, dağıtım adaleti çalışmalarına temel teşkil etmesi bakımından çok önemli görülmektedir (Çakmak, 2005).

Adams, en fazla katkıda bulunanın en fazla kazanımı elde etmesi olarak ifade edilen hakkaniyet kavramı (equity) üzerinde durmaktadır. Ancak araştırmacılar, daha sonra yapılan çalışmalarda, kazanımların dağıtımının adilliğini belirlemede hakkaniyetin tek kural olmadığını ve kişilerin hakkaniyetten başka kural ve ilkelere de dikkat ettiklerini saptamışlardır. Bu diğer dağıtım kurallarını ise Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli (Justice Judgement Model) açıklamaktadır (Çakmak, 2005).

Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli

Bu model Adams'ın belirttiğinin aksine bireyin kazanımlarının adilliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini, farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerini göstermektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet (equity), eşitlik (equality) ve ihtiyaç (need) olmak üzere üç şekilde ifade etmiştir (Chan, 2000; Greenberg, 1987).

Hakkaniyet kuralı, araştırmalarda incelenen en eski dağıtımsal adalet ölçütüdür ve girdi ile çıktı arasındaki oranla ilgilidir (Wendorf, Alexander ve Fresone, 2002). Kişilerin kazanımlarının katkılarına göre belirlenmesi, hakkaniyet kuralı olarak açıklanmaktadır. Hakkaniyet kuralına göre birey, kazanımlarının adilliğini katılımına göre değerlendirir. Bu nedenle hakkaniyet kuralına "katılım kuralı" da denmektedir. Bu yaklaşıma göre, belirli amaçların gerçekleştirilmesi, belirli adalet ilkeleri çerçevesinde olmaktadır (Greenberg, 1990). İnsanlar hakça olanın ne olduğuna karar verirken, amaçları çerçevesinde bu kurallara belirli ağırlıklar verirler ve bu ağırlıklar farklı koşullara göre değişiklik gösterir (Atalay, 2007). Örneğin; verimliliğin asıl hedef olduğu örgütlerde temel yaklaşım olarak kullanılan hakkaniyet kuralının, performansı en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan örgütlerde temel alındığı

görülmektedir (Greenberg, 1990). Çalışanlara, satılan ya da üretilen ürün miktarına göre pirim verilmesi örnek olarak gösterilebilir.

Eşitlik kuralı, örgüt üyelerinin aynı kadere sahip olduğu duygusunu vurguladığından dayanışmayı arttırmaktadır (Kabanoff, 1991). Bu nedenle örgütler; grup birliğini önemli, yardımlaşma ve uyumu asıl hedef olarak gördüklerinde eşitlik kuralını temel alırlar.

İhtiyaç kuralına göre ise ödüller, bireylerin ihtiyaçları temel alınarak verilir (Beugre, 2002; Linkey ve Alexander, 1998). Maddi durumu iyi olmayan öğrencilere burs verilmesi bu kurala örnek gösterilebilir. Örgütlerin dağıtım kararlarında ihtiyaca dayalı bir yaklaşım benimsemesi ile ilgili çok az çalışma yapıldığı görülmektedir. Sosyal sorumluluk ilkesi, ihtiyacı olan kişiye yardımı mecburi kılmasına rağmen, kazanımların dağıtılmasında ihtiyaç kuralının göz önüne alınmasının kişilerce eşitlik ve hakkaniyet (katılım) kuralları kadar adil algılanıp algılanmadığı çok da açık olmayan bir konudur (Lamm ve Schwinger, 1983).

Dağıtım kuralını, dağıtımı yapanın amacı belirler. Dağıtımı yapanın amacı üretkenlik ise, kural hakkaniyettir. Uyum sağlama amacı varsa, kural eşitliktir. Amaç, grubun daha az şanslı olan üyelerini memnun etmek olduğunda ise, kural ihtiyaçlardır (Beugre, 2002). Daha çok maddi çıktıların sonucu olan dağıtımsal adalet, ücret memnuniyetinin doğrudan belirleyicisi olmakla beraber, bu memnuniyet sonucunda dolaylı olarak örgütsel adanmışlığın da belirleyicisi olabilir (Rahim, Magner ve Shapiro, 2000).

Algılanan örgütsel adaletle ilgili bu yaklaşımlara yöneltilen en önemli eleştiri, dağıtım üzerinde odaklanmış olmalarıdır. Adalet açısından bakıldığında dağıtımın nasıl olduğu kadar, dağıtım kararlarının nasıl verildiği de önemlidir. Bu noktada işlemsel adalet kavramı önem kazanmaktadır (Folger ve Martin, 1986).

İşlemsel Adalet

Örgütsel adaletin ikinci türü işlemsel adalettir. İşlemsel adalet kavramı yerine, zaman zaman *işlem adaleti* ve *uygulamaya ilişkin adalet* kavramları da kullanılmaktadır. Bu boyut, örgütsel adalet kapsamında dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı noktaları açıklar niteliktedir (Karaeminoğulları, 2006). İşlemsel adalet, Folger ve Konovsky'e (1989) göre fazla ve eksik ödemedi kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelmekte iken; Lambert'a (2003) göre, maaş veya terfi gibi örgütte dağıtılan çıktıların belirlenmesi aşamasına yönelik olarak algılanan adalettir.

Scandura'ya göre ise; işgörenlerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğruluğuna yönelik algılarıdır (Scandura, 1999). Özetle, işgörenlerin performansları karşılığında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin, çalışanlar tarafından ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir kavramdır (Konovsky, 2000).

İşgörenler, örgütün nasıl çalıştığını gözlemleyip değerlendirirler ve sadece yapılan işlemler değil aynı zamanda nasıl yapıldığıyla da ilgilenirler. Bir kazanım adil olabilir ancak ona ulaşmak için izlenen işlemler adil olmayabilir. Bunun için, yöneticiler sadece kararlarında değil, aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları konusunda da adil olmalıdırlar (Lambert, 2003). İşlemsel adalet, ödül veya cezanın belirlenmesindeki karar sürecinin adaleti ile ilgilendiği için, çıktılarının nasıl belirlendiği çıktıların kendisinden bile daha önemli olabilir (Karaeminoğulları, 2006; DeConinck ve Stilwell, 2004). Bunun yanında işlem eksikliği ile ödüllerin adil dağıtılması arasında bir ilişki olduğuna inanılmaktadır (Brockner vd., 1994; Niehoff ve Moorman, 1993). Adaleti dağıtma yönteminin adil olduğu düşünen işgörenler, ceza ve ödül dağıtımını da adil algılama eğilimindedirler (Anderson ve Shiner, 2003; Folger ve Konovsky, 1989; Greenberg, 1987). Çalışanlar, uygun olmayan ya da olumsuz maddi kazanımları, adil olmayan bir işlemin sonucunda değil de adil bir işlemin sonucunda almışlarsa daha çabuk kabulleneceklerdir. Kullanılan yöntemleri adil olarak algılayan çalışanlar kararların, karar vericilerin ve örgütlerinin destekleyicisi olurken (Beugre, 2002), örgütlerinde işlem adaletsizliği algılayan çalışanlar ise kişilere veya adaletsizliğin kaynağına tepkide bulunmaktan ziyade bütün bir örgüte yönelik tepkilerde bulunmaktadırlar (Özdevecioğlu, 2003a).

Hangi özelliklerin sağlanması halinde dağıtım sürecinin adil olarak algılanacağı sorusuna cevap arayan Leventhal, işlemsel adalete de dağıtım adaletini açıklarken tercih ettiğine benzer bir açıdan yaklaşmış ve karar verme sürecinin adaletini değerlendirmek üzere 6 kural belirlemiştir. Bu kurallara göre adil bir süreç: 1) Tutarlı, 2) Tarafsız, 3) Doğru, 4) Hata yapıldığında düzeltilebilir, 5) Tüm ilgili tarafların ilgisini temsil edebilir, 6) Kişisel etik ve ahlak standartlarına uygun olmalıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Chan, 2000; Rahim, Magner ve Shapiro, 2000; Greenberg, 1987). Tutarlılık kuralı, dağıtım işlemlerinin kişilere aynı şekilde uygulanması olarak tanımlanırken; tarafsızlık kuralı, karar alıcıların karar almada kişisel çıkarlarını önleme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Doğruluk kuralı, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan bilginin doğruluğu iken; düzeltilebilirlik kuralı, işlemleri adil olmayan kararların düzeltilebilmesine imkân vermesidir. Temsil

edilebilirlik kuralı, dağıtım sürecinden etkilenen tüm tarafların görüşlerinin göz önüne alınmasını; etik olma kuralı ise dağıtım sürecinin kişilerin temel ahlak ve etik değerleriyle uyum içinde olmasını ifade etmektedir (Aryee, Chen ve Buldhar, 2004).

Benzer şekilde Greenberg (1990), işgörenlerin işlemsel adalet algısının oluşmasında üç etkenin önemli rol oynadığını belirtmekte ve bunları; “*karar alma sürecinin tarafsız işlemesi*”, “*karar alma yetkilisine duyulan güven düzeyi ve saygı*”, “*güven, iyi niyet ve yardımlaşmaya dayalı örgüt kültürü*” şeklinde sıralamaktadır. Yine Greenberg’e (1987) göre işlemsel adalet; “*işgörenlerin karar sürecine etkisi ya da katılım düzeyi*”, “*işgörelere karar sürecinde saygı gösterilmesi*”, “*kararların iş ölçütlerine göre verilmesi*”, “*geri bildirim zamanında ve diğer işgörenlerin de görebileceği bir biçimde verilmesi*” davranışlarından etkilenmektedir.

İlgili alanyazında işlemsel adaletin iki alt boyutu olduğunu ifade eden kaynaklara rastlanmaktadır. Bu boyutların ilki, karar alma sürecinde kullanılan işlem ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Burada ifade edilmek istenen; yöneticilerin karar almadan önce işgörelere söz hakkı vermesi, süreci kontrol etme hakkı tanınması, karar alınırken eksiksiz ve doğru bilgi toplanması, alınan kararların işgörelere tarafsız uygulanmasıdır. Örneğin, çalışanlara karar alınmadan önce söz hakkı verilmesi ve fikir ve görüşlerinin dinlenmesi, çalışanların adalet algılarını arttıran bir uygulamadır (Özdevecioğlu, 2003a; Flint, 1999; Greenberg, 1990). İkinci boyut ise, bilgilendirmeye ilişkin adalet algısıdır (informational justice). Alınan kararlardan etkilenen işgörelere yeterli ve gerekçeli olarak açıklama yapılması, açıklama isteme hakkının saklı tutulmasıdır (Günaydın, 2001: Akt. Atalay, 2005).

Genel olarak işlemsel adaletle dayanak oluşturan, *Kontrol Modeli* (Control Theory), *Değer Açıklayıcı Model* (Value- Expressive Model), *Grup Değeri Modeli* (Group Value Model) ve *Prosedür Tercih Modeli* (Procedural Preferences Model) olmak üzere dört modelden söz edilmektedir. Bunlara ek olarak Kişisel Çıkarlar Modeli’nden de söz edilmekte ve bu modelin, işlemsel adaletin bireysel yönünü, - Grup Değeri Modeli’nin ise grupla özdeşleşmenin etkisini- anlamak amacıyla geliştirildiği ifade edilmektedir (Greenberg, 1990). Lind ve Tyler (1988) ise, bireylerin işlemsel adalet algılarının, kişisel ihtiyaçların ve grup değerlerinin bileşimi olduğunu belirtmişlerdir (Rahim, Magner ve Shapiro, 2000). Aşağıda işlemsel adaletin dayandırıldığı bu dört model açıklanmaktadır.

Kontrol Modeli

Kontrol Modeli'ne göre çalışanlar temelde kazanımları ile ilgilenirler ve kazanımlarının belirlenmesi sürecini kontrol etmek isterler. Bunun nedeni; kişilerin, bu süreci kontrol ettikleri takdirde, istedikleri kazanımları elde edebileceklerine inanmalarıyla açıklanmaktadır. Yani, kazanımlarını doğrudan (karar kontrolü) etkileyemeseler bile onların belirlenmesi sürecine katılarak dolaylı da olsa kazanımları üzerinde kontrol sahibi (süreç kontrolü) olmak isterler ve bu gerçekleştiğinde de arzu ettikleri kazanımları elde edemeseler bile sonuçları adil algılar (Aykut, 2007; Chan, 2000; Staley, 1997; Greenberg, 1990). Üstelik taraflara tanınan kontrol hakkının, adalet algısının pozitif yönde oluşmasındaki bu etkisi, süreç öncesindeki beklentiler ile süreç sonrasındaki kararın çelişmesi ya da karardan etkilenenlerin aleyhlerine bir karara varılması halinde dahi değişmemektedir (Scandura, 1999; Staley, 1997). Yapılan çalışmalar; bireylere karar konusunda söz hakkı verildiğinde, sürecin daha adil olarak algılandığı; işlemsel adalet algısının da bireyin örgütsel adanmışlık düzeyini ve yöneticilerinden memnuniyetini belirlediği sonucunu vermiştir (DeConinck ve Stilwell, 2004).

Kontrol modelinin sadece kazanımlar ve karar alma süreçlerine odaklanması, kişilerin işlemlerle ilgili diğer önemli kaygılarının ihmal edildiğini düşündürmüştü; zamanla araştırmacılar, dikkatlerini işlemlerin karar alma işlevinden, işlemlerin kişiler arası yönlerine yöneltmişlerdir. İşlemlerin bu kişiler arası yönleri kişilerin karşılıklı etkileşim içinde oldukları sosyal ortamlarda meydana geldiği için ortaya çıkmaktadır (Tyler ve Blader, 2003). Bunları açıklayabilmek için *değer açıklayıcı* ve *grup değeri* modelleri geliştirilmiştir.

Değer Açıklayıcı Model

Korsgaard ve Roberson'a (1995) göre değer açıklayıcı model (değer-dışavurum), kişilere söz hakkı verilmesinin gerekliliği üzerinde durmaktadır. Bu modelde işlemlerin denetiminin işlemsel adalet algısını güçlendirmesinin nedeni, insanların düşüncelerinin dikkate alınmasıyla ilgili gereksinimlerini doyurmasıdır. Kişiler, kararları etkilemese de düşüncelerini dile getirmek isterler. Çünkü seslerini duyurmanın diğer insanların kararlarını etkilemek için bir fırsat olduğunu düşünürler. Diğer bir ifadeyle; önemli olan, kontrolün kendisinden çok, grupta düşüncelerin ifade edilebilmesidir (Greenberg, 1990). Kişilerin sadece alınan kararlar üzerinde kontrol sahibi olmayı istemedikleri aynı zamanda kendilerine değer verildiğini bilmek istediklerinin ortaya konması, işlem adaleti araştırmasında grup değeri modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Çakmak, 2005).

Grup Değeri Modeli

Lind ve Tyler'ın (1988) grup değerleri modeli; bireylerin gruplarının değerli bir üyesi olmak istediklerini ve bunun bireylerin değerli olduğunu belirttiğini savunur (Akt. Chan, 2000). Bu modele göre kişiler, bir grubun üyesi olmayı ve gruplarıyla uzun süreli ilişkiler kurmayı isterler. Grup üyeliği, insanların sosyal yaşamının önemli bir kısmıdır ve insanlar doğaları gereği bir grubun üyesi olmaya ihtiyaç duyarlar. Çünkü bireyler, grup üyeliğini sosyal statü ve özsaygıyı elde etmede bir araç olarak görürler (Konovsky, 2000). Çalışanlar, örgüt yöneticilerinin aldığı kararların hakça olmasını ve kendilerine bir grup üyesi olarak değer verilmesini, saygılı ve nazik davranılmasını beklerler. Bu durum ise, onların grup dayanışmasını güçlendiren işlemlere değer vermesine neden olur (Greenberg, 1990).

Kontrol modeli kazanım odaklı bir yaklaşımken, grup değeri modelinin ilişki odaklı bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Ancak bazı araştırmacılar, hem kontrol hem de grup değeri modelinin kazanım odaklı olduğunu iddia etmektedirler. Grup değeri modelinin kazanım odaklı olduğu düşünülse bile, kontrol modelindeki kazanımlar maddi ve ekonomik niteliklere sahipken, grup değeri modelindeki kazanımların ise kişinin grup içindeki kimliği ile ilgili olduğu ve sosyal bir nitelik taşıdığı görülmektedir (akmak, 2005).

Daha önce de belirtildiği gibi, etkileşimsel adaletin işlemsel adalet boyutunun bir alt boyutu olarak mı, yoksa ayrı üçüncü bir boyut olarak mı ele alınacağı konusundaki belirsizlik ve araştırmacıların farklı yaklaşımları nedeniyle ortaya çıkan karışıklıktan dolayı; *Grup Değeri Modeli* (Group Value Model), her ne kadar işlemsel adalet boyutunu açıklayıcı modeller içinde yer almış olsa da esasen etkileşim adaleti boyutunu açıklar niteliktedir. Model, burada açıklandığı için etkileşim adaleti boyutunda tekrar açıklanmayacaktır.

Prosedür Tercih Modeli

Prosedür Tercih Modeli, işlemlerin adil algılanmasını sağlayan ölçütlerin özelliklerini belirterek işlemsel adaletin diğer boyutlarından farklılık göstermektedir (akmak, 2005). Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilen *Prosedür Tercih Modeli*, Leventhal'in *Adalet Yargı Modeli'nin* (1976) bir uzantısı niteliğindedir (Akt. Greenberg, 1987). *Prosedür Tercih Modeli*, kişilerin dağıtım işlemlerinin adilliliğini değerlendirmede, istedikleri sonuçlara ulaşmalarını sağlayan işlemleri tercih ettiklerini ileri süren bir yaklaşımdır. Leventhal, Karuza ve Fry (1980: Akt. Chan, 2000), kişilerin adaleti değerlendirirken işlemlerle ilgili yedi unsuru göz önüne

aldıklarını belirtmişlerdir. Bunlar: 1-Karar almada etkili olan kişilerin (decision-making agents) seçimi ile ilgili işlemler, 2- Ödül dağıtımında kullanılacak işlemler, 3- Ödüllerin dağıtımı için gerekli bilgilerin toplanması ile ilgili işlemlerler, 4- Karar süreçlerinin yapısının tanımlanması ile ilgili işlemler, 5- Karar alıcının gücünü kötüye kullanmasını önleyecek tedbirlerin alınmasıyla ilgili işlemler, 6- Alınan kararlara karşı çıkabilmeye ilişkin işlemler, 7-Adaletsiz dağıtım işlemlerini değiştirmek için gereken mekanizmalarla ilgili işlemlerdir.

Etkileşimsel adalet

Adalet algılamasının odak noktası, sadece kazanımlar ve bu kazanımların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve kişiler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling ve Philips, 1993). İşlemsel adaletin sağlanması, işgörenlerin kendilerine adil davranıldığını hissetmeleri için yeterli değildir (Karaeminoğulları, 2006; Greenberg, 1990). İşgörenler, kendilerine nasıl davranıldığı konusunda da hassas davranmakta ve kendilerine verilen değeri hissetmeyi arzulamaktadırlar. Bu nedenle kendilerini ifade etmelerini sağlayan, kararlar ile ilgili düşüncelerinin alınmasına özen gösteren yöneticileri olumlu algırlarlar. İşgörelere yönelik bu tür davranışlar, işgörenlerin yöneticileri ile aralarındaki etkileşimin niteliğini belirlemektedir (İşbaşı, 2000). İşgörenler, yöneticilerinin kendileriyle de diğer işgörenlerle kurdukları gibi bir iletişim kurmalarını beklerler ve bu iletişimde adalet ararlar. Bazı işgörelere saygılı bazı işgörelere saygısız davranan yöneticiler, adil olarak algılanmazlar (Özdevicioğlu, 2003a). Mikula, Petri ve Tanzer (1990); işgörenlerin, etkileşim biçimine önem verdiklerini; saygısız, kaba ve saldırgan davranışları adil olmayan davranışlar olarak gördüklerini belirtmektedirler. Adaletsiz davranışlar arasında ise; anlaşmaları bozma, diğer insanların ihtiyaçlarını, isteklerini ve duygularını önemsememe, verilen işi yapmama, güvene ihanet etme, yalan söyleme, düşmanca veya saygısızca davranma gibi davranışları sıralamaktadırlar.

Folger ve Cropanzano (1998: Akt. Chan, 2000), etkileşimsel adaletin önce bağımsız bir adalet değeri olarak görüldüğünü, daha sonra işlemsel adaletin bir parçası olduğunu vurgulamışlardır. Greenberg (1990) ise etkileşimsel adaletin, işlemsel adaletin tamamlayıcısı olduğunu vurgulamıştır. Niehoff ve Moorman'a (1993) göre, etkileşimsel adalet, işlemsel adaletin kişiler arası ilişkiler boyutudur ve karşılıklı desteklemeye dayalıdır. Etkileşimsel adalet aynı zamanda, örgüt üyeleri için neyin doğru olarak gösterildiğine yönelik kurulan iletişimler olarak ele alınmaktadır (Scandura, 1999). Cohen-Charash ve Spector (2001) ise etkileşim adaletinin,

işlemleri uygulamakla görevli kişilerin, gösterdikleri tutum ve davranışlarıyla ilgili olduğu için işlem adaletine bağlı bir ek boyut olarak geliştirildiğini ifade etmektedirler. Etkileşim adaleti, karar alıcının biçimsel işlemlerin kabul ettirilmesi ve uygulanması sırasında sergilediği davranışların adilliğine işaret etmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993). Cohen-Charash ve Spector, yönetici ile işgören arasındaki iletişimin kibarlık, dürüstlük ve saygı gibi yönlerinin etkileşimsel adaleti belirlediğini savunmaktadırlar (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Etkileşimsel adalet herhangi bir işlemin uygulanması sırasında kişiler arası ilişkilerin adil olması ile ilgilidir ve etkileşim adaletinin ölçütü olarak doğruluk ve saygı vurgulanmıştır. İletişim şekli ile örgüt içindeki bazı uygulamalar adaletsiz olsa dahi, adaletli olarak algılanabilmekte ve adaletsizliğin işgörenler üzerinde oluşturabileceği olumsuz etkiler azaltılabilmektedir (Söyük, 2007; Greenberg, 1990). Özetle, kişiler arası davranışların niteliği, örgüt içi adaletle ilgili değerlendirmeleri etkileyen bir öge olarak görülmektedir. Bies (1987: Akt. Polat, 2007), yaptığı bir araştırmada, örgütsel adalet algısı üzerinde kişiler arası tavırların, (dürüstlük, nezaket, düzenli bilgi alışverişinde bulunma, kişi haklarına saygı gösterme ve birbirini dinleme gibi), işlemlere oranla daha fazla önem verilen ölçütler olduğunu ortaya koymuştur.

Etkileşim adaleti ölçülürken yönetici davranışı sorgulanmakta ve bireylerden bu yönde karar vermesi istenmektedir. Yöneticilerin işgörenlerle olan ilişkilerini yürütme biçimi, ilişkilerin iyi ya da kötü yönde şekillenmesine neden olabilmektedir. Etkileşim adaletsizliği algılayan bir işgörenin memnuniyetsizliği, bütünüyle örgütle ilgili değil yöneticisiyle ilgili olacaktır ve buna paralel olarak da işgörenin örgütüne değil, yöneticisine daha düşük bir adanmışlık tutumu içinde olması beklenecektir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Etkileşimsel adalet, etkileşimde bulunan taraflar arasındaki resmi rol, statü ve kuralların dışında gelişen ilişkileri kapsar. Greenberg (1990), örgütsel adalet algısının, yöneticilerin işgörenlerle etkileşimlerinin yanı sıra, resmi işlemlerle ilgili yapılan açıklamaların yeterli ve doğru olmasından da etkilendiğini savunarak, örgütsel adaletin etkileşimsel adalet alt boyutuna vurgu yapmaktadır. Burada sözü edilen etkileşim biçimi, aynı zamanda eşitliğin algılanması sürecini etkilediği için, önemli görülmektedir.

Etkileşim adaletinin iki alt boyutundan ilki "*kişiler arası duyarlılık*" ikincisi ise "*açıklama yapma*" ya da "sosyal sorumluluk" boyutudur (Greenberg, 1990). Bies ve Moag (1986) bu ilk boyutun kararların nasıl söylendiğiyle ilgili olduğunu ifade etmişlerdir (Akt. Polat, 2007). Buna bağlı olarak, "*kişiler arası duyarlılık*" işgörenlere

yönelik adil uygulamaların yanında, nazik ve saygılı olunmasını açıklamaktadır. Açıklamaları ya da sosyal değerlendirmeyi ifade eden ikinci boyut ise, davranışa maruz kalanlara niçin bazı şeylerden yoksun kaldıklarının anlatılmasıyla ilgilidir (Colquitt vd., 2001: Akt. Çöp, 2008; Tyler ve Bies,1990: Akt. Polat, 2007). Araştırmalara göre; alınan kararlar, kişilerin çıkarlarına zarar verici olsa da, eğer kararın dayandığı gerekçeler açıklanabiliyorsa, bireylerin olumsuz yöndeki algılarının azaldığı ve karar verme sürecini daha adil algıladıkları ortaya çıkmıştır (Tyler ve Bies, 1990: Akt. Polat, 2007). Kişiye, kendisini yakından ilgilendiren ve etkileyen süreçlerle ilgili bilgi verilmesi, belirsizliği azaltarak kişinin adalet algısını arttırmaktadır. Kararlarla ilgili açıklamaların yazılı değil de sözlü yapıldığı durumlarda ise bireylerin örgütsel adalet algıları daha yüksek olmaktadır. Çünkü birey bu şekilde kendisine değer verildiği hissine kapılmakta ve yöneticisine daha çok hak vermektedir. Etkileşimsel adaletin bu boyutu, bazı yazarlar tarafından "bilgilendirmeye dayalı adalet algısı/bilgisel adalet" (informational justice) olarak da adlandırılmaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997: Akt. Polat, 2007). Greenberg (1990), bilgisel adalet algısının, işlem adaletinin sosyal belirleyicisi olduğunu söylemiştir. Bilgisel adalet; kişilere, işlemlere ilişkin bilgi vermekle sağlanabilir. Alınan kararların gerekçelerinin açıklanması, işgörenlerin adalet algılarını olumlu yönde etkiler. Bies ve Moag (1986); çalışanların, örgüt yetkililerinin kendilerine doğru ve tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar için haklı nedenler gösterdikleri takdirde, kendilerine adil olarak davranıldığına inandıklarını ileri sürmüşlerdir (Akt. Beugre, 2002). Lee (2000) de kişiler arası ilişkilerin kalitesinin, çalışanların adalet algılarını yükselttiğini savunmaktadır.

Etkileşim adaletinin açıklama boyutu ele alındığında genel olarak iki açıklama türü görülmektedir: Mazeretler (excuses) ve haklı göstermeler (justifications). Mazeretlerle karar alıcı, kararın uygun veya olumlu olmadığını kabul eder. Ancak bu kararlar ilgili sorumluluğu kabul etmez ve dış koşullara bağlar. Mazeretlere, bir askerin başkalarını öldürmesinin doğru olmadığını kabul etmesi; ancak emirleri yerine getirdiğini ve bu nedenle durumdan tam anlamıyla sorumlu olmadığını açıklaması örnek olarak gösterilebilir. Haklı göstermeler ise karar alıcının bütün sorumluluğu kabul ettiği ancak alınan kararların yanlış olduğunu kabul etmediği durumlardır. Askerin başkalarını öldürmesi örneği tekrar ele alınırsa, askerin bu kez durumun bütün sorumluluğunu üzerine alması; ancak bunu özgürlük için savaştığını iddia ederek yanlış bulmaması, haklı göstermelere örnek olarak gösterilebilir (Shaw, Wild ve Colquitt, 2003).

Barling ve Philips'e göre; etkileşim adaleti, işlemsel adaletten daha önemli sonuçlar doğurmaktadır (Barling ve Philips, 1993). Etkileşim adaletinin yönetime ve örgüte karşı oluşturulan tutumlarla doğrudan ilgisi vardır. Adil algılanan iletişim, çalışanların daha olumlu tutumlar içinde olmasını sağlar (Mossholder vd., 1998).

Buraya kadar örgütsel adaleti ve boyutlarını açıklayıcı modeller irdelenmiştir. Greenberg (1987) ise örgütsel adaletin dayandırıldığı bu modelleri farklı bir bakış açısı ile değerlendirmiş ve sınıflandırmıştır. Aşağıda Greenberg'in (1987) bu sınıflaması, bir fikir oluşturması bakımından genel hatları ile kısaca özetlenmektedir.

Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflamaları

Greenberg'e (1987) göre, bu sınıflandırma kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyutu birleştirmekle elde edilir. Bunlar: Tepkisel-önlemsel boyut ve süreç-içerik boyutudur. Tepkisel teoriler, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışını anlatırken; önlemsel teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamaları konusunda ilgilenmekte ve adaleti oluşturma, adil ortam yaratma çabalarını içermektedir. Süreç teorileri ise, bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiğini araştırmaktadır. Bu teoriler, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan işlemlerin adil olup olmadığı üzerine yoğunlaşmaktadır. Son olarak içerik teorileri ise kazanımların oluştuğu süreçlerin değil, sadece dağıtılan kazanımların adilliği üzerine yoğunlaşmıştır. Greenberg'in adalet teorilerine ilişkin sınıflandırması Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1.

Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

| Tepkisel-Önlemsel Boyut (Reaktif- Proaktif Boyut) | İçerik-Süreç Boyutu | |
|--|---|---|
| | İçerik | Süreç |
| Tepkisel (Reaktif) | Reaktif-İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965) | Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: İşlem Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975) |
| Önlemsel (Proaktif) | Önlemsel-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980) | Önlemsel-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhal, Karuza, Fry, 1980) |

Greenberg, 1987, s. 10.

Bu yaklaşımlar örgütteki birey ya da grupların elde ettikleri kazanımları dikkate alan göreceli bir adalet algısını ifade etmektedirler (Greenberg, 1987). Homans , Adams ile Walster, Berscheid ve Walster gibi kuramcılar, dikkatleri özellikle 1960'lı ve 70'li yıllardan itibaren eşitlik teorisiyle ortaya konan ödemelerin ve diğer işle ilgili ödüllerin dağıtımını konusuna yöneltmişlerdir (Greenberg, 1987). Bu durum, çeşitli açılardan örgütsel adaleti açıklamaya yönelik olarak ortaya konmuş birçok yaklaşımı da beraberinde getirmiştir. Adaletle ilgili çeşitli kavramların sınıflandırılması, hem

birbirleri arasındaki ilişkileri görmeye yardım etmekte hem de örgütler bakımından önemlerini ortaya koymaktadır (Greenberg, 1987). Tablo 2’de Greenberg’in (1987) adalet teorisi kategorilerini açıklayan sorulara yer verilmiştir.

Tablo 2.

Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

| Teorinin Tipi | Açıklayıcı Sorular |
|-----------------|---|
| Tepkisel İçerik | İşgörenler, adil olmayan ödemelere nasıl tepki gösterirler? |
| Önlemsel İçerik | İşgörenler, uygulamaların adil olması için ne yapabilirler? |
| Tepkisel Süreç | İşgörenler, adil olan veya olmayan işlemlere nasıl tepki gösterirler? |
| Önlemsel Süreç | İşgörenler, politikaların ve işlemlerin adil olması için ne yapabilirler? |

Greenberg, 1987, s. 16.

Tepkisel-İçerik Kuramı (Reaktif İçerik Kuramı)

Bu teoriler bireyin adil olmayan uygulamalara karşı tepkilerine yönelmiştir. Bu teorilerden en çok bilinenleri Homans’ın “*Dağıtım Adaleti-Sosyal Mübadele Teorisi*”, Adams’ın “*Eşitlik Teorisi*” ve Walster’in geliştirdiği “*Eşitlik Teorileri*”dir. Teoriler arasında bazı küçük farklılıklar olmasına rağmen, hepsinin birleştiği ortak görüş; insanların adaletsiz durumlara olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve adaletsizliği düzeltecek şekilde davranarak bu soruna çözüm bulmaya çalıştıkları yönündedir. Bu teoriler, örgütlerde kaynak ve ödüllerin adil dağıtımına yönelik tepkileri içerdiği için, tepkisel-süreç teorileri olarak adlandırılmaktadır (Söyük, 2007).

Kişi eğer kıyaslama yaptığı diğer bireylerden daha az maaş alırsa, değişiklikler yaparak eşitliği sağlamaya çalışmaktadır. Bunun için dört tür eylemde bulunabilmektedir (Wilke, Rutte ve Knippenberg, 2000): a) Maaş artışı isteyerek, kendi katkı ve kazanımlarını arttırmaya çalışmak, b) Bilinçli olarak, iş verimliliğini düşürmek ve örgüte katkılarını azaltmak, c) Yöneticilerini, diğer bireylerin maaşlarını düşürme konusunda ikna etmeye çalışmak ve böylece diğerlerinin kazanımlarını azaltmak, d) Çeşitli baskılarla diğer kişilerin daha çok çalışmasını sağlayarak, onların katkılarını arttırmak. Eğer bunlar yapılmaz veya yapılırsa da durumda herhangi bir değişiklik olmazsa, kişi farklı düşünce tarzı ve hareketlerde bulunmaktadır. Örneğin; çalışan bu kez, durumla ilgili algısını değiştirebilmektedir. “Daha çok para kazanmayı hak ediyorum; çünkü çoğu kişiden daha fazla çalışıyorum.” diye düşünebilmekte veya işi bırakıp başka bir işe girebilmektedir. Ayrıca kendi katkı/kazanım oranını, büyük fark olmayan başka biriyle kıyaslayabilmekte ve sonucu değiştirerek, rahatlama yolunu da seçebilmektedir (Yürür, 2005). Eğer birey, başkalarından daha fazla maaş alırsa, bu sefer vicdanen

rahatsız olup suçluluk duyabilmekte ve bu suçluluk duygusunun sonucunda da dört bileşenden bazılarını değiştirerek eşitliği sağlamaya çalışabilmektedir.

Önlemsel-İçerik Kuramı (Proaktif İçerik Kuramı)

Önlemsel kuramlar, çalışanların adil uygulama ve davranışların yaratılmasına ilişkin çabalarını incelemektedir. Bu sınıflandırmayı belirleyen düşüncenin temeli, Leventhal'ın *Adalet Yargı Kuramı* ile ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1987). Bazı kuramcılar, eşitlik normlarının ihlal edilmesine karşılık, dağıtılan ödüllerin eşit olmasa da, çalışanın ihtiyacına göre dağıtıldığı için adil algılanması gerektiğini savunmaktadırlar. Böyle ihlallerin adil olması gerektiğini savunan Leventhal, "*Adalet Yargı Modeli* (Justice Judgement Model)" ni geliştirmiştir. Önlemsel-içerik teorileri grubunda ele alınan diğer bir teori de, Lerner'in *Adalet Güdüsü Teorisi'dir* (Justice Motive Theory). Teori, adaleti daha çok motivasyon yönü ile ele almıştır (Söyük, 2007).

Lerner'a göre, dağıtım uygulamaları, dört farklı ilkeye dayandırılabilir. Bunlardan ilki, rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke eşitliktir ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın göreceli katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son olarak Marksist adalet ilkesi ise, dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır. *Adalet Güdüsü Kuramına* göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Akt. Greenberg, 1987). Örneğin; birey, yakın bir arkadaşıyla ilgili dağıtım kararı verirken, insan ihtiyaçlarını dikkate alan bir algıyla tepki verecektir. Benzer şekilde, taraflar arasında mesafeli bir ilişki söz konusu olduğunda, eşitlik normlarına uyulması beklenecektir (Yürür, 2005). Tepkisel ve önlemsel içerik teorileri, kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara ilişkin, işgörenlerin tepkilerini ve kazanımların dağıtımında işgörenlerin adaleti sağlama çabalarını ele aldıklarından, dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak görülebilir (Chan, 2000).

Tepkisel-Süreç Kuramı (Reaktif Süreç Kuramı)

Tepkisel süreç kuramı, kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliği üzerinde yoğunlaşmaktadır ve hukuktan türetilmiştir. Bu sınıfta yer alan başlıca kuram, Thibaut ve Walker'ın *İşlemsel Adalet Kuramı'dır*. Hukuk kuralları üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan yöntemlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulünde önemli etkisinin olduğunu vurgulamışlardır. Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen

yöntemlere gösterilen tepkileri inceleyen bir araştırma tasarlamıştır. Kurama göre, hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu olup olmamasına bakılmaksızın, kullanılan işlemler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987). Kuramcılar, işlem adaleti teorilerinde üç ayrı taraf bulunduğunu ve anlaşmazlığın çözümü için, iki aşama olduğunu ifade etmişlerdir. Taraflar dendiğinde, anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı-davalı) ve aracılık eden üçüncü kişi (yargıç) anlaşılmalıdır. Çözüm süreci ise, delillerin ortaya konduğu “süreç aşaması” ile delillerin kullanıldığı “karar aşaması”dır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol, “süreç kontrolü”; anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine yönelik kontrol ise, “karar kontrolü”dür (Chan, 2000). Kullanılan işlemler, tarafların her bir aşamadaki kontrolünün derecesine göre değişebilmektedir. Teori, taraflara süreç kontrolü sağlayan işlemlerin, bu kontrolü sağlamayan işlemlere nazaran tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu işlemlerin sonucunda alınan kararların, daha adil olarak algılandığını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebildiğini savunmaktadır. Hatta anlaşmazlığa düşen taraflara söz hakkı veren işlemler, tarafların istenmeyen kararları bile kabullenme eğilimlerini arttırmaktadır (Yürür, 2005).

Önlemsele-Süreç Kuramı (Proaktif Süreç Kuramı)

Önlemsele-Süreç Kuramları içinde en bilineni, Leventhal, Karuza ve Fry'ın *Dağıtım Tercih Teorisi'dir* (Allocation Preference Theory). Dağıtım davranışına genel bir yapı oluşturmayı hedefleyen bu teori, Leventhal'ın *Adalet Yargı Teorisi'nin* geliştirilmiş şeklidir (Söyük, 2007). Kuramın dayandırıldığı görüşe göre, dağıtım kararını veren kişiye, adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım işlemleri, daha çok tercih edilir.

İşbaşı (2000), Greenberg'in adalet teorileri sınıflaması ile adalet kuramları arasındaki ilişkiyi Tablo 3 ile özetlemektedir.

Tablo 3.

Adalet kuramlarına dayanılarak geliştirilen modellerin örgütsel adalet türlerinin oluşumuna etkisi

| Adalet Kuramı Kategorisi | Adalet Kuramları | Kuramın Dayandığı Görüş | Kuramın Dayanan Model | Modelin Dayandığı Görüş | Modelin Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü |
|---------------------------|--|--|---|---|---|
| Tepkisel İçerik Kuramları | Eşitlik Kuramı | Bireylerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir. | Kaynak Temelli Yatırım Modeli | Kişiler organizasyonların sunduğu kazançları karşılaştırır. Kaynak dağıtımı ve iç çatışmaların sonuçlarını değerlendirir, tepkilerini ortaya koyar. | Dağıtım Adaleti |
| | Göreceli Yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976) | Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslanması kişilerde yoksunluk hissi yaratabilir. | Bilişsel Atıf Modeli ve Kaynak Temelli Yatırım Modeli | Kişilerin adalete ilişkin algılamaları geliştirilirken "adil kazanım standartları" ile karşılaştırma yapılır. | Dağıtım Adaleti |
| Ölensel İçerik Kuramları | Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976) | Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adilliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir. | Kaynak Temelli Yatırım Modeli | Kişiler belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyar. | Dağıtım Adaleti |
| | Adalet Güdüsü Kavramı (Lerner, 1980) | Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir. | İlişki Temelli Grup Değeri Modeli | Kişiler dahil oldukları grup ile uzun süreli ilişki kurup, grup dayanışmasını sağlayan işlemlere değer verirler. | Etkileşim Adaleti |
| Tepkisel Süreç Kuramları | İşlem Adalet Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975) | Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan işlemler kararların süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır. | Kaynak Temelli Kontrol Modeli | Anlaşmazlıkların çözümünde iki taraf ve çözüme karar verici üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliği, işlemlerin benimsenebilirliği ve adilliği ile ilgili algılamaları etkileyen anahtar unsurdur. | İşlem Adaleti |
| Ölensel Süreç Kuramları | Dağıtım Tercih Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry (1980) | Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım işlemleri daha çok tercih edilir. | İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli | İşlemlerle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin işlem adaletine ilişkin algılamaları artar. | İşlem Adalet |

İşbaşı, 2000, s. 58.

Örgütsel Adalet Türlerinin Birbirlerine Etkileri

Kuramsal açıdan adalet kavramı, işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel olarak inceleniyor olsa da, uygulamada bu süreçleri bağımsız yapılar olarak görmek mümkün değildir (Witt, Kacmar ve Andrews, 2001). Her bir adalet türünün örgüt ve çalışanlar üzerinde çeşitli etkileri olmakla birlikte, bu adalet türleri kendi aralarında da karşılıklı etkileşim halindedirler. Çalışanlar; örgüt içinde alınan kararlarda

kendileri de söz hakkı alırlarsa, elde ettikleri sonuçlar, belediklerinden önemli ölçüde düşük olsa bile örgüte karşı olumsuz tepki göstermemektedirler. Aynı zamanda örgüt içinde karar verme süreçlerinin adil olmadığı durumlarda, karar alınırken kendileri de bulunduğu için, karara ve örgüte karşı olumsuz tepki vermemektedirler (Elovainio vd., 2004). Bunun sonucu olarak işgörenler, işlem adaleti ve /veya etkileşim adaletini yüksek algıladıklarında, dağıtım adaleti algılarının da yüksek olacağı söylenebilmektedir. Oysa istemediği ve kendi görüşünün alınmadığı bir kararla karşılaşan birey, bu kez işlemleri incelemeye başlamaktadır. Bunun sonucunda da işlem adaleti algısı düşebilmektedir.

Benzer şekilde yöneticiler çalışana karşı nazik ve saygılı davranırlarsa sonuç olumsuz bile olsa, çalışana sonuçlara tepkileri az olmaktadır (Yürür, 2005). Bu nedenlerle adalet türlerinden birindeki olumlu algılar, diğer adalet türlerine ilişkin olumsuz algılardan dolayı verilecek tepkileri hafifletebilmektedir. Greenberg'e göre, yöneticiler daima astları tarafından adil algılanmak isterler. Adil algılanmanın bir yolu, yöneticilerin çalışana bir şeyler kötü gittiğinde, olayların nedenlerini ve sonuçlarını açıklamasıdır. Birçok durumda bu açıklamalar, işler kötü giderken ve adaletsiz sonuçlar ortaya çıkarken işe yaramaktadır. İşgören, kendisine değer verildiği düşüncesiyle, adaletsizliğin ortaya çıkardığı sonuçlardan daha az etkilenmektedir. Burada "ne" anlatıldığından ziyade "nasıl" anlatıldığı daha önemlidir (Greenberg, 2004). Her durumda, açıklama yapan yöneticilerle çalışan bireyler, yöneticilerine karşı pek çok konuda açık olmakta ve adalet türlerinin herhangi birinin olumsuz etkileri, diğerini çok fazla etkilememektedir. İşlem ve etkileşim adaletinin yüksek algılanması ve olumlu sonuçları, dağıtım adaletinin sonuçlarını da olumlu etkilemektedir (Greenberg, 2006). Çalışanlar, sonucundan kendilerinin etkileneceği kararlarla ilgili düşünceleri alınırca, karar olumsuz ve sonucu kötü de olsa bu sonuçlara katlanmakta ve bundan da tatminsizlik duymamaktadırlar.

Örgütsel adalet algısının sonuçları üç temel alanda incelenebilir: Bunlardan birincisi, dağıtım adaletsizliği ile ortaya çıkan "sonuçlara yönelik tepkiler", ikincisi işlem-prosedür adaletsizliği ile ortaya çıkan "örgüte yönelik tepkiler" ve üçüncüsü de kişiler arası iletişim adaletsizliğinden doğan "yöneticilere karşı tepkiler" dir (Cropanzano, Byrne ve Bobocel, 2001). İşlem adaleti ile etkileşim adaletinin yıllarca ayırımı yapılmamış ve etkileşim adaleti işlem adaletinin içinde ele alınmıştır. Bu nedenle işlem adaletinin sonuçları etkileşim adaletini de etkilemektedir. Her üç adalet türü de düşük olduğunda çalışanlar örgüte ve yöneticilere tepki vermektedirler. Bos (2001) yaptığı çalışmada, işgörenlerin yönetici hakkında bilgilerinin olmadığı ve yöneticiye

güvenmedikleri durumlarda, örgüt içi işlemlere bakarak örgütsel adalet hakkında karar verdiklerini belirlemiştir.

Örgütsel Adaletin Öncelleri ve Çıktıları

Örgütsel Adaletin Öncelleri: Örgütsel adaletin öncelleri olarak nitelenen değişkenler üzerinde çalışan araştırmacılar ve hangi değişken üzerinde çalıştıkları Tablo 4’de özetlenmiştir.

Tablo 4.

Örgütsel Adaletin Öncelleri

| Değişkenler | Yazarlar |
|------------------------|--|
| Örgütün etik değerleri | Baker, Hunt ve Andrews, 2006. |
| Güven | Brashear ve diğer., 2005. |
| Kontrol | Brashear ve diğer., 2005. |
| Adanmışlık | Chang ve Chelladurai, 2003. |
| Ödül sistemi | Yürür, 2006. |
| Eşitlik Algısı | Blakely, Andrews ve Moorman, 2005. |
| Kültür | Erdoğan, 2002; Yılmaz, 2002; Conner, 2003; Erdoğan, Liden ve Kramer, 2006; Murphy, Ramamoorthy, Flood ve MacCurtain, 2006. |
| Dönüşümsel liderlik | Pillia, Scandura ve Williams, 1999; Epitropaki, 2003; Dilek, 2005. |
| Etkileşimsel liderlik | Dilek, 2005; Walumbwa, Wu ve Orwa, 2006. |
| Lider üye değişimi | Scandura, 1999; Lee, 2000. |

Polat, 2007, s. 25.

Örgütsel adalet algısının, daha çok örgütsel etmenlere bağlı olduğu görülmektedir. Ulusal ve örgütsel kültür, örgütün etik değerleri, güven, denetim biçimi, adanmışlık, ödül sistemi, eşitlik algısı, liderlik ve liderlik tiplerinden dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider üye değişimi, örgütsel adalet algısının oluşmasında, önemli etkiye sahip değişkenlerdir (Polat, 2007).

Örgütsel Adaletin Çıktıları: Çalışanların adalet algısının, örgütsel sonuçlara etkisine ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır. İş doyumu, örgütsel güven, işyeri saldırganlığı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işi bırakma ve örgütsel adanma, algılanan örgütsel adaletin davranışsal ve tutumsal sonuçları olarak tartışılmaktadır. İş doyumu, çalışanların işlerine karşı hissettikleri duygusal tepkilerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Adalet algısı işin pek çok yönünü etkilediği için iş doyumu üzerinde etkili olmaktadır. Araştırmalar hem dağıtımsal hem de işlemsel adalet algısının, iş doyumu üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir (Mc Farlin ve Sweaney, 1992).

Tüm sosyal ilişkilerin temelini oluşturan güven duygusu, örgütler için de özel bir önem taşımaktadır. Çünkü örgütler; farklı geçmişleri, özellikleri ve beklentileri olan

insanların, bir araya gelerek ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere çaba gösterdiği oluşumlardır. İşgörenin yöneticisine duyduğu güvenle işlemsel ve dağıtımsal adalet arasında olumlu bir ilişki vardır (Konovsky ve Pugh, 1994). İşgörenler, kendilerine adaletsiz davranıldığını düşündüklerinde işten ayrılma eğilimi sergilemektedirler (Gürpınar, 2006: Akt. Atalay, 2007; Wasti, 2001: Akt. Atalay, 2007). İş ortamının olumlu nitelikleri veya işgörenlerin işine yönelik olumlu tutumları, bu eğilimi engellememektedir. Araştırmalar, işten ayrılma eğiliminin daha çok dağıtımsal adaletle ilgili olduğunu göstermektedir (Dailey ve Kirk, 1992). Bu nedenle ödül sisteminin çalışanlar tarafından adil algılanması da çok önemlidir (Konovsky, 2000).

Örgütsel adaletin, çalışanların tutumları ve davranışsal tepkileri üzerindeki etkilerine ilişkin, giderek daha fazla araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmalar, yaratıcılık, eşgüdüm ve katkıya yol açan davranışların harekete geçirilmesine izin vererek; örgütün, sistem içindeki bireylerin tüm kapasitelerinden yararlanmasına olanak sağlar. Türkiye’de yapılan araştırmalar, örgütsel adalet (dağıtımsal ve işlemsel) algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu göstermiştir (Ertürk, 2003: Akt. Atalay, 2007; Wasti, 2001: Akt. Atalay, 2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin resmi olarak belirlenmiş görev ve sorumluluklarının dışında, gönüllü olarak gösterdiği ve örgütün genel etkinliğini olumlu etkileyen fazladan çaba ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede uygun iş tutumları ve işlemsel adalet kararlarının, dağıtımsal adalet algısı ve bu yolla da örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendiren dolaylı bir etkisi vardır. İnsanlar adil algıladıkları sonuçlardan daha fazla doyum sağlama eğilimindedir (Atalay, 2007). Ertürk, Yılmaz ve Ceylan (2004), yaptıkları bir araştırmada örgütsel adalet, işlemsel ve dağıtımsal adalet ve iş doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu gözlemişlerdir (Atalay, 2007).

Araştırmalar adil davranış ile işyeri saldırganlığı arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu da göstermektedir (Beugre, 1998: Akt. Atalay, 2007). İşyeri saldırganlığı kavramı, kişilerin birlikte çalıştığı insanlara veya örgüte zarar vermek amacıyla gösterdikleri açık veya örtülü saldırgan tutum ve davranışları tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Örtülü davranışlar, sözlü, dolaylı ve pasiftir. Nefretin sembolik ve sözel olarak dışa vurumu, performansın engellenmesi gibi değişik biçimlerde olabilir. Özdevecioğlu (2003a) tarafından algılanan adalet türlerinin saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, algılanan örgütsel adaletin saldırgan davranış kategorilerinden en fazla düşmanca davranışlar (kızgın bakışlar, sessiz kalma, dedikodu çıkarma, söylenti yayma, sözlü cinsel

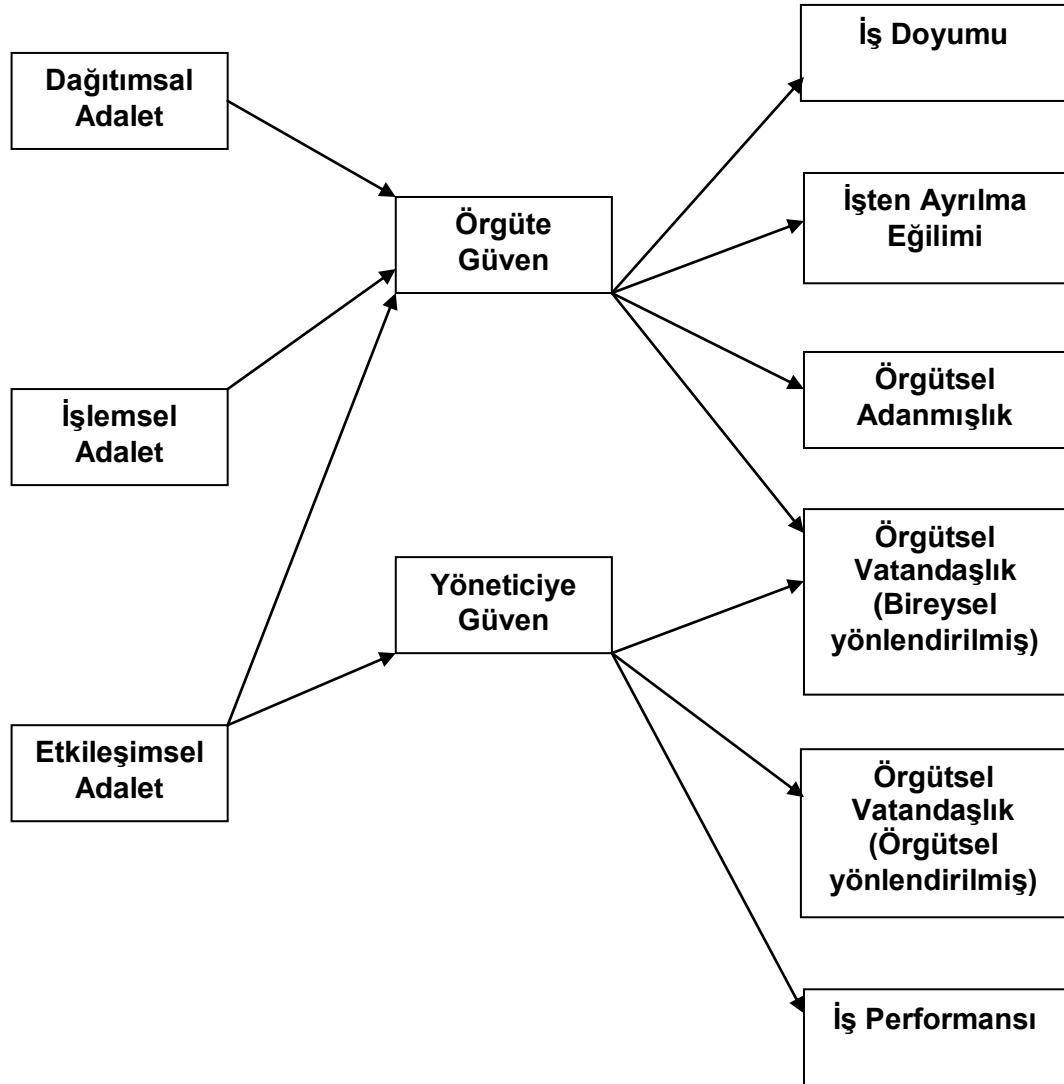
tacizde bulunma gibi) üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Algılanan örgütsel adaletin ikinci olarak açık saldırgan davranışlar (vurma, itme, çekme, hırsızlık, ısırma, tükürme gibi) üzerinde etkili olduğu, saldırgan davranışlara ise en fazla işlemsel adaletsizliklerin neden olduğu görülmüştür. Saldırgan davranışlara neden olan ikinci adalet türü dağıtım adaletidir. Kendilerine adaletsiz davranıldığını hisseden örgüt çalışanları, durumlarını dengelemek için düşmanca veya açık saldırgan davranışlar sergilemektedirler (Özdevecioğlu, 2003a).

İlgili alanyazında performansla işlemsel ve dağıtımsal adalet arasında olumlu bir ilişki olduğunu gösteren araştırmalar, iş kazanımlarının adil olduğu düşüncesinin, çalışanların performanslarını olumlu etkilediğini belirtmektedir (Konovsky ve Cropanzano, 1991: Akt. Atalay, 2007; Greenberg, 1982: Akt. Atalay, 2007). Masterson vd. (2000) de etkileşimsel adaletle performans arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel adalet araştırmalarının, son yıllarda yoğunlaştığı alanlardan biri de çalışanların sağlığıdır. Bunun iki önemli nedeni vardır. Bunlardan birincisi, adaletle ilgili değerlendirmelerin işgörenlerin sağlığının önemli bir psikososyal göstergesi olmasıdır. İkincisi ise, işgörenlerin, yaşamları ile ilgili önemli kararları almalarına destek olan güven duygusunu etkilemesidir. Karar alma süreçleri üzerindeki denetim, işlemsel adalet algısıyla ilgili değerlendirmelerin önemli bir göstergesidir. Araştırmalara göre; insanlar, karar alma sürecini denetleyebildikleri ölçüde bu süreci adil olarak değerlendirmektedir. İnsanların, süreç üzerindeki denetimleri olumlu duygulara yol açar. İş denetiminin, sağlık sorunlarına karşı koruyucu bir etkisi olduğu bilinen bir gerçektir (Elovainio vd., 2002).

Adalet algısı yüksek örgütlerde, lider üye değişimi yüksek olduğundan liderlik etkindir. Ayrıca; örgütsel kimlik algısı, iş kalitesi ve performans yüksek; örgütün yeniden yapılanması ve karar alma süreci hem kolay hem de etkili; ödüllendirme ile cezalandırma adil ve örgütsel sorunlar azdır. Örgüt politikaları kolayca uygulandığından, örgüt etkili ve çekicidir. Adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde, değerlendirmeler objektiftir ve otoriteye daha az başvurulmaktadır (Polat, 2007).

Güvenin örgütsel adalet ve iş çıktıları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarında Aryee, Budhwar ve Chen (2002), dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet türlerinin hepsinin örgüte güven ile ilişkili olmasına rağmen, sadece etkileşimsel adaletin yöneticiye güven ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır.



Şekil 1.

Örgüt ve yönetime güvenin aracı rol modeli (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002, s. 270).

Şekil 1’de de görüldüğü gibi, örgüte duyulan güven; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile iş doyumu, işten ayrılma eğilimi, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık tutumları ilişkisine aracılık ederken, yöneticiye duyulan güven; sadece etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık ve iş performansı ilişkisine aracılık etmektedir. Böylece, işgörenlere adil tutum sergileyen insan kaynakları uygulamalarının örgüte güven kazandırmakla beraber onların iş davranışlarını da doğrudan etkilediklerini söylemek mümkündür (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002).

Sonuç olarak, örgütsel adalet algısının yüksek olması ile birlikte, sorumluluk alma davranışı, iş doyumu, öğrenme motivasyonu, örgütsel destek algısı, örgütsel adanmışlık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, işte kalma niyeti, güdülenme, ücret memnuniyeti, işi yerine getirme, örgütsel moral algıları da

yükselmektedir. Ayrıca adalet algısının yüksekliği, işe ve örgüte yönelik olumsuz tutumlar, işi bırakma, iş devri ve devamsızlık, işten ayrılma niyeti, örgütsel stres, çatışma, duygusal tükenmişlik, geri çekilme, hastalıklar, şiddet ve şikâyet gibi istenmedik özelliklerin düzeyini düşürmektedir.

Örgütsel Adanmışlık (Bağlılık)

“Adanmışlık”, bireyi harekete geçiren güçtür. “Bağlılık” olarak da ifade edilmektedir. Örgütsel adanmışlık ise örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güçtür (İşcan ve Naktiyok, 2004; Tan, 2006). Örgütsel adanmışlık, genel anlamda işgörenin, örgütüne karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Örgütsel adanmışlık duygusunun, örgüt içi performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta ve bu bağlamda, örgütsel adanmışlığın istenmeyen sonuçları (işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi) azalttığı, ürün veya hizmet kalitesini olumlu yönde etkilediği ileri sürülmektedir (Ağca ve Ertan, 2008; Bayram, 2005; Celep, Bülbül ve Tunç, 2000; Cengiz, 2000; Demirel, 2008; Doğan ve Kılıç, 2007; Özdevecioğlu, 2003b; Sığı, 2007; Uygur, 2007).

Balay (2000) ve Uygur’a (2007) göre; işgörenden yeterliliklerinden söz etmek, temelde gerekli; ancak yeterli değildir. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekmektedir (Balay, 2000; Uygur, 2007). Örgütsel adanmışlık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek, devamsızlığın ve iş gücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmaz; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde başarı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltir (Katz ve Kahn, 1977). Örgütsel adanmışlığın artması, işgörenden duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır (Balay, 2000).

Örgütsel adanmışlık konusu; işgörenin örgütün değer ve hedeflerini benimsemesini, örgütün yararı için çaba göstermesini ve örgütün üyesi olmak için güçlü istek duymasını içerir (Durna ve Eren, 2005; Izgar, 2008; Özdevecioğlu, 2003b). Konunun temelinde, bireyin örgütüne duyduğu duygusal yakınlık ve kendini örgütle özdeşleştirmesi yer almaktadır. Bu doğrultuda örgütle özdeşleşen bir işgörenin, örgütün yararlarını kendi yararlarından önde tutarak, daha çok çalışması söz konusu olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007).

Örgütsel Adanmışlık (Bağlılık) Kavramının Tanımları

Örgütsel adanmışlık kavramının tanımı üzerinde oldukça fazla durulmuş olmasına rağmen, sosyoloji, psikoloji ve örgütsel davranış vs. gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarından dolayı henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Bu nedenle; alanyazın incelendiğinde, örgütsel adanmışlık (bağlılık) kavramına ilişkin birbirinden farklı birçok tanıma rastlamak mümkündür (Oliver, 1990). Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

Örgütsel adanmışlık;

- ✓ bu kavrama duygusal boyutta yaklaşan Mowday, Porter ve Steers'a (1982: Akt. Karakuş, 2008) göre, kişinin bir örgütle kimliğini birleştirmesinin ve o örgüte sargınlığının görece gücüdür.
- ✓ kavrama fayda-zarar ilişkisi bakımından yaklaşan Kanter'a (1968: Akt. Karakuş, 2008) göre; kişinin örgütte kalmaya devam etmesiyle elde edeceği faydaları ve örgütten ayrılmanın yol açacağı zararları algılamasının bir sonucudur.
- ✓ normatif bakış açısını temel alan Wiener'a (1982) göre; örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için, içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır.
- ✓ Kiesler'a (1971: Akt. Balay, 2000) göre; bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede, kişinin kendisini taahhüt altına almasıdır.
- ✓ Biggart ve Hamilton'a (1984) göre; sosyal örgüte ve örgütsel role adanmışlıktır.
- ✓ Hrebiniak ve Alutto'ya (1972) göre; bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılım bakımından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisidir.
- ✓ Morrow'a (1983) göre; işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir.
- ✓ Sheldon'a (1971) göre; kişiyi örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir.
- ✓ Becker vd.'ne, (1996) göre; işgörenin, işyerine psikolojik olarak bağlanmasıdır.

- ✓ Schwenk'e (1986) göre; kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevme ve ona devam etme isteğidir.
- ✓ Gaertner ve Nollen'a (1989: Akt. Balay, 2000) göre; örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar güdmeksizin özdeşleşmedir.
- ✓ Reichers'a (1985) göre; bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetim, müşterileri, sendikaları, vs.) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir.
- ✓ Buchanan II'a (1974) göre ise; bireyin örgütün yararı ile ilgili olan amaç ve değerlere, bu amaçlarla ve değerlerle ilgili olan rolüne ve bizzat örgütün kendisine duygusal olarak bağlanmasıdır.

Tanımların hemen hemen hepsinde iki görüş ön plana çıkmaktadır. Birinci görüşe göre adanmışlık, davranışsal bir durum olarak açıklanır ve bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin gücü olarak tanımlanır. Davranışsal olarak adanmışlık, örgütte bulunma ile işgörenin emeklilik ve maaş gibi dışsal ödülleri arasında bir değişim durumudur (Shaw ve Reyes, 1992). İkinci görüşe göre ise, insanın geçmişteki yatırımlarıyla belirli bir eyleme kilitlemesi ve eylem durduğunda bu yatırımları yitireceğinden, ayrılmanın maliyetleri nedeniyle örgütte kalma eğilimi olarak ele alınan tutumsal bir durumdur (Çöl ve Gül, 2005; Varona, 1996). Tutumsal olarak adanmışlık, bireylerin kendini örgüt ile tanımlamasıdır. Araştırmacılar, her iki adanmışlık arasında dairesel bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre, adanmışlık tutumu, adanmışlık davranışına götürürken; bu davranışlar da dönüşte adanmışlık tutumlarını kuvvetlendirir (Reichers, 1985). DeCotiis ve Summers (1987), örgütlerdeki adanmışlığın, örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesine; örgütsel amaç ve değerlerle desteklenen gerekli rollerin ise iki boyutlu bir yapıya dayandığını ileri sürmektedir. Bu boyutlardan birisi, örgütsel amaç ve değerlere ulaşmayı sağlayan kişisel araçlar (dışsal ödüller, makam, eğitim, yaş, ücret, vb.), ikincisi ise bireyin, rolünün örgütsel amaç ve değerlere katkısını görme derecesidir (Akt. Balay, 2000).

Örgütsel Adanmışlık Kavramının Önemi

İşgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmektedir (Çöl ve Ardıç, 2008). Nitelikli ve tecrübeli işgücünün örgütte devamlılığının sağlanmasının artan önemi ve işinden tatmin olan çalışanın verimliliğinin yüksek olacağına ilişkin beklentiler, örgütlerde çalışanların

adanmışlığına verilen önemi arttırmaktadır (Aslan, 2008; Çöl ve Ardiç, 2008; Çetin Gürkan, 2006).

Örgüt, varlığını devam ettirmek için işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama gibi çeşitli yollar izlemektedir (Ölçüm Çetin, 2004). İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi, işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek, onlardan en üst düzeyde verim almayı ve örgüte adanmışlıklarını arttırmayı sağlamaktır. Örgütsel adanmışlık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi tavırlar sergilemelerinde (Durna ve Eren, 2005; İşcan ve Naktiyok, 2004) ve örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahiptir (Bayram, 2005).

Örgütsel adanmışlığı yüksek olan çalışanların, adanmışlığı olmayan ya da düşük olan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları yüksek olmakta ve daha iyi performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca örgütsel adanmışlığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003). Bununla birlikte, örgütsel adanmışlığı yüksek olan işgörenler, örgütlerinin amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba göstermekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar. Bu nedenle; işletmelerin gerekli etkinliği sağlayabilmeleri için, örgütüne yüksek düzeyde adanmışlık gösteren işgörelere sahip olmaları, çok önemlidir (Eren, 2008; Yalçın ve İplik, 2007).

Örgüte adanmışlık arttıkça, iş doyumunu ve performans artarken, ayrılma niyeti ve tükenme azalmakta ve buna bağlı olarak da örgütsel adanmışlıkta meydana gelecek artışlar bütün örgütlerin istediği sonuçları oluşturmaktadır (Sığı ve Basım, 2006; Valentine, Godkin ve Lucero, 2002). Bireyler, kendilerini örgütlerine adanmış hissettikleri oranda işyerinde başarılı olacak, aksi takdirde her an o işletmeden uzaklaşmanın yollarını arayacak ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir (Özdevecioğlu, 2003b). Yüksek adanmışlık, aynı zamanda müşteri memnuniyeti oranını da artırırken, toplam kalite yönetiminin önemli bir destekçisi olmaktadır (Üner vd., 1998: Akt. Özdevecioğlu, 2003b). Kaufman, Stamper ve Tesluk (2001) ile Schappe'a (1998) göre, örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli göstergesinin de örgütsel adanmışlık olduğu, yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.

Örgütsel adanmışlık, çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak ve varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa mutlaka çalışanlarının adanmışlıklarını sağlamalıdır (Çetin Gürkan,

2006). Buluç; bireyin örgütten belli ödül ya da kazanımlar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adadığını ifade etmektedir (Buluç, 2009). Yöneticilerin, işgörenlere örgütün kıymetli birer üyesi oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri, istenen örgütsel adanmışlığın oluşmasına temel oluşturmaktadır (Bayram, 2005). Örgütsel adanmışlık, etken faktörler tarafından yeterince desteklenmezse kolay ve hızlı biçimde azalabilir ve hatta kaybedilebilir. Örgütsel adanmışlığın bulunmadığı örgütlerin ise uzun süre yaşaması olanaksız hale gelir. Bu nedenle türü, niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun her örgüt yönetimi, örgütsel adanmışlık konusuna özel önem vermelidir (Çavuş ve Gürdoğan, 2008).

Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanmışlık

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için en önemli öge olan insan ögesi, diğer örgütlerde sistemin girdi-işlem-çıkış döngüsünün her hangi bir aşamasında yer alırken, eğitim örgütlerinde girdi-işlem-çıkış döngüsünün her aşamasında söz konusu olması nedeniyle daha da önem kazanmaktadır. Eğitim örgütlerinin girdisi öğrenci, işleyeni öğretmen, çıktısı ise nitelikli iş gücüdür (Celep, 2000). Eğitim örgütlerinin etkililik derecesi birçok ögeye dayalı olmakla birlikte, bunların en önemlilerinden birisi öğretme ve öğrenme sürecinde yer alan yönetici, öğretmen ve öğrenci etkileşimidir. Bu bağlamda, öğretmenin kendisini okula, öğrencilerine, öğretim etkinliklerine, mesleğine ve iş arkadaşlarına adanması, okulun etkililiğine olumlu yönde katkı sağlayabilmektedir (Celep, 1996: Akt. Celep ve Bülbül, 2003).

Eğitim kurumunun amacına yönelik olarak, öğrencilerde davranış değişikliği oluşturulması sırasında, öğrenciyi bu davranış değişikliğine istekli kılacak uygun ortamı yaratma ve öngörülen bilgi ve beceriyi öğrencilere kazandırmakla yükümlü olan öğretmenlerin, gerekli yeterliğe sahip olması gerekir. Bu noktada aynı zamanda öğretmenleri bu etkinlikleri yapmaya güdüleyen koşulların varlığı da önem kazanmaktadır (Celep vd., 2004; Celep, 2000; Celep, Bülbül ve Tunç, 2000).

Diğer taraftan, öğretmenlerin adanmışlıklarının sağlanması için, nasıl bir yol izleneceği önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Düşük adanmışlık düzeyi, öğretmenlerin iş başarısının düşmesine ya da okuldan ayrılmasına neden olabileceği gibi, okul verimliliğini etkileyebilen sorunlar arasında da yer almaktadır. Adanmışlığı düşük olan öğretmenler; çalışma ortamında, engelleyici davranışlar göstermekle beraber, okulun öğretim amacından sapmasına da neden olabilmektedir. Buna bağlı olarak; öğretmen, sınıf ortamında öğrenciyi okulun amaçları dışındaki davranış değişikliklerine yöneltebilir ve bu yönde çaba gösterebilir. Eğitim süreci uzun

zamana yayıldığından, öğretmenin olumsuz tutum ve davranışlarından kaynaklanan, öğrencideki davranışsal ürünleri anında ve tam olarak gözlemek olası değildir. Bu durum ise, eğitimde ürünü nesnel olarak değerlendirmenin güçlüğünden kaynaklanmaktadır (Celep vd., 2004; Celep, 2000; Celep, Bülbül ve Tunç, 2000). Bu güçlüğün yanı sıra, öğrencideki davranış değişikliğini değerlendirmek ve öğrencinin okulun amacına uygun bilgi ve beceriyi kazanıp kazanmadığını belirlemek de kolay olamamaktadır. Öğretmenin, sınıf ortamındaki etkinliğini kontrol edebilme ve öğrencideki davranış değişikliğinin kurum amacına yönelikliğini belirleme güçlüğünden dolayı, öncelikle öğretmenin öğretim sürecinde kendisine kaynak olarak aldığı amaç ve değerler önem taşımaktadır (Celep, 2000). Firestone ve Pennell (1993) da, öğretmenlerin performansını araştırmanın ve değerlendirmenin genellikle zor olduğunu, bu nedenle iyi bir öğretimin temelinde öğretmenin adanmışlığına ve bilgisine dayandığını ileri sürmektedir.

Sonuç olarak, bir örgüt olarak ürünü değerlendirme güçlüğü, sistem olarak her aşamada insan odaklı örgüt oluşu, toplumun her kesimini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemesi ve bunlardan etkilenmesi, üretim sürecinde yer alan öğretmenin büyük ölçüde vicdanı ile baş başa kalması, eğitilenin eğitene bilgi ve beceri bakımından kontrol etmede yetersiz olması, adanmışlığın önemini arttırmaktadır. Eğer bir öğretmen, eğitimin amaçları ve ülkenin temel değerleri ile çelişen değerleri öğrencilere öğretecek şekilde görevini sürdürüyorsa, iktidarlar, kendine seçmen yetiştirme amacı doğrultusunda eğitimin amaç ve yapısını etkileyecek kararlar alıyorsa, o ülkede örgütsel adanmışlık kavramı çok daha fazla önem kazanmaktadır (Celep vd., 2004; Celep, Bülbül ve Tunç, 2000). Balay (2000) da, bireyleri değiştiren ve üretken hale getiren eğitim örgütleri dikkate alındığında, burada görev yapan yönetici ve öğretmenlerin asgari düzeydeki çabalarını sağlayan örgütsel denetime tek başına güvenilemeyeceğini, sistemin başarısı için, büyük ölçüde güdülenmiş, ayrıca okulları ve işleri ile üst düzeyde özdeşleşmiş işgörelere ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir.

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini arttırmak amacıyla, öğretmenleri kurumlarına bağlayan ve orada kalmalarını sağlayan özelliklerin bilinmesi, eğitim sisteminin niteliği hakkındaki tartışmalara da ışık tutacaktır (Sarıdere ve Doyuran, 2004). Bu tür araştırmalar ile toplanacak verilerin; öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları hakkındaki uygulamaların daha gerçekçi değerlendirilmesini ve eğitim etkinliklerinde, belirlenecek bilgilerden yararlanılabilecek bir ortam sağlaması beklenmektedir.

Ayrıca öğretmen adanmışlığı, öğretmenin performansı, devamsızlığı ve tükenmişliğinin yanı sıra işgören devri gibi konularda da kritik öngörüler sağlar. Diğer taraftan, öğrencilerin okuldaki başarılarında ve okula karşı tutumlarında da önemli bir etkiye sahiptir (Crosswell ve Elliott, 2004).

Örgütsel Adanmışlık Kavramının Boyutları (Sınıflandırmaları)

Wiener'in Sınıflandırması

Araçsal güdüleme (araçsal adanmışlık/bağlılık) ve örgütsel adanmışlık (normatif-moral adanmışlık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusu olan Wiener'in (1982) değerlendirmesine göre; araçsal güdüleme, hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; normatif-moral adanmışlık ise değer ve moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, içselleştirilmiş baskılar yaratarak, kişinin örgütsel amaç ve çıkarlara göre davranmasını sağlar. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, örgütsel eğilimler taşır (Newton ve Shore, 1992). İşgörenler ile örgüt arasında değişimsel adanmışlık (exchange commitment) olarak da adlandırılan bu adanmışlık türünde; örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken işgörenden de karşılık olarak örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi (yarar/katkı oranı), dengede veya işgörenin çıkarına olduğu sürece, işgören örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır. Örgüte psikolojik adanmışlık ise, araçsal olmayan ve işgörenin örgüte duygusal adanmışlığıdır. İşgören, bu adanmışlık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir, hatta onları içselleştirir (Gaertner ve Nollen, 1989: Akt. Balay, 2000). Bu bağlamda örgütsel adanmışlık; işgörenin, araçsal bir değer için değil, örgütün iyiliği için rolüne bağlılık duymasıdır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak değerlendirilmektedir. Adanmışlığın normatif-moral bir süreç olarak düşünüldüğü bu yaklaşımda; örgütlerde bireysel davranışın, içselleştirilmiş normatif baskılarla (kişisel moral standartlar gibi) açıklanabileceği ileri sürülmektedir. Böylece davranışlar, bu gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla yönetildiğinde, artık destekleyici veya cezalandırıcı bağlantıya dayanmazlar (Wiener, 1982).

Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer (1990), örgütsel adanmışlığı duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif adanmışlık olmak üzere üç grupta ele almaktadırlar (Meyer ve Schoorman, 1998; Allen ve Meyer, 1990).

1. *Duygusal adanmışlık (Yüksek dereceli adanmışlık düzeyi):* Çalışanın örgüte duygusal adanmışlığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal adanmışlıkta çalışanların örgütte kalma nedeni örgütün amaçları ile özdeşleşmedir. Güçlü duygusal adanmışlıkla örgütte kalanlar, buna ihtiyaç duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.
2. *Devam adanmışlığı (Düşük dereceli adanmışlık düzeyi):* Örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Buna göre devam adanmışlığı, çalışanın bir örgütteki yatırımlarının (örneğin kıdemi ve yararlanmaları), oradan ayrılmanın maliyetini çok yükseltmesi durumunda kişinin örgütüne bağlanmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel adanmışlığı, ödül-maliyet bakış açısından irdelemektedir. Bu noktada, maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla örgütsel adanmışlık anlamına gelmektedir. Becker (1960), bu yaklaşıma yatırımla birlikte zaman ögesini de katarak, birinin örgüte zaman içinde daha fazla yatırım yapmasının, ayrılması durumunda bunları yitirme olasılığı nedeni ile onu örgüte bağımlı kılacağını belirtmiştir (Hrebiniak ve Alutto, 1972).
3. *Normatif adanmışlık (Orta dereceli adanmışlık düzeyi):* Çalışanların, örgütte kalmaya ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları bakımından bu şekilde davranmaları istendiği için değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları içindir.

İşgörenlerin bu üç adanmışlık türünden herhangi birine yönelik algıları arttığında örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak bireyler, duygusal adanmışlıkta (affective commitment) istedikleri için, devam adanmışlığında (continuance commitment) gereksim duydukları için, normatif adanmışlıkta (normative commitment) ise yükümlülük hissettikleri için örgütte kalırlar. Buna göre işgören, bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde yaşayabilir. Örneğin bazı işgörenler, örgütte kalma konusunda hem güçlü gereksinim hem de güçlü yükümlülük duyarken, bunu içten bir arzu ile yapmazlar. Bazı işgörenler ise, ne gereksinim ne de yükümlülük hissetmemelerine karşın, kendi arzularıyla örgütte kalmaya devam ederler. Bu nedenle kişinin örgüte adanmışlığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansımasıdır (Balay, 2000).

Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977), bir örgüt ortamında, kişileri rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte adanmışlık duymaya yöneltten farklı ödüllere dayalı

devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşgörenlerin sistem içindeki davranışları, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişinin kendisini sisteme adayışının niteliğini belirler. İçsel ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü davranış, sistemin içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer yandan kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında da yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir. Böyle, üyelerin araçsal-dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde, bir takım kayıpların olması olasılığı fazladır (Katz ve Kahn, 1977).

O'Reilly III ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986: Akt. Balay, 2000), örgütsel adanmışlığın, kişinin kendini örgüte psikolojik olarak adanması olduğunu ve üç boyutu bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlar:

1. *Uyum*: Örgüte yüzeysel bir adanmışlığı ifade etmekle birlikte, bu boyutta temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin adanmışlık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde ederken belli cezalardan da kurtulmaktır. Uyum boyutunda, işgören, yaptığını "yapmak zorunda" olduğu için yapar.
2. *Özdeşleşme*: Örgütsel adanmışlığın ikinci boyutu olan özdeşleşme, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Bireyin, değer verdiği şeyler karşılığında örgütüyle kişilik bütünleşmesine girmesidir. Bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde, özdeşleşme meydana gelmektedir.
3. *İçselleştirme*: Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade eder. Bu aşamada; bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içtenlikle benimsemesi gerekmektedir. Örgütsel adanmışlığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır.

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir (Balay, 2000).

Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni'nin (1975) sınıflandırması; negatif-yabancılaştırıcı, nötr-hesapçı ve pozitif-moral adanmışlık olmak üzere üç yönlüdür. Bu adanmışlık türlerinden her biri, bireyin örgütün gücü karşısındaki davranışını içermektedir (Akt. Zangaro, 2001). Buna göre "yabancılaştırıcı adanmışlık", birey örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; "nötr veya hesapçı adanmışlık"ta, çalışanlar adanmışlık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. "Moral adanmışlık"ta ise, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte adanmışlık ödüldeki değişmelerden etkilenmediğinde gerçekleşir (Newton ve Shore, 1992; Morrow, 1983). Etzioni çalışanın adanmışlığının, anılan üç kategoriden mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini de öne sürmüştür.

Buchanan II'nun Sınıflandırması

Adanmışlığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kimsenin, rolüne araçsal bir değerden farklı olarak örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlayan Buchanan II (1974) da örgütsel adanmışlığı 3 ayrı gruba ayırmaktadır (Buchanan II, 1974). Bunlar:

1. *Özdeşleşme (Identification)*: Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.
2. *Sarıлма (Involvement)*: Kişinin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasidir.
3. *Sadakat (Loyalty)*: Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir.

Araştırmacıların örgütsel adanmışlık sınıflandırmaları, farklı adlandırmalarla bireylerin kendilerini örgüte adama ve onunla bütünleşme derecelerini yansıtmaktadır. Buna göre bu sınıflandırmalar özetlenecek olursa; Allen ve Meyer (1990), örgütsel adanmışlığı duygusal, devam ve normatif adanmışlık; O'Reilly III ve Chatman (1986: Akt. Balay, 2000) ise uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde sınıflandırmışlardır. Diğer taraftan Wiener (1982), araçsal adanmışlık-normatif adanmışlık; Katz ve Kahn (1977), araçsal devre-anlatımsal devre; Mowday, Porter ve Steers (1982: Akt. Karakuş, 2008) da davranışsal adanmışlık-tutumusal adanmışlık ayrımını yapmışlardır. Bu yazarların, ikinci adanmışlık boyutlarında, hem özdeşleşme hem de içselleştirmeyi bir arada ele aldıkları anlaşılmaktadır. Buchanan II (1974) ise, özdeşleşme, sarılma ve sadakat şeklinde üçlü bir sınıflandırma yaparken; diğer araştırmacılardan farklı olarak Etzioni (1975: Akt. Zangaro, 2001),

olumsuz/yabancılaştırıcı, nötr/hesapçı ve pozitif/moral adanmışlık şeklinde daha farklı bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırmada, diğerlerinden farklı olarak örgütün bireye zarar veren ve onu yabancılaştıran boyutuna da yer verilmiştir.

Bu örgütsel adanmışlık sınıflandırmalarının ortak özelliği, adanmışlığın genellikle örgütün bütününe duyulduğu şeklinde bir algıya odaklanmalarıdır. Oysa *Çoklu Adanmışlık Perspektifi olarak* adlandırılan bir diğer yaklaşıma göre; örgüt içinde birbirinden farklı ögelerin varlığı ve bu ögelere farklı düzeyde adanmışlık geliştirilebileceği savunulmaktadır. Adanmışlık kuramcıları, örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele alırken, örgüt kuramcıları örgütlerin koalisyona dayanan özelliği üzerinde dururlar. Reichers'a (1985) göre örgütler gerçek anlamda tekil birer varlık değil, örgüt içinde ve dışındaki birçok etki çevresinin ve paydaşların oluşturduğu çok parçalı yapılardır. Örgütün sahipleri (hissedarları), yöneticileri, alt ve üst düzey işgörenleri, müşterileri, destekleyicileri, örgütün içinde bulunduğu, etkilediği ve etkilendiği çevre, örgütün çoklu yapısını oluşturan unsurlardır. Bu unsurların her birinin kendi amaçları ve değerleri vardır ve bunlar örgüt amaçlarıyla uygun olmayabilir. Adanmışlık incelemelerinde bugüne kadar yapılmayan en önemli şey, örgütün özellikle kendi doğasının incelenmesidir (Reichers, 1985).

Çoklu adanmışlık bakışı; kişilerin örgütlerine, mesleklerine, yöneticilerine, denetçilerine, müşterilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı farklı adanmışlık geliştireceklerine özel vurgu yapar (Becker vd., 1996). Böylece bu yaklaşım; örgütsel adanmışlığın, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış grupların çoklu adanmışlıklarının bir toplamı olarak anlaşılmasının daha doğru olacağını vurgulamaktadır (Randall, 1987). Bu yaklaşıma göre, "Kişilerin bağlılık duydukları şey nedir?" sorusu, tek başına örgütsel amaçlar ve değerler karşılığıyla cevaplanamaz. Bunun için öncelikle belirli gruplar tanımlanmalı; daha sonra bunlar, kişilerin yaşadıkları çoklu adanmışlıkların odakları olarak kullanılmalıdır (Reichers, 1985).

Bu konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda, işgörenlerin adanmışlıklarının yöneldiği çok sayıda farklı odak bulunduğu görülmüştür. Kariyere adanma (Chang, 1999: Akt. Karakuş, 2008), programa adanma (Neubert ve Cady, 2001), sendika vb. birliklere adanma (Deery, Iverson ve Erwin, 1994), mesleğe adanma (Celep, 2000; Vanderberg ve Scarpello, 1994), profesyonel adanmışlık (Rowlinson, 2001), iş arkadaşlarına adanma (Yoon, Baker ve Ko, 1994: Akt. Karakuş, 2008; Celep, 2000), işe adanma (Aremu ve Adeyoju, 2003: Akt. Karakuş, 2008; Celep, 2000), örgüt içindeki çeşitli gruplara adanma (Reichers, 1985) ve tepe yöneticilere, denetçiye ve

müşteriye adanma (Gregersen, 1993: Akt. Karakuş, 2008) bu farklı adanmışlık odakları arasında en çok dikkati çekenlerdir.

Örgütsel adanmışlık yaklaşımlarından, birisinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğu tartışmaya açıktır. Her bir örgütsel adanmışlık türünün de geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Tutumsal, davranışsal veya çoklu adanmışlık türlerinin uygulanmasında; örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, çalışanların kişisel ve demografik özellikleri, örgütün faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, son derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır (Varoğlu, 1993: Akt. Karagöz, 2008).

Eğitim Örgütlerinde Çok Boyutlu Örgütsel Adanmışlık

Reichers (1985), çok boyutlu örgütsel adanmışlık yaklaşımında örgütsel adanmışlığın, bireyin örgütteki birçok faktöre adanmışlığının toplamı şeklinde algılanması gerektiğini ileri sürmüştür. Buna göre, çalışanların örgütsel adanmışlığı çok boyutlu olup; adanma odakları ve dayanakları, çalışanların örgütsel adanmışlık davranışlarını kestirmede önemli role sahiptir. Firestone ve Pannel (1993), öğretmenlerin adanma odaklarının farklı olabildiğini; öğretim etkinliklerine, okullarına, ailelerine, meslektaşlarına ve bazı dış değerlere adanabildiklerini ve davranış örüntülerinin önem verilen adanmışlıklara bağlı olarak değiştiğini belirtmektedir. Celep (2000), adanmışlık odaklarını dört grupta incelemiş ve bu odakları, öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarının alt boyutları olarak kabul etmiştir. Bu odaklar; *okula adanma, öğretim işlerine adanma, mesleğe adanma, çalışma grubuna adanma* şeklindedir.

Okula Adanma: Çalışanların örgütle özdeşleşme derecesini yansıtır. Bu açıdan bakıldığında, yönetici ve öğretmenlerin okula adanmışlıklarını, okulun amaçlarını kabul etmeleri ve bu amaçlara duydukları güçlü inanç, okul için beklenenden fazla çaba gösterme istekleri ve onların okuldaki üyeliklerini devam ettirmedeki kesin arzuları belirlemektedir (Randall, 1987; Reichers, 1985). Bir örgüt olarak okula adanmışlık, yönetici ve öğretmenlerin amaçlar ve değerler ile ilişkilerinde; rollerine kendi çıkarları için değil, okulun iyiliği için bağlılık duymalarıdır. Okulun amaç ve değerlerinin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, okulla özdeşleşme olarak değerlendirilmektedir (Wiener, 1982). Celep'e (2000) göre ise, öğretmenlerin okulun amaç ve değerlerini benimsemesi ve bunların gerçekleşmesi için fazla çaba göstermesi ile okulda kalmayı istemesi olarak tanımlanmaktadır. Öğretmenlerin okulda kalma isteği, okulun başarısı için fazla çaba

göstermesi, okuldaki yönetsel uygulamaları onaylaması, okula adanmışlığı oluşturan etmenler arasında yer almaktadır (Celep, 2000).

Öğretim İşlerine Adanma: İşe adanma, işe sarılma olarak da adlandırılmaktadır. İşe adanma, çalışanın işindeki etkinliğinin günlük yaşantısını meşgul etme derecesi olarak belirtilmektedir (Morrow, 1983). Morrow (1977), kavramın davranışsal olarak ele alındığında, *çalışmaya adanan kişisel zaman miktarı* olarak ifade edildiğini belirtmektedir (Celep, 2000). Bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin işe adanması; işle ilgili etkinlikler için harcadıkları, kişisel zaman miktarı olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle; günlük yaşantısında, zihinsel ve psikolojik olarak derslerle meşgulliyet derecesine bağlı olarak, öğretmenin işe yönelik tutumlarıdır (Celep, 2000).

Öğretmenlik Mesleğine Adanma: Mesleğe adanmışlığı Greenhouse (1971), bir mesleğin kişinin yaşamında önemli olması olarak açıklamaktadır (Akt. Morrow, 1983). Buna ek olarak mesleğe adanmışlık, çalışmaya adanmışlığın bir formu olarak görülmekte ve kişinin mesleği ile güçlü şekilde özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Morrow ve Wirth, 1989: Akt. Balay, 2000). Bir kimse için meslek giderek daha değerli olduğunda, o kişi git gide mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlar ve onu daha ileriye götürmek için güdülenir (Morrow, 1983). Mesleğe adanma, çalışanın mesleğinin gerektirdiği amaç ve değerlere uygun davranma isteği ve mesleki rollerini etkin olarak yerine getirme beklentisidir. Çalışanların, mesleğinde karşılaştığı sorunların üstesinden gelmesi, işe ve örgüte adanma derecesi, mesleğe adanmayı olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca uzun hizmet süresine sahip olma, mesleki alanda gelişme ihtiyacı duyma, düşük rol belirsizliği ve yöneticinin olumlu liderlik davranışı, mesleğe adanmayı arttıran etmenler arasında yer almaktadır. Mesleğe adanma ile meslekten ayrılma algısı arasında önemli derecede olumsuz ilişki bulunmaktadır (Blau, 1985). Mesleğe adanma, eğitim örgütleri bakımından düşünüldüğünde kısaca öğretmenin mesleğine yönelik tutumları olarak tanımlanmaktadır (Celep, 2000).

Çalışma Grubuna Adanma: Bireyin örgüt içindeki diğer işgörenlerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu olarak tanımlanmaktadır (Randall ve Cote, 1991: Akt. Celep, Bülbül ve Tunç, 2000). Bu açıdan, çalışma grubuna adanma, öğretmenlerin okuldaki diğer öğretmenlerle özdeşleşme derecesini ve adanmışlık duygusunu yansıtmaktadır. Öğretmenlerin, birlikte çalıştığı diğer öğretmenlerle olan toplumsal ilişkilerinin değer ve amaçları, çalışma grubuna adanmanın dayanaklarını oluşturmaktadır. Öğretmenin birlikte çalıştığı diğer öğretmenlerle birlikte olmaktan

hoşlanması ve en yakın dostlarının okuldaki bu öğretmenler olması, çalışma grubuna adanmışlığını arttırmaktadır. Öğretmenler arasındaki toplumsal ilişkilerin doyum sağlayacak düzeyde olması, öğretmene öğrenme fırsatı yaratmakta, onların mesleki bilgi ve becerilerini zenginleştirmektedir. Öğrenme fırsatlarına dayalı olan bu toplumsal ilişkiler, öğretmenlerin okula adanmışlıklarını da olumlu yönde etkilemektedir. Dışsal toplumsal ödül olarak, çalışma grubu üyelerinin birbirine yardım etmeleri ve birbirlerini desteklemeleri, örgütsel adanmışlığı arttırabilmektedir (Firestone ve Pennel, 1993).

Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri

Düşük Dereceli Adanmışlık Düzeyi: Allen ve Mayer'in (1990) örgütsel adanmışlık sınıflamasında yer almaktadır ve "devam adanmışlığı" olarak da adlandırılabilir. Birey örgüte yapmış olduğu yatırımlardan ötürü örgütte kalma isteği duyar. Blau ve Boal'a (1987) göre, örgüte düşük düzeyde adanmışlık gösteren işgörenler, örgütün en değersiz işgörenleri olarak tanımlanırlar. Düşük adanmışlık, işgören devri ve işgören devamsızlığının yüksek olmasını beraberinde getirdiği için, hem örgütsel amacın gerçekleşmesine yönelik engellere, hem de düşük iş başarısına neden olabilir. İş başarısı düşük olan işgörenlerin örgütte kalması ise, örgüt için gizli tehlike oluşturabilir.

Birey, örgüte düşük düzeyde adanmışlık duyduğunda, alternatif iş imkânlarını araştıracağından işgörenlerin örgütü bırakması durumunda potansiyel zararlar sınırlanmış olur. Yine düşük adanmışlık, daha yüksek işgören devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren bu tür işgörenlerin örgütü bırakmasıyla diğer işgörenlerin tutumlarının iyileşmesi ve yerlerine alınacak işgörenlerin örgüte yeni beceriler getirmesi anlamına gelir (Blau ve Boal, 1987; Randall, 1987). Bu konudaki bulgular; düşük adanmışlık gösteren bireylerin, davranışlarına ilişkin sonuçları hakkında uyarıldıklarında, adanmışlıklarının genellikle yükseldiğini göstermiştir (Fox ve Staw, 1979). Ayrıca düşük örgütsel adanmışlık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zarar getirebilmekte, müşterilerin güveni kaybolabilmekte, yeni durumlara uyum sağlamada sorunlar çıkabilmekte ve gelir kayıpları meydana gelebilmektedir. Ayrıca örgütte yayılan informal zararlı iletişimin, örgütün otorite yapısını tehdit etmek ve işgörenleri üst yönetimin meşruluğunu sorgular hale getirmek gibi örgüt için olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Örgüte düşük adanmışlık gösterenler, örgüt dışı ilgi gruplarına daha fazla yönelimli olmanın yanında bu kişilerin örgüt içindeki ilgi gruplarından daha zor kontrol edilebilmesi örgütte sorunlar yaratabilir (Randall, 1987). Adanmışlığı düşük işgörenlerin örgütten

ayrılması, -başka bir örgüte katılmasıyla kendisi için yeni bir adanma ortamı oluşturacağından- kendi psikolojik durumlarını olumlu yönde etkileyebilir.

Durum öğretmenler bakımından değerlendirilecek olursa; düşük adanmışlık düzeyine sahip öğretmenler yetkilerini rahatlıkla okulun amacı dışında kullanarak, hem eğitimin ulusal amacından sapmasına, hem de toplumun geleceğinin tehlikeye girmesine neden olabilirler. Diğer taraftan bu öğretmenler, meslek ahlakını ve öğretmenliğin toplumsal statüsünü olumsuz biçimde etkileyebilirler (Celep, 2000). Düşük öğretmen adanmışlığı aynı zamanda öğrenci başarısını da azaltmaktadır. Bu tür öğretmenler, öğrencilere karşı daha az sevecen davranmakta, sınıftaki karışıklığa karşı daha az hoşgörü, daha fazla endişe ve bitkinlik göstermekte, öğretimlerinde akademik kaliteyi geliştirme konusunda daha az plan yapmakta ve kendilerini etkili öğretim yapmaktan alıkoyan otoritenin kurallarına karşı çıkmada daha çekingen davranmaktadırlar (Balay, 2000). Düşük adanmışlık gösteren bir öğretmenin başka bir okulda göreve başlamasıyla bu okulda adanma düzeyini artırma şansı yakalaması mümkündür (Celep, 2000).

Orta Dereceli Adanmışlık Düzeyi: İlimli adanmışlık olarak da nitelendirilen bu adanmışlık düzeyi, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı, birey deneyiminin fazla, fakat örgütle özdeşleşmenin tam olmadığı adanmışlık düzeyidir. İnsanların sosyal gruplardaki sınırlı adanmışlıklarına bakarak, işleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği söylenebilir (Randall, 1987).

Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değil bazı değerlerini kabul etmekte, örgüt beklentilerini karşılarken bir taraftan örgütle bütünleşmeyi bir taraftan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bu adanmışlık düzeyinde, çalışanlara ve örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteğinin az olmasıyla birlikte daha fazla iş doyumunu sağlanabilmektedir (Celep, 2000; Randall, 1987). Böyle bir durum, okulun verimliliğini ve etkililiğini olumlu yönde etkileyerek öğrenci başarısındaki nicelik ve niteliği arttırabilir (Celep, 2000). Bunun yanında örgüte orta düzeyde adanmışlık, olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Şöyle ki; bu düzeydeki çalışanlar topluma karşı sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bocalayabilir, çatışma yaşayabilirler. Bu da kararsızlıkla birlikte örgütün verimsiz işleyişine neden olabilir (Randall, 1987). İlimli adanma düzeyi, işgörenin örgütte kalma süresini uzattığından yeni işgörenlerin örgüte gelmesi engellenmiş olur. Farklı bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde ise bu durum, örgütteki yenileşme ve değişmeyi olumsuz yönde etkileyerek, uzun dönemli örgütsel amaçlarda eskimeye neden olur (Celep, 2000).

Yüksek Dereceli Adanmışlık Düzeyi: Bu adanmışlık düzeyinde bireyin adanmışlığı, güçlü tutum ve eğilimlere dayalıdır. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek adanmışlık, hem birey hem de örgüt bakımından önemli sonuçlar doğurmaktadır (Balay, 2000).

Yüksek adanmışlık düzeyindeki işgörenler, aynı zamanda işlerine de yüksek düzeyde bağlıysalar, örgütün en değerli üyeleri olurlar. Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından ve ücretlerinden doyumları yüksektir. Bu işgörenlerin örgütten ayrılmaları ise; ancak mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya ödülün mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında olur (Blau ve Boal, 1987). Adanmışlık düzeyi yüksek olan işgörenlerin, kendi istekleri ile örgütten ayrılmaları durumunda ise bunun örgüte etkisi, bu işgörenlerin yerini doldurmanın zor ve pahalı bir iş olması nedeniyle, oldukça olumsuz olacaktır. Devamsızlık göz önüne alındığında; bu bireyler, sağlık nedenleri dışında yüksek devamsızlık göstermezler (Blau ve Boal, 1987).

İşgörenin yüksek adanmışlık düzeyine sahip olması, örgüte güven veren kararlı işgücünün oluşmasını da sağlar. Bu kararlı ve güven verici işgücü, örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder ve en verimli ürünü ortaya koymaya çalışır (Randall, 1987). Örgütsel adanmışlığın yüksek oluşunun, örgüte sağladığı yararlardan bir diğeri de; yüksek adanmışlık düzeyindeki kişilerin, örgütün amaç ve değerleri ile ters düşen olayları veya kişileri üst yönetime ihbar etmeleridir (Cengiz, 2001: Akt. Atalay, 2007). Bunun yanında, yüksek adanmışlık bazen de işgörenin gelişmesini sınırlandırabilmektedir. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırarak, gelişmeye karşı direnç oluşturabilmektedir (Randall, 1987). Durkheim'e göre; yüksek düzeydeki adanmışlık, bireyin aşırı derecede grupta bütünleşmesine ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır (Durkheim, 1951). Bununla birlikte yüksek örgütsel adanmışlığın yanı sıra yüksek iş adanmışlığı olan işgörenler, zamanlarının büyük bir kısmını işlerine ve örgütlerine ayırdıklarından, aile sorumluluklarını göz ardı etmekte, ev ve iş yaşantısında denge kuramamaktadır. Dolayısıyla bu bireyler, diğer kişilerle de yeterli ilişkiler geliştiremediklerinden hem kişisel yabancılaşma hem de toplumsal yabancılaşma yaşarlar (Randall, 1987).

Yüksek düzeyde örgütsel adanmışlıkta, örgüt de çevre değişmelerine cevap verecek şekilde yapı ve stratejilerini değiştirmede başarısızlığa uğrayabilir. Esneklik düzeyi büyük ölçüde azalmış olan böyle bir yapı, yöneticilerin önceki hareket tarzlarından vazgeçmede isteksiz olmalarına ve bu şekilde de örgütün kimliğini tehlikeye

düşürmelerine neden olabilir (Brockner vd., 1986). Yüksek düzeyde adanmışlığın örgüte olumsuz bir etkisi de; işgörenleri, bazen örgüt adına yasal ve etik olmayan eylemlere ve davranışlara yöneltmesidir. Standart çalışma şekillerinden herhangi bir sapma, örgüte yüksek veya aşırı düzeyde adanmış işgörenler tarafından sorgulanmaz. Fakat bu tür olumsuz eylemlerin ve davranışların potansiyel sonuçları, genellikle şimdiki ve gelecekteki müşterileri ile ortakları kaybetmek, kamu baskısı ve hükümet düzenlemelerini karşısında görmek şeklinde olmaktadır (Randall, 1987). Adanmışlık düzeylerine yönelik olası sonuçlar kısaca Tablo 5’de de gösterilmiştir.

Tablo 5.

Adanmışlık Düzeylerinin Olası Sonuçları

| | Bireysel | | Örgütsel | |
|-------------------|---|---|--|--|
| | Olumlu | Olumsuz | Olumlu | Olumsuz |
| Düşük Adanmışlık | Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı | Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma | İş devri/düşük performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları | Yüksek iş devri, gecikme, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol |
| Orta Adanmışlık | İleri adanmışlık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması | Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı adanmışlıklar arasında kolay olmayan uzlaşma | Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu | İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş |
| Yüksek Adanmışlık | Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu | Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji | Güvenli ve dengeli iş gücü, işgören daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi | İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasa dışı ve etik olmayan eylemlere girişme |

Randall 1987, s. 462.

Tablo 5’de de görüldüğü gibi, düşük adanmışlık düzeyinde yaratıcılık, yenileşme, özgünlük ve insan kaynaklarının daha etkin kullanımı; ılımlı adanmışlık düzeyinde ileri adanmışlık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat, kimliğin korunması ve yaratıcı bireycilik; yüksek adanmışlık düzeyinde ise bireysel/mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgüt tarafından ödüllendirilmesi ve bireyin iş yapma tutkusu adanmışlığın bireysel açıdan olumlu sonuçları olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında, düşük adanmışlık düzeyinde yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma; ılımlı

adanmışlık düzeyinde mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilmesi, parçalı adanmışlıklar arasında uzlaşmanın kolay olmaması; yüksek adanmışlık düzeyinde ise bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji gibi adanmışlığın bireysel açıdan olumsuz sonuçları olduğu belirtilmektedir (Randall, 1987).

Yine düşük adanmışlık düzeyinde iş devri/düşük performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları; ılımlı adanmışlık düzeyinde artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyum; yüksek adanmışlık düzeyinde ise güvenli ve dengeli iş gücü, işgörenin daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul etmesi, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi adanmışlığın örgütsel açıdan olumlu sonuçları olarak ifade edilmektedir. Buna karşın, düşük adanmışlık düzeyinde yüksek iş devri, gecikme, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol; ılımlı adanmışlık düzeyinde işgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş; yüksek adanmışlık düzeyinde ise, insan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, 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 şeklinde adanmışlığın örgütsel açıdan olumsuz sonuçları olduğu vurgulanmaktadır (Randall, 1987).

Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

Örgüte adanmış çalışanların işletmelere sağladığı üstünlükler ile örgütsel adanmışlığın personel devri, devamsızlık ve çalışanların işten ayrılma niyetleri gibi işle ilgili davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda, adanmışlığın bireysel ve örgütsel etkinlikle ilgili sonuçları üzerindeki etkisi araştırılmış ve aralarındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca birçok çalışmada, örgütsel adanmışlık ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiş ve örgütsel adanmışlık düzeyinin, demografik faktörlerden etkilendiği ortaya konulmuştur (Yalçın ve İplik, 2007).

Alanyazındaki bazı çalışmalarda (Durna ve Eren, 2005; Gilbert ve Ivancevich, 1999; Cohen, 1993; Angle ve Perry, 1981; Hrebiniak ve Alutto, 1972), çalışanların adanmışlığını arttırabilmek için adanmışlığı etkileyen faktörler üzerine odaklanılmış bu araştırmaların bulgularına göre ise yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi gibi unsurların, adanmışlığın en önemli belirleyicileri olduğu genel olarak kabul görmüştür. Bunlar dışında algılanan iş alternatiflerinin bulunması, ödül sistemi, çalışanlara tanınan fırsatlar, kariyer gelişim fırsatları, iş güvenliği, değerler ve hedefler de örgütsel adanmışlığı etkilemektedirler (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007; Yalçın ve İplik, 2007; Bayram, 2005).

İşgörenin örgüte adanmışlık düzeyi, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütte tanınma, karar sürecine katılma, terfi olanakları, ücret dışında sağlanan haklar, vb. gibi çeşitli etkenlere bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Bayram, 2005; Ölçüm Çetin, 2004; Balay, 2000). Bu etkenlerin bazıları örgütten kaynaklanırken bazıları da işgörenden kaynaklanmaktadır. Yapılan kaynak taramasında örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörler ile ilgili birçok faktörün tanımlandığı görülmüştür.

Hangi faktörlerin örgütsel adanmışlığın daha iyi bir kestiricisi olduğu konusunda Koch ve Steers (1978: Akt. Balay, 2000), demografik faktörlerin; Morris ve Sherman (1981: Akt. Balay, 2000) ise örgütsel faktörlerin, örgütsel adanmışlığın daha güçlü kestiricileri olduğunu belirtmişlerdir. Buchanan II (1974) ise, her iki faktör grubunun örgütsel adanmışlığı kestirmede eşit derecede etkili olduğunu saptamıştır. Celep'e (2000) göre ise, adanmışlığı etkileyen faktörler; kişisel özellikler, örgütsel yapı, işin özellikleri, örgütsel iklim ve örgütsel süreçler olmak üzere beş grupta incelenebilir (Celep, 2000). Tüm bu incelemeler ışığında, örgütsel adanmışlığı etkileyen değişkenler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı özellikler olmak üzere üç başlıkta ele alınabilir.

Kişisel Özellikler/Faktörler: Örgütsel adanmışlık ile ilgili kişisel faktörler arasında kişilerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kurum içindeki kıdemi gibi demografik değişkenler ele alınabilir. Örneğin; farklı cinsiyetten ve ırktan olan işgörenlerle birlikte çalışmak, bireyde daha düşük düzeyde adanmışlık ve örgütte kalma isteği, bunun yanında daha yüksek sıklıkta devamsızlık anlamı taşımaktadır. Diğer taraftan, bireyin farklı kıdemlerdeki işgörenler arasında çalışması, onun daha üst düzeyde adanmışlığı, örgütte daha fazla kalma isteği ve daha düşük düzeyde bireysel devamsızlığı ile sonuçlanmaktadır. Ancak bir örgütte çalışma süresinin uzun oluşu örgütsel adanmışlığa işaret etmek için her zaman yeterli değildir. Ayrıca diğerleri ile karşılaştırıldığında, bireylerin farklı eğitim düzeyinde olmaları, onların

örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmaktadır (Tsui, Egan, ve O'Relly III, 1992; Wiener, 1982). Bunun yanında daha eğitimli bireylerin daha zor tatmin edilebilecek beklentilerinden dolayı, örgütsel adanmışlık ile bu değişken arasında negatif bir ilişkinin varlığı da söz konusu olabilir. Öte yandan aralarında yaş farkı bulunan işgörenlerin olduğu örgütlerde, bireylerin örgütteki üyeliklerini devam ettirmede daha az istekli oldukları görülmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972). Araştırma sonuçlarının büyük çoğunluğu ise, yaş ve kıdem ile örgütsel adanmışlık arasında olumlu (Luthans vd., 1987: Akt. Balay, 2000), eğitim ile örgütsel adanmışlık arasında ise olumsuz bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Wiener, 1982).

Cinsiyetin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisi irdelendiğinde ise, tutarsız sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Yapılan kaynak taramasında genel itibarı ile incelenen araştırmaların bazılarında, kadın çalışanların örgütsel adanmışlıklarının daha düşük olduğu saptanarak bu sonuç kadın çalışanların örgüt kimliklerinin yanı sıra aile rollerini içeren ikinci bir kimliklerinin olmasına dayandırılırken (Kozacıoğlu, 2002: Akt. Alper Apak, 2009), bazı araştırmalarda ise kadın çalışanların işlerine erkek çalışanlardan daha çok bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Angle ve Perry, 1981; Hrebiniak ve Alutto, 1972). Bunun yanında örgütsel adanmışlığın, cinsiyete göre farklılaşmadığını gösteren bazı araştırma sonuçları da mevcuttur (Aksu ve Balcı, 2009).

Örgütsel Faktörler: Örgütsel adanmışlığı etkileyen örgütsel faktörler temel olarak, örgüte duyulan güven ve örgütün yapısı olarak ele alınacak olursa, örgüte duyulan güven duygusu ile örgütsel adalet; örgüt yapısıyla ise yönetim, örgütsel ödüller, iş ve görev kapsamı (takım çalışması gibi), örgütsel kültür gibi alt faktörler birlikte ele alınmalıdır (Kamer, 2001: Akt. Alper Apak, 2008; Güven, 2006: Akt. Alper Apak, 2008). Örgüte duyulan güven ile adanmışlık arasındaki ilişkiye bakıldığında bireyin örgütle ve yöneticisi ile etkileşimde buldukça, karşı tarafı tanıdığı, bilgi edindiği ve deneyimlediği olayların da etkisi ile güven duygusu geliştirdiği bilinmektedir. Bu noktada; birey, örgütün ve yöneticinin güvenilirliğine inanıyorsa, adanmışlığı artar. Güveni sağlayan en büyük etken ise, örgütte adaletin varlığına duyulan inançtır. Şöyle ki, çalışanlar kendilerini örgüt içinde başkaları ile daima kıyaslar ve bu noktada dağıtımsal ve işlemsel adalet önem kazanır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999).

Başka bir örgütsel faktör olan örgüt yapısı ve alt faktörleri incelendiğinde, örgütsel adanmışlık ile doğrusal yönde bir ilişki gösterdiği saptanan yapısal faktörlerden ilki karar verme süreçleridir. İşgörenlerin, yönetime katılma yoluyla örgütsel sorunların

çözümüne katkı sağlamaları nedeniyle, üstlerinden ve çevrelerinden övgü almaları, kişisel olarak tatmin olmalarını sağlar. Böyle bir durumda, çalışanların örgütsel adanmışlıkları artar (Eren, 2008; Celep, 2000). İkinci alt faktör olara, örgütsel ödüller ele alınabilir. İşgörenler; örgüt tarafından, kendileri için önemli ve anlamlı olacak şekilde ödüllendirildiklerini algıladıklarında, yüksek düzeyde adanmışlık hissederler (Balay, 2000).

Örgütsel adanmışlığı etkileyen diğer örgütsel faktörlerden birisi iş tutumlarını, iş özelliklerini ve iş deneyimlerini, dolayısıyla da nihai üretimi olumsuz yönde etkileyebilecek olan teknik düzenlemelerdir. İkincisi ise örgüt çevresidir. İşgörenin, işin niteliği ve niceliği üzerinde daha fazla kontrol sahibi olması ve grupta daha çok iş yapması, işe ilişkin dönüt alması, sosyal etkileşimler için fırsatların olması, görevin açıklığı ve örgütsel güvenilirlik, daha yüksek derecede adanmışlık sonucunu doğurmaktadır (Wiener, 1982; Rossel, 1971). Diğer taraftan; eğer örgüt, çevresinde yaşamını sürdürmede zorluk çekiyorsa, işgörenlerinin yüksek adanmışlığını korumada başarısız olacaktır. Böylece bir örgütün çevresinde yaşayabilme yeteneği olarak örgütsel uyum, örgütsel adanmışlığın önemli bir çevresel belirleyicisi olmaktadır (Rossel, 1971). Örgütün adanılabilir olma derecesi, örgütün yapısına yönelik liderlik, örgütsel anlayış ve cezalandırma davranışı da örgütsel adanmışlığın önemli belirleyicileri olarak ifade edilmektedir (Glisson ve Durick, 1988). Bunlara ek olarak, kişisel önem, iş deneyimi, örgütteki grup tutumları, örgütün inanılabilirliği, beklentilerin gerçekleşme derecesi ve ödül gibi iş yaşantısına ilişkin özellikler, adanmışlığın dayanağını oluşturan etmenlerdir. İşgören-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu değişken grubunda incelenmektedir (Gilbert, 1999).

Adanmışlığı etkileyen örgütsel faktörler kapsamında rol çatışması, görev kimliği, işgören beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma (Glisson ve Durick, 1988), ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden de söz edilebilir (Fukami ve Larson, 1984: Akt. Balay, 2000). İşin içeriği, rol çatışması ve rol belirsizliği alt değişkenlerinden oluşmaktadır. Katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve öğrenme fırsatı da bu değişkenlere ilave edilebilir (Hartline, Maxham III ve McKee, 2000; Dessler, 1999; Gilbert ve Ivancevich, 1999).

Role ilişkin değişkenler, meslek işgörenleri arasında, örgütsel adanmışlığı belirlemede önemli olabilir. Bunlardan biri mesleki rol çatışmasıdır. Rol çatışmasının

örgüt ortamında adanmışlık üzerindeki olumsuz etkileri, davranışsal olmasa bile çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde olmaktadır. Böyle zamanlarda rol çatışması yaşanması yoğundur ve iş doyumunu aynı derecede düşüktür. Bu deneyimi yaşayan işgören duygusal olarak bir boşunalık duygusu yaşar ve iş arkadaşlarından umutsuz bir uzaklaşma girişiminde bulunur (Katz ve Kahn, 1977). Rol gerilimi ve belirsizliğinin var olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artması ile sonuçlanarak, örgüte adanmışlığı düşürür. Ayrıca olumsuz örgütsel hava, örgütsel otorite ve etkinin yetersizliği, kaynak ve olanak yetersizliği ile örgütte kişiler arası toplumsal istemleri karşılayamama gibi örgütsel faktörler de, örgütsel adanmışlığı büyük ölçüde düşürmektedir (Morrow,1983; Hrebiniak ve Alutto, 1972). Bunun yanı sıra, takım çalışmalarının da örgütsel adanmışlığı olumlu yönde etkilediği kabul edilmektedir (Celep, 2000).

Örgüt Dışı Faktörler: Örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörler arasında, örgütsel olanlar kadar örgüt dışı faktörler de önemli yer tutmaktadır. Örgüt dışı faktörler arasında en bilinenler; alternatif iş imkânları, profesyonellik, belirsizlikten kaçış, toplumsal ve ailesel baskılar olarak sıralanabilir. Alternatif iş imkânları bireyin örgütsel adanmışlığını olumsuz yönde etkileyebilirken, profesyonellik söz konusu olduğunda, doğrusal olmayan karışık bir ilişki ağı karşımıza çıkmaktadır. Bu durum özetlenecek olursa; profesyonellerde üst düzey yönetici olmak ve ücret, örgütsel adanmışlığı pozitif yönde etkilemektedir (Güven, 2006: Akt. Alper Apak, 2008).

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar, insanların daha çok adaletin sosyal yönüyle ilgilendiklerini ortaya koymaktadır. Örgütlerde adil davranmanın, bireyleri birbirine ve örgüte bağladığı ifade edilmektedir (Cropanzano, Byrne ve Bobocel, 2001; Bos, 2001). Ayrıca, daha önceden örgüte adanmış bir çalışan, örgüt tarafından adaletsiz ve uygunsuz davranıldığını hissettiğinde, örgüte adanmışlığı ani ve keskin bir düşüş gösterir (Brockner, Tyler ve Cooper-Schneider, 1992). Gilliland'ın (1993) seçme ve yerleştirmeye yönelik insan kaynağı politikaları ve adalet algısı üzerine yaptığı çalışmada, bireylerin adil sistemlerle işe alındıklarını düşünmelerinin, kendilerine teklif edilen işi kabul ya da reddetme kararını etkileyeceği ve gelecekte çalışacakları işe daha çok bağlanma etkisi oluşturacağı belirlenmiştir.

Yüceler, örgütler bakımından olumlu sonuçları olan örgütsel adanmışlığın, çalışanlarda örgütsel adalet duygusu yaratılarak artırılabilirliğini ve çalışanların örgütle uzun dönemli ilişkiler kurmasını sağladığını savunmaktadır. Bu nedenle

örgütsel adalet, örgütsel adanmışlık yoluyla bu tür olumlu davranışları etkileme potansiyeline sahiptir (Yüceler, 2009). Yine Yıldırım'a göre de, adil işlemin örgüte adanmışlık düzeyini etkileyebileceği iddia edilmektedir (Yıldırım, 2002). Herhangi bir örgütün, çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive edebilmesi ve iş verimliliğini arttırabilmesi için, örgütsel adalet olgusunun öne çıkarılması oldukça önemli görülmektedir (Tan, 2006). Lambert'a (2003) göre örgütsel adalet, çalışanlara yönetimin kendilerine verdikleri değeri ve saygıyı göstererek, çalışanların örgüte adanmışlıklarını güçlendiren güven köprüsünü meydana getirir. İşcan ve Naktiyok'a (2005) göre de, örgütlerdeki üst düzey yöneticiler örgütsel adanmışlığı yönetmeye, örgütsel adaleti sağlamaya, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmeye, örgütsel ruh oluşturmaya ve örgüt geliştirme tekniklerini kullanmaya önem vermelidirler. Örgütsel adanmışlık ne kadar kuvvetli ise iş gücü dönüşümü ve işe devamsızlık o oranda azalmaktadır. Choi ve Chen yaptıkları çalışmada, örgütsel adanmışlığın, işgücü devri üzerinde % 34 oranında değişiklik yaptığı bulgusuna ulaşmışlardır (Choi ve Chen, 2007). Adanmışlık, bireylerin sadece örgütün kurallarına uyması değildir. Birey ödülleri nedeniyle de kurallara uyabilmektedir. Adanmışlık, bireylerin örgütün değer ve amaçlarını kendilerinininki gibi benimsemesidir (Chang, 2002). Örgüt ne kadar adilse, çalışanların örgüte adanmışlıkları da o oranda yükselecektir. Buna bağlı olarak da çalışanların örgütleri ile uzun dönemli ilişkiler kurması sağlanabilmektedir.

Fischer (2004), farklı bir yaklaşımla bir örgütte adaletin var olmasının, örgütün çalışanlarına adanmışlığını gösterdiğini; bunun da, çalışanların örgüte adanmışlıklarını sağlamada son derecede etkili olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca; çalışanların kararları adil olarak algıladıklarında, bunun karşılığı olarak örgüte daha çok bağlanacaklarını, daha fazla iş doyumunu göstereceklerini ve fazladan çalışma yapacaklarını vurgulamaktadırlar (Akt. Eker, 2006). Benzer şekilde, örgütte dağıtılan ödüllerin ve bununla ilişkili yürütülen işlemlerin adil olmasının, çalışanların örgüte adanmışlık düzeylerini arttırdığı savunulmaktadır (Yıldırım, 2002). Araştırma sonuçlarına göre, kişilerin adalet algıları, örgüt tarafından ciddi bir şekilde zarara uğratılırsa; kişilerin tepkisi, üye oldukları gruba karşı adanmışlıklarını azaltma şeklinde oluşmaktadır. Kişiler doğrudan katkılarını azaltma yerine, pek çok durumda örgüte adanmışlıklarını azaltma yoluna gitmektedirler (Blau, 2003).

Dessler (1999), çalışanların örgütsel adalet algılarının artmasına paralel olarak, örgütün ihtiyaç duyduğu sağduyulu davranışların artış göstereceğini belirtmektedir. Yapılan araştırmalarda; işlemsel adaletin ve ikili iletişimdeki doyumun, çalışanların

örgüte adanmışlıkları üzerinde etkileri olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışanların kararlara katılımının ve kararların verilme nedenlerini anlamalarının da sağlanması gerekir (Dessler, 1999). Farmer, Beehr ve Love, (2003) yaptıkları çalışmada; dağıtım ve işlem adaletini yüksek algılayan bireylerin, örgütsel adanmışlık ve iş tatminlerinin de yüksek olduğunu bulmuşlardır. Dağıtım adaleti algısı genel örgütsel sonuçlardan daha çok, kişisel sonuçları ele almakta ve dağıtım adaletsizliği bireyin örgütsel adanmışlığını azaltarak, işten ayrılmasına neden olmaktadır. Cohen-Charash ve Spector'un yaptığı meta-analizin, örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlığın alt boyutları bakımından sonuçlarına göre ise, duygusal adanmışlık ile işlem adaleti arasındaki ilişki, dağıtım ve etkileşim adaleti ile duygusal adanmışlık arasındaki ilişkiden daha güçlüdür. Devam adanmışlığı ile işlem ve etkileşim adaleti arasında negatif ilişki bulunmuştur. Meta analizin sonucunda Cohen-Charash ve Spector örgütsel adanmışlığın her üç boyutunun da tüm örgütsel adalet türleriyle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların işlem adaleti algıları yüksek ise, düşük ücret alsalar bile örgütsel adanmışlıkları sağlanabilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Bir diğer araştırmacı olan Orpen ise, örgüt içinde işlemsel adalet ile dağıtımsal adalet sağlandığında, çalışanların yüksek düzeyde örgütsel adanmışlık göstereceklerini belirtmektedir (Orpen, 1994). Dağıtımsal adaletin etkin bir biçimde uygulanmaması, çalışanlarda emeklerinin karşılığını alamadıkları düşüncesine neden olacaktır. Bu ise, örgüte olan adanmışlığı olumsuz etkileyecektir (Li-Ping Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996; Orpen, 1994; Sweeney ve McFarlin, 1992).

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde *örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlığın yanı sıra* bu iki kavram arasındaki ilişkiyle ilgili araştırma sonuçlarına yer verilmektedir.

Örgütsel Adalet ile İlgili Araştırmalar

Kuramsal çerçevede de belirtildiği gibi örgütsel adalete ilişkin özellikle Türkiye’de sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar, örgütsel adaletin çeşitli örgütsel girdi ve çıktılarla ilişkisinin yanı sıra, yine örgütsel adaletin çeşitli demografik değişkenlere göre durumunun incelenmesine yöneliktir. Aşağıda, “örgütsel adalet” kavramına ilişkin çeşitli araştırma sonuçları, yıllarına göre sıralanarak verilmiştir.

Yavuz (2010), kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılarını karşılaştırmak amacıyla yaptığı çalışmada, kamu ve özel sektör bakımından cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algılarında bir farklılaşmanın olup olmadığını araştırmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre, sektörel açıdan örgütsel adalet algısı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

Tan’ın (2010) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçladığı araştırmasında ise, cinsiyet bakımından örgütsel adalet algılarına ilişkin anlamlı çıkan tüm sonuçlara göre; kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Karaman (2009) ise, öğretmenler üzerinde uyguladığı çalışmada, örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmacı, örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasında, negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin yanı sıra öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyetlerine ve yaşlarına bağlı olarak farklılık göstermediğini de bulmuştur.

Demircan Çakar ve Yıldız (2009), bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren on iki firmanın çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, adalet algısı, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Araştırma hipotezleri algılanan örgütsel desteğin, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğunu öngörmektedir. Yapılan analizler sonucunda, hem işlemsel hem de dağıtımsal adaletin iş tatminini olumlu yönde etkilediği ortaya koyulmuştur.

Bir başka araştırma olan Polat ve Celep'in (2008), betimsel nitelikteki ilişki tarama modelini kullandıkları çalışmalarında, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeyleri belirlenerek, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmacılar, öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranış algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine bu araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde örgütsel adalet ve örgütsel güvenin önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, erkek öğretmenler, kadınlara göre yöneticilerinin daha adil davrandığını düşünmektedir. Araştırmacılar, örgütsel adaletin alt boyutlarında ise cinsiyete bağlı farklılaşmanın dağıtımsal ve etkileşimsel adalette olduğunu gözlemlemişlerdir. Bu çalışmaya göre, işlemsel adalet algısında cinsiyet anlamlı fark yaratmamıştır ve öğretmenlerin örgütsel adalet algısı yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Yıldırım (2007) ise, araştırmasında örgütsel adaletin yanı sıra bazı demografik ve örgütsel değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada; dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti, çalışma yılı, yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, işyerinde kendi konumlarında çocuğunun çalışmasını isteme, işe alınma sırasında kendilerine ve başkalarına adil davranıldığı algısı ile iş doyumunu arasında pozitif yönde; örgütte kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algısı ile iş doyumunu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Örgütsel adalet algılarını dağıtımsal, işlemsel, kişiler arası ve bilgisayarlı adalet algıları şeklinde dört boyuta ayırarak, boyutların birbirleriyle olan ilişkilerini ve özellikle de iş doyumunu ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri sorgulamayı amaçlayan Süral Özer ve Eker Urtekin (2007), çalışmalarını İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.'de çalışan 670 beyaz yakalı çalışan üzerinde uygulamışlardır. Araştırma sonucunda, dört adalet algısı boyutunun da iş doyumunu ile orta düzeyde ve yakın ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, iş doyumunun kişiler arası adalet ile olan ilişkisinin, diğer adalet boyutlarına göre daha yüksek olması ve bunu sırasıyla dağıtım adaleti, bilgisayarlı adalet ve işlemsel adaletin izlediği de araştırmada ortaya çıkan diğer sonuçlardır. Yine aynı araştırmada, kadın ve erkeklerin sadece dağıtım adaleti algılarının birbirinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği,

erkek çalışanların dağıtım adaleti algılarının kadın çalışanlarınkinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmacılara göre; bu durumun algılama farklılıkları dışındaki nedenlerinden biri, eşit koşullardaki erkeklerin kazanımlarının, genelde kadınlardan daha yüksek olması veya zaman zaman kazanımların dağıtımını ile ilgili ayrımlarla karşılaşılabilmesidir.

Arslantaş ve Pekdemir (2007) ise *“Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma”* başlıklı araştırmalarında, bir üretim firmasındaki farklı bölümlerde çalışan mavi yakalı çalışanlar üzerinde çalışmalarını yürütmüş ve dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutları ile dağıtım ve etkileşim adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduklarını bulmuşlardır. Bunun yanında, kadın çalışanların adalete yönelik algılarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ve çalışanların adalete yönelik algılarının yaşa göre farklılık göstermediğini belirlemişlerdir.

Eker (2006), örgütsel adalet algılarını dağıtımsal, işlemsel, kişiler arası ve bilgisayarlı adalet algıları şeklinde dört boyuta ayırdığı ve amacı bu boyutların birbirleriyle olan ilişkilerini ve özellikle de iş doyumu ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri sorgulamak olan tez çalışmasında, $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde çalışanların sadece dağıtım adaleti algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterirken; $p < 0.10$ anlamlılık düzeyinde ise, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve bilgisayarlı adalet algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Yaptığı LSD testi sonuçlarına göre, 51 ve üzeri yaştakilerin işlemsel adalet ve dağıtım adaleti algıları, 20-30 ve 31-40 yaştakilere göre daha yüksektir. Ayrıca, 41-50 yaştakilerle de 20-30 ve 31-40 yaştakiler arasında anlamlı farklılık olup, 41-50 yaştakilerin dağıtım adaleti algıları daha yüksek bulunmuştur. Bunun yanında, 51 ve üzeri yaştakilerin kişiler arası adalet algıları 31-40 yaştakilere göre daha yüksektir. Ayrıca, 51 ve üzeri yaştakilerin bilgisayarlı adalet algıları 20-30, 31-40 ve 41-50 yaş gruplarındakilerden de daha yüksektir.

Çınar Altıntaş'ın (2006), çalışanların bireysel değerlerinin yönlendiriciliği kapsamında, örgütsel adalet ve örgütsel adaletin sonuçları (gurur duygusu ve işten ayrılma niyeti) arasındaki etkileşimi araştırdığı çalışmasında; bireysel değerler, kendini gerçekleştirme ve kendini aşma bağlamında incelenmiştir. Araştırmanın hipotezleri, çalışanların kendini gerçekleştirme ve kendini aşma değerlerinin yüksek veya düşük olmaları üzerine kurgulanmıştır. Araştırmada, dağıtım ve işlem adaletinin gurur duygusu üzerindeki etkisinin hem kendini aşma hem de kendini

gerçekleştirme değeri yüksek olan bireylerde daha yüksek çıkması, elde edilen en önemli bulgu olarak değerlendirilmiştir.

Çakmak (2005) ise "*Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması*" başlıklı tez çalışmasında, performans değerlendirme sistemlerinin çalışanlar tarafından kabulünü sağlamada en önemli unsurlardan biri olduğu belirlenen örgütsel adalet algısını açıklamayı ve performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının oluşması için sistemin taşıması gereken özelliklerin altını çizmeyi amaçlamıştır. Ayrıca araştırmada; işlem, etkileşim ve dağıtım adaleti algılarının, çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve tüm boyutlar için, çalışanların adalet algısının yaşa göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

İşcan (2005), temel amacı örgütsel siyaset sürecinin çalışanların örgütsel adalet algısına etkisini belirlemek olan araştırmasında, örgütsel siyaset algısının çalışanların örgütsel adalet algısını ve ayrılma niyetini büyük ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Bir başka ifade ile örgütsel siyaset algısındaki artış, işgörenin örgütsel adalet algısını azaltıp işyerinden ayrılma niyetini arttırmaktadır.

Özvecioğlu (2004) duygusal olaylar teorisi çerçevesinde duyguların algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini ele aldığı araştırmasında, pozitif duygusallığın dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde negatif duygusallığın da dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Ayrıca negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerinde pozitif duygusallıktan daha etkili olduğu da araştırmanın bir diğer sonucudur. Özvecioğlu (2003a) bir başka araştırmasında bazı fabrika çalışanları üzerinde *örgütsel adalet* algılarının saldırganlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışanların dağıtımsal adalet algıları arttıkça saldırgan davranışlar gösterme eğilimlerinin düştüğü sonucuna ulaşmıştır.

Hartman, Yrle ve Galle (1999), bir devlet üniversitesinde yaptıkları çalışmalarında, cinsiyet değişkeninin adalet algısına etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda bu değişkenin adalet algısında anlamlı bir fark oluşturmadığını belirlemişlerdir.

Bunun yanında Sweeney ve McFarlin'in (1997) federal hükümetin sivil çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmalarında, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısında cinsiyet faktörünün önemini ele almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; dağıtımsal adalet ile çok sayıda örgütsel çıktı arasındaki ilişkiler erkekler için kadınlardan daha

güçlüyken; işlemsel adalet ile bu benzer çıktılar arasındaki ilişki, farklı şekilde kadınlarda erkeklere oranla daha güçlüdür.

Örgütsel Adanmışlık ile İlgili Araştırmalar

Örgütsel adanmışlığın çeşitli değişkenlerle ilişkisini inceleyen, gerek Türkiye’de gerekse yurt dışında oldukça fazla çalışma bulunmaktadır. Kuramsal çerçevede belirtildiği üzere, Türkçe kaynaklarda *örgütsel adanmışlık* ve *örgütsel bağlılık* kavramlarının aynı anlama işaret ettiği görülmüştür. Bu nedenle *adanmışlık* ve *bağlılık* kavramlarını işleyen tüm kaynaklar incelemeye alınmıştır. Ancak, örgütsel adanmışlığın farklı değişkenlerle olan etkileşimini inceleyen çalışma sayısının çok fazla olması nedeniyle burada bu çalışmaların bir kısmı verilmiştir. Yapılan incelemelere göre *adanmışlık* kavramı, örgütler bakımından birçok olumlu sonucun kaynağı olmanın yanı sıra, birçok olumsuz sonucu da engelleyici güce sahiptir. “Örgütsel adanmışlık” kavramına ilişkin hem Türkiye’de hem de yurt dışında oldukça araştırma mevcuttur. Tüm çalışmaların burada verilmesi mümkün olmadığından, örgütsel adanmışlığın; çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisini ve çeşitli demografik değişkenlere göre durumunu belirten araştırmalara yer verilmiştir.

Temel ve Atar’ın (2009), örgütsel adanmışlık ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin, çeşitli örgütlerde incelenmesi ihtiyacını temel alan araştırmalarında, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile müdürlerinin liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişki betimlenmiştir. Öğretmenlerin genel örgütsel adanma, öğretmenlik mesleğine adanma, öğretim işlerine adanma, çalışma grubuna adanma puanları cinsiyete göre farklılık göstermezken, okula adanma puanları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Alper Apak (2009) ise, tez çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan, yıldırma mağduru olmuş ya da yıldırma eylemlerinin gerçekleştiğine tanıklık eden öğretmenlerin, yaşadıkları ya da tanıklık ettikleri yıldırma eylemlerine yönelik algıları ile örgütsel adanmışlıkları ve adanma odakları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada, örgütsel adanmışlık ölçeği toplam puanları, cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiş; ancak kadın öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine ve öğretim işlerine erkek öğretmenlere göre kendilerini daha fazla adadıkları görülmüştür. Yine aynı çalışmada, örgütsel adanmışlık ölçeği ve tüm boyutlarına ilişkin toplam puanların, yaşla birlikte anlamlı düzeyde arttığı, 47-52 ile 53 yaş üstü öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarının diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu

bulunmuştur. Yalnızca öğretim işlerine adanma alt boyutunda tersi bir durum görülmüş, 41-46 yaş grubunun adanmışlığının, 53 ve üstü yaş grubunun adanmışlığından anlamlı olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Alper Apak'ın (2009) tez çalışması, incelenen çalışmalar içinde örgütsel adanmışlık algısının “kadrolu”, “sözleşmeli” ve “ücretli” gibi istihdam şekillerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen tek araştırmadır ve çalışmanın bulgularına göre; örgütsel adanmışlık ölçeği toplam puanları ile okula, öğretim işlerine ve öğretmenlik mesleğine adanma alt boyutlarının toplam puanlarının, çalışma şekli (kadrolu, sözleşmeli) değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Sözleşmeli çalışan öğretmenlerin, çalışma grubuna adanma alt boyutu dışındaki adanmışlık algılarının kadrolu öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç ise; ülkemizde kadrolu öğretmenlerin devlet güvencesi ile mesleklerine devam ettikleri, sözleşmeli öğretmenlerin ise daha çok özel okullarda görev aldığı ve her yıl sözleşme yeniledikleri, bu bakımdan sözleşmeli öğretmenlerin, devam adanmışlığı (zorunlu olan adanmışlık) davranışı gösterme eğilimi içinde olabilecekleri şeklinde yorumlanmıştır.

Artun (2008) genel tarama modelini kullanarak, Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin, örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarına etkisini ölçmeyi amaçladığı tez çalışmasında, kadın öğretmenlerin örgütsel adanmışlık puan ortalamalarının, erkek öğretmenlerin örgütsel adanmışlık puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu ve yaşı ileri olan öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarının daha fazla olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Ayrıca yaşı 30 ve altı, 31-40 yaş ve 41 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuş ($p < 0.05$), 41 yaş ve üzeri olanların, örgütsel adanmışlık puanı ortalamasının, 30 yaş ve altı ve 31-40 yaş olanlardan anlamlı şekilde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Pelit, Boylu ve Güçer (2007) akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmalarında, 41 ve üstü yaş grubundaki akademisyenlerin, diğer bütün yaş gruplarına göre, hem fakülte düzeyinde hem üniversite düzeyinde, devam adanmışlıklarının daha az olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu farklılığın en önemli nedeni olarak ise 41 yaş ve üzerindeki akademisyenlerin diğerlerine oranla daha fazla tecrübeye sahip olmalarının yanı sıra örgütten ayrıldıklarında yeni iş imkânları bulacaklarını düşünmelerinden kaynaklanabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Eroğlu (2007) tez çalışmasında, toplam kalite yönetimi uygulanan ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ve motivasyon düzeylerini

incelemiştir. Araştırmacı, kadın öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine erkek öğretmenlere göre kendilerini daha fazla adadıkları ve öğretmenlerin yaşı ilerledikçe kendilerini daha fazla okula adadıkları sonuçlarına ulaşmıştır.

Onay Özkaya, Deveci Kocakoç ve Karaa'nın (2006), demografik değişkenlerin örgütsel adanmışlık boyutlarını etkileyip etkilemediğini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre; demografik değişkenler, örgütsel adanmışlık üzerinde çok etkilidir. Araştırmaya katılan çalışanlar arasında devam adanmışlığının cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadınların adanmışlığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar, bunun nedeni olarak kadınların gerek evlilik gerekse çocuk gibi değişik etkenlerden etkilendiklerini ve yeni iş fırsatlarını değerlendirmekte tereddüt ettiklerini söylemişlerdir. Yine aynı çalışmada, örgütsel adanmışlık türlerinden özellikle devam adanmışlığının yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ve 41-50 yaş grubundaki çalışanların devam adanmışlığı puanlarının, diğer tüm yaş gruplarındakilerden anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, yaş ilerledikçe çalışanların örgütlerine olan adanmışlıklarının arttığı vurgulanmış ve bunun en önemli nedeni olarak, "çalışanların belli bir yaştan sonra yeni bir iş arama sürecine girmektense; aynı iş yerinde, gerek aynı pozisyonda gerekse farklı pozisyonlara yükselme konusunda farklı arayışlara ya da beklentilere girmek istememeleri" olarak düşünülebileceği, çünkü bu yaş gruplarındaki çalışanların, artık işyerinin kültürüne ve normlarına alışmış oldukları ifade edilmiştir. Bu çalışan grup için yeni bir başlangıç, ciddi riskleri beraberinde getirecek, bir başka kurumda aynı hakları, pozisyonu ve belki de aynı rahatlığı bir daha yaşama olanağı tanımayabilecektir. Bu yüzden, 41-50 yaş grubu insanların, örgütlerine adanmışlık türleri içerisinde devam adanmışlığını göstermesi, koşullar gereği olarak düşünülebilir.

Çekmecelioğlu'nun (2006); Gebze-Dilovası bölgesinde ve kimya sektöründe faaliyet gösteren, dört boya sanayi firmasının çalışanları üzerinde örgütsel adanmışlık ile işe devam arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu çalışmada, duygusal adanmışlık ile normatif adanmışlık arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu bulunmuştur. Aynı çalışmada, duygusal adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu da belirlenmiştir.

Yalçın ve İplik'in (2005) Adana ilindeki beş yıldızlı otel çalışanlarının, örgütsel adanmışlık ve alt boyutlarına (duygusal, devam ve normatif adanmışlık) ilişkin algılarını demografik özelliklere göre incelemek amacıyla yapmış oldukları çalışmada, otel çalışanlarının duygusal, devam ve normatif adanmışlıklarının,

cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanında otel çalışanlarının duygusal ve devam adanmışlıkları, yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ancak otel çalışanlarının örgütsel adanmışlıkları ile yaşları arasındaki bu ilişki için korelasyon katsayısının -0,272 olarak ortaya çıkması doğrultusunda, diğer çalışmalardan farklı olarak yaş ile örgütsel adanmışlık arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumun ise, otel çalışanlarının fiziksel olarak yorulmaları sonucunda belirli bir yaştan sonra, buldukları örgütten ve hatta sektörden ayrılmak istemelerinden kaynaklanmış olabileceğini belirtmişlerdir. Aynı araştırmacılar, 2007 yılında seyahat acenteleri üzerinde yaptıkları araştırmalarında da benzer şekilde, acenta çalışanlarının yaşları arttıkça örgüte olan adanmışlıklarının azaldığına yönelik sonuçlar elde etmişlerdir.

Timurcanday Özmen, Süral Özer ve Yaşar Saatçioğlu (2005) da akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmada, akademisyenlerin mesleğe ve örgüte bağlılıklarını (adanmışlıklarını) bilgi işçiliği çerçevesinde değerlendirmeyi ve özellikle kısmen bürokratik kısmen profesyonel olan meslekler için geçerli olan “dual bağlılık” biçiminin akademisyenlik için geçeli olup olmadığını sorgulamayı amaçlamışlardır. Araştırmalarında kadınların ve erkeklerin mesleki adanmışlıklarının farklılık göstermediği sonucuyla karşılaşmışlardır.

Durna ve Eren (2005), Niğde ilinde eğitim ve sağlık alanında çalışanların örgütsel bağlılıklarını çeşitli demografik faktörlerle karşılaştırarak belirlemeyi amaçladığı makalelerinde, duygusal, süreklilik ve normatif adanmışlığın çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmadığını bulmuşlardır. Aynı çalışmada; duygusal ve normatif adanmışlığın, çalışanların yaşıyla birlikte anlamlı şekilde arttığı, devam adanmışlığının ise yaşa göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Uyguç ve Çımrın'ın (2004) Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırmada, iş doyumu ile duygusal adanmışlık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, iş doyumu ve işe adanmışlık ile devam adanmışlığı arasında ilişkinin olmadığı, normatif adanmışlık ile işe adanmışlık arasında pozitif ilişkinin, işten ayrılma niyeti ile örgütsel adanmışlığın üç boyutu arasında da negatif bir ilişkinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Testa (2001), ABD'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren bazı şirketlerin çalışanları üzerinde yürüttüğü araştırmada, iş tatmini ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda iş tatmini ile örgütsel adanmışlık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Kane ve Tremble (2000), ABD ordu çalışanları üzerinde transformasyonel liderlik ile çeşitli kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış oldukları araştırmada, dönüştürücü liderlik ile duygusal adanmışlığın, işlemsel liderlik ile devam adanmışlığının olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Balay (2000), araştırmasında özel ve resmi liselerdeki yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin adanmışlığını (bağlılığını) uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında incelemenin yanı sıra, örgütsel adanmışlığın çalışmanın katılımcılarına ilişkin bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını da belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre adanmışlığın uyum boyutunda; resmi liseler özel liselere; öğretmenler de yöneticilere göre daha fazla adanmışlık göstermektedirler. Yine uyum boyutunda; araştırmaya katılanların örgütsel adanmışlık algılarının cinsiyete, konuta, okuldaki hizmet süresine, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumuna, öğrenim düzeyine, gelire, özel araca ve eşin çalışma durumuna göre farklılaşmadığı ancak ek iş yapan öğretmenlerin ek iş yapmayanlara göre; ek iş yapmaya ihtiyaç duyan öğretmenlerin ise bu ihtiyacı duymayan öğretmenlere göre örgütsel adanmışlık algılarının daha üst düzeyde olduğu belirlenmiştir. Aynı araştırmanın özdeşleşme boyutuna ilişkin sonuçları değerlendirildiğinde; uyum boyutundaki sonuçların tersine, özel liselerin resmi liselere; yöneticilerin de öğretmenlere göre daha üst düzeyde örgütsel adanmışlık algısına sahip oldukları görülmüştür. Yine özdeşleşme boyutunda katılımcıların örgütsel adanmışlık algılarının cinsiyete, özel araca, okuldaki hizmet süresine, gelire, eşin çalışma durumuna ve ek iş yapma ihtiyacı duymaya göre farklılaştığı ancak oturlan konuta, ek iş yapmaya, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumu ve öğrenim düzeyine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Yine Balay (2000) araştırmasında, içselleştirme boyutuna ilişkin olarak; özdeşleşme boyutundaki sonuçlara benzer şekilde özel liselerin resmi liselere; yöneticilerin de öğretmenlere göre daha fazla adanmışlık algısına sahip olduklarını belirlemiştir. Araştırmaya katılanların içselleştirme boyutundaki örgütsel adanmışlık algıları, cinsiyete, oturlan konuta, özel araca, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumuna, öğrenim düzeyine, gelire, eşin çalışma durumuna ve ek iş yapmaya ihtiyaç duymaya göre farklılaşmakta; buna karşın, ek iş yapmaya ve okuldaki hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir. Araştırma bulgularına göre; örgütsel adanmışlığın uyum boyutunda cinsiyete göre farklılaşma yokken; özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda erkeklerin kadınlara göre örgütsel adanmışlıkları daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir.

Nystedt, Sjöberg ve Hägglund'ın (1999) İsveç ordu çalışanları üzerinde işe katılım ve iş tatminine ilişkin algılarının örgütsel adanmışlıkla ilişkilerini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, örgütsel adanmışlık ile işe katılım ve iş tatmini arasında olumlu yönde anlamlı ilişkilerin olduğu bulunmuştur.

Özden (1997), yönetici davranışlarının, öğretmenlerin adanmışlığı üzerindeki etkilerini incelediği araştırmasında, öğretmenlerin okullarına adanmışlıklarının yönetici davranışlarına duyulan memnuniyet ve öğretmenlerin yönetime katılımları ile pozitif bir ilişkisi olduğunu belirlemiştir. Öğretmenlerin kişisel özellikleri ile adanmışlıkları arasında bir ilişki bulunmadığını belirtmiştir (Karagöz, 2008).

Podsakof ve MacKenzie (1996), dönüştürücü liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatmini, adanmışlığı, güveni ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini incelemeyi amaçladıkları çalışmalarını, ABD ve Kanada'da bazı şirketlerin yönetici ve çalışanları üzerinde yürütmüşlerdir. Bu araştırmanın bulgularına göre; liderlik davranışlarından vizyon geliştirme, örgütsel adanmışlık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Celep 1996 yılında yaptığı eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı ile ilgili araştırmasında; öğretmenlerin çalıştıkları okula, öğretmen arkadaşlarına, öğretmenlik mesleğine ve öğretim işlerine bağlı olarak örgütlerine adanmışlıklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarında, kendisini okula aday öğretmenlerin okul için, beklenilenin ötesinde çaba gösterdikleri, çalıştıkları okulun üyesi olmaktan gurur duydukları ve başka okulda çalışmayı istemedikleri belirlenmiştir. Sonuçlar ayrıca, öğretmenlerin kendilerini yüksek düzeyde öğretim işlerine adadıklarını; adanmanın okuldan çok, öğretmenlik mesleğine dönük olduğunu; öğretmenler arasında genellikle yakın ve dostça bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Araştırma özel olarak da, örgütsel adanmışlık boyutları bakımından en yüksek ilişkinin okula adanma ile öğretim işlerine adanma, öğretmenlik mesleğine adanma ile öğretim işlerine adanma, çalışma grubuna adanma ile okula adanma; en düşük ilişkinin ise, çalışma grubuna adanma ile öğretmenlik mesleğine adanma arasında olduğunu ortaya koymuştur (Balay, 2000).

Rahim ve Afza (1993) ABD'de çeşitli şirketlerde çalışan muhasebeciler üzerinde yaptıkları araştırmalarında, çalışanların örgütsel adanmışlığı, iş tatmini, tutumsal ve davranışsal uyumu ile liderin gücünün kaynağı arasındaki ilişkinin yanı sıra aynı kavramlarla işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi de incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre ise, örgütsel adanmışlık ile iş tatmini ve işten ayrılma

eğilimi arasında olumsuz, örgütsel adanmışlık ile liderin gücünün temeli arasında ise olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Williams ve Anderson (1991) da ABD’de çeşitli kurum ve şirket çalışanları üzerinde yürüttüğü araştırmada, iş tatmini ve örgütsel adanmışlığın örgütsel vatandaşlık ve In-role davranışlarına olan etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda; örgütsel adanmışlık ile çalışanlara yönelik örgütsel vatandaşlık davranışının yanı sıra örgütsel adanmışlık ile örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığını belirlemişlerdir.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişki ile İlgili Araştırmalar

Çöp (2008), yapmış olduğu tez çalışmasında; örgütsel adalet ile örgütsel adanmışlık ilişkisinin yanı sıra, işlemsel, bölüşümsel (dağıtımsal) ve etkileşimsel adalet ile örgütsel adanmışlığın alt boyutları olarak ele aldığı duygusal, devam ve normatif adanmışlık arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunu da ortaya koymaya çalışmıştır. Ayrıca, söz konusu örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık ile bu kavramlara ilişkin alt boyutların cinsiyete, medeni duruma, eğitime, işletmedeki pozisyona, çalışılan bölüme göre farklılık gösterip göstermediğini de araştırmıştır. Araştırma kapsamında iki farklı ülkenin, iki farklı bölgesi çalışmanın uygulama alanını oluşturmuştur. Bölgelerden biri Türkiye’de Ege Bölgesi, diğeri Polonya’nın Pomorskie Bölgesi’dir. Uygulama turizm sektöründe hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapılmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel adalet ile yaş değişkeni arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Türkiye’de araştırmaya katılanların örgütsel adalet algıları, işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algıları ile yaş değişkeni arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır. Türkiye’de araştırmaya katılanların adalet algıları incelendiğinde, 16–20 yaş aralığında olanlarla 21–25 yaş aralığı, 26–30 yaş aralığı, 31–35 yaş aralığı ve 36–40 yaş aralığında olanlar arasında yaş ile birlikte artan anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmıştır. Polonya’da araştırmaya katılanların ise, örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki varken işlemsel adalet algıları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Polonya’da araştırmaya katılanların örgütsel adalet algıları incelendiğinde 16–20 yaş aralığında olanlarla 26–30, 31–35, 36–40 yaş aralığında olanlar arasında da yaşla birlikte artan anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmıştır. Aynı çalışmada örgütsel adanmışlık ile yaş değişkeni arasında da anlamlı bir ilişki olduğundan söz edilmektedir. Analiz sonuçları; Türkiye’de araştırmaya katılanların duygusal, devamlılık ve normatif adanmışlık algılarının yaşa göre değişiklik gösterdiğine işaret

etmiştir. İlgili veriler incelendiğinde; 16–20 yaş aralığında olanlarla 21–25, 26–30, 31–35 yaş aralığında olanların örgütsel adanmışlık algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Polonya’da araştırmaya katılanlar için de benzer şekilde duygusal, devamlılık ve normatif adanmışlık algılarının yaşa göre değişiklik gösterdiği bulunmuştur. İlgili veriler incelendiğinde; 16–20 yaş aralığında olanlarla 26–30, 31–35, 36–40 yaş aralığında olanların örgütsel adanmışlık algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre çalışanların yaşları arttıkça örgüte olan adanmışlıklarının da arttığı söylenmiştir. Ayrıca Çöp (2008), örgütsel adalet ile örgütsel adanmışlık arasında ve örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel adanmışlık alt boyutları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki belirlemiştir.

Doğan (2008) ise, temel amacı ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel adanmışlık üzerine etkisinin olup olmadığını araştırmak olan tez çalışmasında, demografik değişkenlerden bir kısmının örgütsel adalet boyutlarında farklılıklara neden olduğunu bulmuştur. Yine bu çalışmada; öğretmenlerin örgütsel adalet algısının, cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığı alt boyutlar bakımından incelenmiştir. Öğretmenlerin; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Yine Doğan’ın bu çalışması, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının çalıştıkları okulun bulunduğu yerleşim yerine göre farklılaşp farklılaşmadığı ile ilgili ulaşılan tek araştırmadır. Doğan, öğretmenlerin örgütsel adalet algısının çalıştıkları okulların bulunduğu yerleşim yerine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin alt boyutlar bakımından yaptığı incelemede; öğretmenlerin tüm alt boyutlar (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) bakımından örgütsel adalet algılarının, çalıştıkları okulun bulunduğu yerleşim yerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığını belirlemiştir. Dağıtımsal adalet boyutunda en yüksek puanı köyde çalışan öğretmenlerin aldığı ve bunu sırasıyla belde, il ve ilçede çalışan öğretmenlerin izlediğini belirtmiştir. Yaptığı ikili karşılaştırmalarda farkın ilçede çalışan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının diğer gruplara göre düşük olmasından kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır. Yine araştırma sonucuna göre, köyde, beldede, ilçede ve ilde çalışan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı, orta düzeydedir. İşlemsel adalet boyutundan alınan puanlara göre ise, en yüksek puanı köyde çalışan öğretmenlerin aldığı görülmüştür ve daha sonra sırasıyla belde, il ve ilçe gelmektedir. Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda, farkın ilçede çalışan öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının diğer öğretmenlere göre düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

İşlemsel Adalet boyutundan alınan puanlara göre köyde çalışan öğretmenler yüksek bir algıya sahiptirler ve bunu beldede çalışan öğretmenler takip etmektedir. İlçede çalışan öğretmenlerin algıları, orta düzeydedir. İlde çalışan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ise orta düzeyde olup yükseğe yakındır. Etkileşimsel adalet bakımından yapılan ikili karşılaştırmalarda; farkın köyde çalışan öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının, diğer gruplardan yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Öğretmenlerin, çalıştıkları yerleşim yerleri bakımından etkileşimsel adalet algıları genel olarak yüksek olup, aldıkları puana göre yüksekte düşüğe doğru sıralamaları; köy, il, belde ve ilçede çalışan öğretmenler biçimindedir.

Yine bu çalışmada Doğan (2008), öğretmenlerin adanmışlık düzeylerini demografik değişkenler bakımından alt boyutlara göre ifade etmiştir. Cinsiyet değişkeni esas alındığında, öğretmenlerin duygusal adanmışlık boyutundan aldıkları puanlar, hem erkek hem de kadın öğretmenlerde duygusal adanmışlığın yüksek olduğunu; devam adanmışlığından alınan puanlar ise, kadın ve erkek öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algılarının orta düzeyde olduğunu göstermiştir. Ancak erkek öğretmenlerin algısı, düşüğe yakındır. Normatif adanmışlık boyutundan alınan puanlara göre ise, erkek ve kadın öğretmenlerin algısı orta düzeydedir. Bununla birlikte öğretmenlerin duygusal, normatif ve devamlılık adanmışlığı boyutlarından aldıkları puanların, cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin çalıştığı okulun bulunduğu yerleşim yeri esas alındığında ise, beldede çalışan öğretmenlerin en yüksek puanı aldıkları ve bütün grupların duygusal adanmışlık algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Devam adanmışlığı algıları karşılaştırıldığında, en yüksek puanı yine beldede çalışan öğretmenlerin aldığı ve devam adanmışlığına ilişkin olarak, ilçede çalışan öğretmenlerin algısı düşüken diğer grupların algılarının orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Normatif adanmışlık boyutunda da, yine en yüksek puanı beldede çalışan öğretmenlerin aldıkları görülmüş (bunu sırasıyla köy, il ve ilçe takip etmektedir) ve bütün grupların algılarının orta düzeyde, beldede çalışan öğretmenlerin algılarının ise yükseğe çok yakın olduğu bulunmuştur. Örgütsel adanmışlık algısının, çalışılan kurumun bulunduğu yerleşim yerine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin ulaşılan tek araştırma da yine Doğan'ın (2008) tez çalışmasıdır. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel adanmışlık algısının, çalıştıkları okulun bulunduğu yerleşim yerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını alt boyutlar bakımından incelemiştir. Öğretmenlerin duygusal adanmışlık ile devam adanmışlığı algılarının, çalıştıkları okulun bulunduğu yerleşim yerine göre farklılaşmadığı, öğretmenlerin normatif adanmışlık puanlarının ise, çalıştıkları okulun bulunduğu yerleşim yerine göre farklılaştığı belirlenmiş, en

yüksek puanı beldede çalışan öğretmenlerin aldıkları görülmüştür (bunu sırasıyla köy, il ve ilçe takip etmektedir). Farkın ilçede çalışan öğretmenlerin algılarının düşük olmasından kaynaklandığı belirlenmiştir.

Amacı, algılanan örgütsel adalet ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi, denklik duyarlılığı bakımından incelemek olan Atalay'ın (2007) tez çalışmasında, algılanan örgütsel adalet ve örgütsel bağlanma, ünvan bakımından da ayrıca incelenmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, tüm adalet boyutları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet); duygusal adanmışlık, normatif adanmışlık ve devam adanmışlığı ile olumlu yönde ilişkili bulunmuştur. Yine, Aykut'un (2007) "*Örgütsel adalet, birey-örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları*" konulu tez çalışmasında, örgütsel adalet ile örgütsel adanmışlık arasında olumlu yönde yüksek ($p<0,001$) bir ilişki belirlenmiştir.

Dilek'in (2005), liderlik tarzlarının ve dağıtımsal adalet algısının çalışanların örgütsel adanmışlık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçladığı tez çalışmasında, dağıtımsal adalet ile duygusal ve normatif adanmışlık arasında olumlu yönde ilişki bulunurken; devam adanmışlığı arasında ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Coetzee'ye (2005) göre de, çalışanlara kendi alanlarıyla ilgili onay fırsatı tanımak, çalışanların kişiler arası adalet algılarını sağlamada önemli bir rol oynar. İşgören, bir kazanımın adil olarak dağıtılmadığını düşünmesine rağmen, ona saygılı ve adil davranılmışsa, örgüte adanmışlığını sürdürebilir. Adalet, çalışanlara onların örgütün değerli birer üyeleri olduğunu ve onlara saygı duyulduğunu hissettirir (Akt. Eker, 2006).

Dilek (2004) "*Örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi*" başlıklı çalışmasında, askeri personel üzerinde örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada, çalışma süresi ile dağıtımsal ve işlemsel adalet algıları arasında negatif yönde önemli bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adalet boyutları ile örgütsel adanmışlık boyutları arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu bulunmuştur (Doğan, 2008).

Yıldırım (2002) ise, "*Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*" başlıklı tez çalışmasında, örgüte adanmışlık ve alt boyutları (duygusal, normatif, devam adanmışlığı) ile örgütsel adalet ve alt boyutları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet), örgüt temelli özsaygı, bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin ilişkisini incelemiştir. Mersin ve Adana'da bulunan iki fabrikada gerçekleştirilen

araştırmada, örgüte duygusal adanmışlık boyutunun yordanmasında adil etkileşim ve adil dağıtım değişkenlerinin; örgüte normatif adanmışlık boyutunun yordanmasında adil dağıtım değişkeninin anlamlı katkıda bulunduğu belirlenmiştir. Bu araştırmada aynı zamanda, örgütsel adalet boyutlarının normatif adanmışlık üzerinde pozitif yönlü ve önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, dağıtımsal adaletin devam adanmışlığı üzerindeki etkisinin de pozitif yönlü ve önemli olduğunun görülmesine karşın, diğer örgütsel adalet boyutlarının etkisi önemli bulunmamıştır.

Sweney ve McFarlin (1997), süreç ve sonuçlar bakımından adaletin değerlendirilmesinde cinsiyet farklılıklarını irdeledikleri araştırmalarında, işlemsel adaletin erkeklere göre kadınların adanmışlıklarının daha önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşırken, dağıtımsal adalet bakımından cinsiyet faktörünü değerlendirdiklerinde diğer araştırma sonuçlarından farklı bir ilişki belirlemiş ve dağıtımsal adaletin erkeklerin adanmışlığı için kadınlarınkinden daha güçlü bir belirleyici olduğunu saptamışlardır. Yine McFarlin ve Sweeney (1992) bir başka çalışmalarında dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarının etkileşim halindeyken, çalışanların örgütsel adanmışlık davranışı ve tutumlarını etkilediklerini ortaya koymuşlardır. Daha açık bir ifade ile dağıtım adaleti algısının düşük olduğu durumda, işlemsel adalet algısının örgütsel adanmışlık üzerine etkisinin yüksek ve işlemsel adalet algısının düşük olduğu durumda ise, dağıtım adaletinin örgütsel adanmışlık üzerine etkisinin daha güçlü olduğu bulunmuştur. Aynı çalışmada, işlemsel adaletin örgütsel adanmışlığı dağıtım adaletine göre daha çok etkilediği belirtilmektedir. Söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre, örgüt işlemlerinin adil olması, örgütsel adanmışlığı dağıtım adaletinden daha çok etkilemektedir. Dağıtım adaleti düşük olduğunda, işlemsel adaletin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisi daha da fazla olmaktadır. Bu durum, işlemlerin çalışanlara adil davranmayı belirleyen bir unsur olmasından kaynaklanmaktadır (McFarlin ve Sweeney, 1992).

Li-Ping Tang ve Sarsfield-Baldwin tarafından yapılan bir araştırmada, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının, örgüte adanmışlığın önemli bir belirleyicisi olduğu bulunmuştur. Bu çalışma sonucunda; kaynakların dağıtımında ve işlemlerde adalet sağlanarak, çalışanlarda örgütsel adanmışlığın artırılabilceği ileri sürülmüştür (Li-Ping Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996).

Organ (1994) denetçilerle yaptığı bir çalışmada, örgüte adanmışlık ile dağıtım adaleti ve işlemsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırmış, örgüte adanmışlığın hem

dağıtım adaleti, hem de işlemsel adalet ile anlamlı ilişkisi olduğunu belirlemiştir (Akt. Eker, 2006).

Moorman (1991) da örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında; etkileşimsel adaletin, örgütsel adanmışlıkla ilişkili tek kaynak olduğunu saptamış ve bu durumun, dağıtım ve işlem adaleti örgütün tümüyle ilgiliyken, etkileşim adaletinin yöneticinin davranışlarına odaklanmasından kaynaklanabileceğini belirtmiştir (Akt. Eker, 2006).

BÖLÜM III

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, veri toplama aracı, araştırmada izlenen yol ve veri çözümleme teknikleri açıklanmaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, betimsel tarama modelinde nicel bir çalışmadır.

Evren

Araştırmanın evrenini; 2009-2010 eğitim-öğretim yılında, Burdur ili sınırları içinde olan tüm bağımsız sınıflı ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan, 2230 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, evrenin tamamına ulaşmak amaçlandığı için örneklem alınmamıştır. Karasar'a göre, örneklem üzerinde çalışmanın üç temel nedeni vardır. Bunlar maliyet güçlükleri, kontrol güçlükleri ve etik (moral) zorunluluklardır. Ancak, her araştırmanın mutlaka örneklem üzerinde yapılması zorunluluğu da yoktur. Hakkında bilgi edinilmek istenen bütün, belirlenen nedenler bakımından bir sakıncası yoksa tümü ile de incelenebilir (Karasar, 2003, s. 111).

Araştırmada, Burdur il merkezinde ve Ağlasun, Altınyayla, Bucak, Çavdır, Çeltikçi, Gölhisar, Karamanlı, Kemer, Tefenni, Yeşilova ilçelerindeki bütün ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan toplamda 2230 öğretmenin 1967'sine ulaşılmış, ancak elde edilen 52 veri, ölçeklere ilişkin; 452 veri ise, demografik değişkenlere ilişkin yanıtız bırakılmış maddeler içermesi nedeni ile değerlendirme dışı tutularak, tüm maddeleri yanıtlamış olan 1463 kişiye ait veriler üzerinden çalışma yürütülmüştür. Değerlendirmeye alınan veriler üzerinden evrene ulaşılma oranı %65.60'dır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 702'si kadın, 761'i erkektir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık düzeylerini ölçmek üzere iki ayrı ölçeğin yanı sıra, öğretmenlere ait kişisel (demografik) bilgileri toplamak amacıyla, kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Ölçeklerin kullanımı için ölçekleri uyarlayan araştırmacılarla iletişim kurularak gerekli izinler alınmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda, öğretmenlerin cinsiyetini, yaşlarını, çalıştıkları kadro türünü ve buldukları okuldaki görev sürelerini belirtecekleri dört soru yer almaktadır.

Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algısını ölçmek için, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen; “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışması, Polat (2007) tarafından yapılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği, “dağıtımsal adalet”, “işlemsel adalet” ve “etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyuttan ve toplam 19 sorudan oluşmaktadır. Yaptığı faktör analizinde Polat (2007), ölçeğin aslında olduğu gibi maddeleri üç boyutlu olarak sınıflamıştır. Her bir maddenin faktör yükü 0.45’in üstünde çıktığından tüm maddeler değerlendirmeye alınmıştır. Ancak ölçeğin aslında, karara katılma ile ilgili maddeler etkileşimsel adalet boyutunda yer alırken, Polat (2007) bu maddeleri işlemsel adalet boyutunda ele almıştır. Dağıtımsal adalet boyutuna ilişkin faktör yük değerleri 0,552 ile 0,761 arasında; İşlemsel adalet boyutuna ilişkin faktör yük değerleri 0,491 ile 0,795 arasında ve etkileşimsel adalet boyutuna ilişkin faktör yük değerleri ise 0,667 ile 0,825 arasındadır. Ölçeğin dağıtımsal adalet boyutunu 6 madde (1, 2, 3, 4, 5, 6. Maddeler), işlemsel adalet boyutunu 9 madde (7, 8, 9, 10, 11, 16, 17, 18, 19. Maddeler) ve etkileşimsel adalet boyutunu ise 4 madde (12, 13, 14, 15. Maddeler) temsil etmektedir. Polat (2007) tarafından örgütsel adalet ölçeğine ilişkin yapılan güvenirlik analizinde, ölçeğin tamamı için güvenirlik Cronbach Alpha katsayısı (α) 0.96 çıkmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları için güvenirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet boyutunda 0.89, işlemsel adalet boyutunda 0.95 ve etkileşimsel adalet boyutunda 0.90 olarak hesaplanmıştır.

Bu araştırmada da ölçeğin tamamı ve alt boyutları için güvenirlik analizi yapılmıştır ve analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tamamı için güvenirlik Cronbach Alpha katsayısı (α) 0.96 çıkmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları için güvenirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet boyutunda 0.89, işlemsel adalet boyutunda 0.95 ve etkileşimsel adalet boyutunda 0.89 olarak hesaplanmıştır.

Ölçek, likert tipi beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır. Ölçeğin maddeleri için “kesinlikle katılmıyorum” dan “tamamen katılıyorum” a kadar 1’den 5’e doğru dereceleme yapılmıştır. Örneğin; “Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.” sorusuna tamamen katılıyorum (5) seçeneğini işaretleyerek yanıt veren öğretmen, okul yöneticilerinin ders programlarını dağıtmada adil olduğunu belirtmiş olmaktadır. Ölçekten toplamda alınacak en düşük puan 19, en yüksek puan ise 95’dir. Ölçekten alınan düşük puan ortalaması (aritmetik ortalama), örgütsel adalet düzeyinin düşük olmasına, yüksek puan ortalaması (aritmetik ortalama) ise örgütsel adalet düzeyinin yüksek olmasına işaret etmektedir. “Örgütsel Adalet Ölçeği” nde aritmetik ortalamalar yorumlanırken;

aralıklar 1.00-1.79 “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek”, 4.20-5.00 aralığı ise “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir.

Örgütsel Adanmışlık Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel adanmışlığını ölçmek için, Celep (2000) tarafından geliştirilen ve 4 boyuttan oluşan eğitim örgütlerinin örgütsel adanmışlık ölçeği, toplam 28 maddeden oluşmaktadır.

Ölçeğin yapı geçerliği, faktör analizi ile test edilmiştir. Çünkü yapı geçerliği faktör analizi ile ölçülebilmektedir (Karasar, 2003, s.152; Balcı, 2009, s. 113). Celep (2000, s. 149) tarafından ölçeğin yapı geçerliğine ilişkin olarak yapılan faktör analizi ile döndürme işlemi sonucunda, maddelerin 4 faktör üzerinde yığılma gösterdiği gözlenmiştir. Faktör yük değerleri, okula adanmışlık boyutunda 0,38 ile 0.79; öğretim işlerine adanmışlık boyutunda 0,38 ile 0,77; öğretmenlik mesleğine adanmışlık boyutunda 0,56 ile 0.72 ve çalışma grubuna adanmışlık boyutunda ise 0,57 ile 0,77 arasındadır. Ölçeğin okula adanma boyutunu 9 madde (1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 27, 28. Maddeler) temsil etmiştir. Olumsuz yargı içeren iki madde, ters yönde puanlanmıştır. Ölçeğin öğretim işlerine adanma boyutu 7 maddeden (2, 6, 10, 14, 18, 22, 26. Maddelerden), öğretmenlik mesleğine adanma boyutu 6 maddeden (3, 7, 11, 15, 19, 23. Maddeler) ve çalışma grubuna adanma boyutu ise, Sheldon ‘ın (1971) çalışma grubu adanmışlığı –work group attachment- ölçeğine dayalı olarak geliştirilen 6 maddeden (4, 8, 12, 16, 20, 24. Maddelerden) oluşturulmuştur (Celep, 2000 s. 147).

Ölçeğin iç tutarlılığını bulmak için Coranbach Alfa iç tutarlılık katsayısı, her faktör için belirlenmiştir. Celep’in (2000, s. 148) yapmış olduğu güvenilirlik analizine göre örgütsel adanmışlık ölçeğindeki toplam 28 maddenin güvenilirlik Coranbach Alfa katsayısı 0.88’dir. Coranbach Alfa katsayısı, okula adanma boyutunda 0.80; öğretim işlerine adanma boyutunda 0.75; öğretmenlik mesleğine adanma boyutunda 0.78 ve çalışma grubuna adanma boyutunda ise 0.81 olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmada, ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi tekrar yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel adanmışlık ölçeğindeki toplam 28 maddenin güvenilirlik Coranbach Alfa katsayısı 0.90’dır. Coranbach Alfa katsayısı, okula adanma boyutunda 0.73, öğretim işlerine adanma boyutunda 0.77, öğretmenlik mesleğine adanma boyutunda 0.80 ve çalışma grubuna adanma boyutunda ise 0.85 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha (α) katsayısının 0.40’dan düşük olması güvenilir olmadığını, 0.40-0.59 arasında olması düşük güvenilirlikte, 0.60-0.79 arasında olması oldukça

güvenilir, 0.80-1.00 arasında olması ise yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir (Özdamar, 2002). Buna göre ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Ölçek, likert tipi beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır. Ölçeğin maddeleri için “çok az”, “az”, “ara sıra”, “çoğu zaman” ve “her zaman” şeklinde 1’den 5’e doğru dereceleme yapılmıştır. Ölçekteki en yüksek puan 5’dir. Ölçekten alınacak en düşük puan 28, en yüksek puan ise 140’dır. Ölçekten alınan düşük puan, örgütsel adanmışlık düzeyinin düşük olmasına, yüksek puan ise örgütsel adanmışlık düzeyinin yüksek olmasına işaret etmektedir. “Örgütsel Adanmışlık Ölçeği” nde aritmetik ortalamalar yorumlanırken, aralıklar 1.00-1.79 “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek”, 4.20-5.00 aralığı ise “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan kişilerden elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için Kolmogrov-Smirnov testi uygulanmaktadır. Ancak bu çalışmada; örneklem alınmadığı ve araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilerin fazlalığı nedeniyle, örnekleme duyarlı olan bu test uygulanmamıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiğine, çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerine bakılarak, karar verilmiştir. Zaten büyük gruplar üzerinde toplanan verilerin normal dağılıma yakın dağılım gösterdiği kabul edilebilmektedir (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeliöğlu, 2007, s. 152). Nitekim Karasar (2003, s. 127) da toplum bilimlerinde, normal bir dağılımı temsil edecek örneklem sayısının, üç yüz, dört yüz dolaylarında olmasının ideal olduğunu ifade etmektedir.

İstatistiksel işlemler için SPSS 17.0'dan (Statistical Packet for Social Science-Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) yararlanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği'nden elde edilen puanlarla öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerini ve Örgütsel Adanmışlık Ölçeği'nden elde edilen puanlarla öğretmenlerin örgütsel adanmışlık algı düzeylerini belirlemek için betimsel analiz yapılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık algılarının bağımsız değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere bağımsız gruplar t-testi tekniği ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Gruplar arası farkı belirlemek üzere Post-Hoc karşılaştırmalı analiz tekniklerinden Sidak ve Dunnett's C testleri kullanılmıştır. Sidak testi; I.tip hata düzeyi (α) %5 seçilmesine karşın, grup sayısı arttıkça grup başına hata miktarının artmasından dolayı, farklılığın belirleneceği grup sayısının “üç” den fazla olması durumunda; bu hatayı yok etmek üzere geliştirilmiştir ve gruplar arasındaki örneklem büyüklüğünün dikkate alınmasını gerektirmez (Kayri,

2009). Son olarak bu iki ölçekten elde edilen puanların birbirleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmadaki istatistiksel işlemlerde 0.05 düzeyinde anlamlılık aranmıştır.

BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde, problemlere ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Öncelikle; öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algı düzeyleri ile bu algıların; cinsiyet, yaş, kadro türü ve okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgu ve yorumlar verilmiştir. Daha sonra ise, öğretmenlerin okula, öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanmışlık algı düzeyleri ile bu algıların; cinsiyet, yaş, kadro türü ve okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgu ve yorumlar yer almaktadır. Son olarak da, öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile okula, öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanmışlıkları arasındaki ilişkiye yönelik bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu kısımda; öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin yanı sıra bu algı düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, çalıştıkları kadro türüne ve okulun bulunduğu yerleşim yerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin “dağıtımsal adalet”, “işlemsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” boyutlarına göre adalet algı düzeylerine ilişkin betimsel analiz sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

| Örgütsel Adalet Algısı Boyutları | n | \bar{X} | SS |
|----------------------------------|------|-----------|-----|
| Dağıtımsal Adalet | 1463 | 3.73 | .88 |
| İşlemsel Adalet | 1463 | 3.70 | .88 |
| Etkileşimsel Adalet | 1463 | 4.02 | .82 |

Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinden alacakları puanların aritmetik ortalamalarına göre belirlenen en yüksek adalet algı düzeyi “5”, en düşük adalet algı düzeyi ise “1” dir. Aritmetik ortalamalara göre belirlenen düzeyler; 1 ile 1.79 arasında “çok düşük”, 1.80 ile 2.59 arasında “düşük”, 2.60 ile 3.39 arasında “orta”, 3.40 ile 4.19 arasında “yüksek” ve 4.20 ile 5 arasında ise “çok yüksek” adalet algısını temsil etmektedir. Buna göre, Tablo 6’da da görüldüğü gibi öğretmenlerin dağıtımsal

($\bar{X}=3.73$), işlemsel ($\bar{X}=3.70$) ve etkileşimsel ($\bar{X}=4.02$) adalet algıları “yüksek” düzeydedir.

Bu araştırmanın bulguları; Polat ve Celep (2008) ile İşbaşı'nın (2000) yapmış oldukları araştırmalarda, dağıtımsal adalet düzeyine ilişkin bulguları; Polat ve Celep (2008), Atalay (2005), Dilek (2004), Sezen (2001) ve İşbaşı'nın (2000) yapmış oldukları araştırmalarda işlemsel adalet düzeyine ilişkin bulguları ve Polat ve Celep (2008), Eker (2006), Atalay (2005), Dilek (2004), İşbaşı'nın (2000) yapmış oldukları araştırmalarda etkileşimsel adalet düzeyine ilişkin bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Diğer yandan dağıtımsal adalet boyutunda Eker (2006), Atalay (2005), Dilek (2005), Dilek (2004), Karabay (2004), Demircan (2003), Altunkese (2002) ve Sezen (2001); işlemsel adalet boyutunda Eker (2006), Karabay (2004) ve Demircan (2003); etkileşimsel adalet boyutunda ise Karabay (2004) adalet algısını orta düzeyde bulmuştur. Tan (2006), araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet düzeyinin “orta” düzeyde olduğunu belirlerken; yine Atalay (2005), ilköğretim okullarında yaptığı araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Yaylacı (2004: Akt. Titrek, 2009) ise araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin örgütsel adalet ile ilgili olumlu davranışları “genellikle” gösterdiklerini düşündüklerini belirlemiştir.

Bu çalışmada, adalete ilişkin en yüksek algı, “etkileşim adaleti” boyutunda olmakla birlikte bunu, “dağıtımsal adalet” ve “işlemsel adalet” boyutları izlemektedir. Bu durum, Polat ve Celep'in de (2008) ifade ettiği gibi; okullarda, ilişkilerin dağıtım (ödül-ceza dağıtımı) ve işlemlerden daha iyi yürütüldüğünü göstermektedir.

Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre alt boyutlar bakımından örgütsel adalet algılarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7.

Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamaları ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin t-testi sonuçları

| Örgütsel Adalet Algısı Boyutları | Cinsiyet | n | \bar{X} | SS | Sd | t | p |
|----------------------------------|----------|-----|-----------|-----|------|--------|------|
| Dağıtımsal Adalet | Kadın | 702 | 3.69 | .85 | 1461 | -1.558 | .119 |
| | Erkek | 761 | 3.76 | .90 | | | |
| İşlemsel Adalet | Kadın | 702 | 3.69 | .86 | 1461 | -.256 | .798 |
| | Erkek | 761 | 3.70 | .90 | | | |
| Etkileşimsel Adalet | Kadın | 702 | 4.00 | .83 | 1461 | -1.082 | .279 |
| | Erkek | 761 | 4.04 | .82 | | | |

p>.05

Tablo 7'de görüldüğü gibi öğretmenlerin dağıtımsal adalet [$t_{(1461)}=1.558$, $p>.05$], işlemel adalet [$t_{(1461)}=.256$, $p>.05$] ve etkileşimsel adalet algıları [$t_{(1461)}=1.082$, $p>.05$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark göstermemektedir. Kadın ve erkek öğretmenlerin adalet algıları örgütsel adaletin bütün boyutları için benzer şekilde yüksektir.

İlgili alanyazında konuyla ilgili farklı araştırma sonuçlarına rastlanmaktadır. Bazı araştırma bulguları, alt boyutlar bakımından örgütsel adalet algısında cinsiyete göre fark olduğunu göstermektedir. Bu araştırmaların da bazıları kadın öğretmenlerin algılarını yüksek bulurken (Tan, 2010; Arslantaş ve Pekdemir, 2007); bir kısmı ise, erkek öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Polat, 2007; Süral Özer ve Eker Urtekin, 2007; McFarlin ve Sweney, 1997). Örneğin Sweney ve McFarlin (1997), çalışmalarında erkeklerin dağıtım adaletine yönelik algılarının kadınlarınkinden daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Benzer bir bulguyla karşılaşan Süral Özer ve Eker Urtekin (2007) bu sonucu, kadın ve erkekler eşit koşullarda çalışmasına rağmen, erkeklerin kazanımlarının genelde kadınlardan daha yüksek olmasıyla ve zaman zaman kazanımların dağıtımında erkeklerin kadınlara göre daha avantajlı olmasıyla açıklamışlardır. Benzer bir bulguya ulaşan Polat (2007), erkeklerin adalet algısının kadınlardan daha yüksek olmasını; okul yöneticilerinin çoğunluğunun erkek olmasına, bu yöneticilerin erkek öğretmenlerle daha kolay iletişim ve etkileşime girmelerine; buna bağlı olarak, erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin davranış ve uygulamalarını daha adil algılamalarına dayandırmaktadır. Bunların yanında bu araştırmada olduğu gibi, Doğan (2008), Karaman (2009) ve Yavuz'un (2010) araştırma sonuçları da, cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin algılarda fark olmadığı yönündedir.

Bu araştırmadaki erkek ve kadın öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin çok yakın olması ve cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaması; kadın ve erkek öğretmenlerin, dağıtım, uygulama ve etkileşim adaletini aynı düzeyde algılamalarının yanında bu algılarını etkileyebilecek etmenlerin ve koşulların benzer olmasından kaynaklanabilir.

Yaşlarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları

Yaş değişkeni yedi alt gruba ayrılmıştır. Bunlar; 21-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46-50 ve 51 ve üzeri yaş gruplarıdır. Bu yedi alt gruba göre öğretmenlerin

dağıtimsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarına ilişkin analiz sonuçları da Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8.

Yaşlarına Göre Öğretmenlerin Dağıtimsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Adalet Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları

| Örgütsel Adalet Boyutlar | Yaş Gruplar | N | \bar{X} | SS | Sd | F | p | Anlamlı Fark |
|--------------------------|---------------|-------------|-------------|------------|--------|-------|------|------------------|
| Dağıtimsal Adalet | 21-25 | 107 | 4.03 | .67 | 6-1456 | 4.030 | .001 | 1-3 |
| | 26-30 | 303 | 3.84 | .82 | | | | 1-4 |
| | 31-35 | 322 | 3.71 | .87 | | | | 1-5 |
| | 36-40 | 259 | 3.65 | .88 | | | | 1-6 |
| | 41-45 | 251 | 3.65 | .94 | | | | 1-7 |
| | 46-50 | 137 | 3.64 | .95 | | | | |
| | 51 ve üzeri | 84 | 3.66 | .88 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 3.73 | .88 | | | | *p<.05 |
| İşlemsel Adalet | 21-25 | 107 | 3.96 | .75 | 6-1456 | 4.068 | .000 | 1-3 |
| | 26-30 | 303 | 3.84 | .83 | | | | 1-4 |
| | 31-35 | 322 | 3.64 | .93 | | | | 1-5 |
| | 36-40 | 259 | 3.61 | .87 | | | | 1-6 |
| | 41-45 | 251 | 3.65 | .88 | | | | 2-4 |
| | 46-50 | 137 | 3.61 | .91 | | | | |
| | 51 ve üzeri | 84 | 3.63 | .87 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 3.70 | .88 | | | | *p<.05 |
| Etkileşimsel Adalet | 21-25 | 107 | 4.25 | .71 | 6-1456 | 3.264 | .003 | 1-6 |
| | 26-30 | 303 | 4.13 | .76 | | | | |
| | 31-35 | 322 | 3.98 | .87 | | | | |
| | 36-40 | 259 | 3.98 | .83 | | | | |
| | 41-45 | 251 | 3.97 | .84 | | | | |
| | 46-50 | 137 | 3.90 | .85 | | | | |
| | 51 ve üzeri | 84 | 3.97 | .79 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 4.02 | .82 | | | | *p<.05 |

Tablo 8'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin, dağıtimsal adalet algıları [$F_{(6-1456)}=4.030$, $p<.05$], işlemsel adalet algıları [$F_{(6-1456)}=4.068$, $p<.05$] ve etkileşimsel adalet algıları [$F_{(6-1456)}=3.264$, $p<.05$], yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın kaynağını bulmak için yapılan Dunnett's C testi sonuçlarına göre; 21-25 yaş aralığındaki aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X}=4.03$) dağıtimsal adalet algısı, 31-35 yaş ($\bar{X}=3.71$), 36-40 yaş ($\bar{X}=3.65$), 41-45 yaş ($\bar{X}=3.65$), 46-50 yaş ($\bar{X}=3.64$) ile 51 ve üzeri yaş aralığındaki ($\bar{X}=3.66$) öğretmenlerden anlamlı olarak daha yüksektir.

İşlemsel adalet boytunda anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden Sidak testi uygulanmıştır. 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X}=3.96$) işlemsel adalet algıları, 31-35 yaş ($\bar{X}=3.64$), 36-40 yaş ($\bar{X}=3.61$), 41-45 yaş ($\bar{X}=3.65$), ve 46-50 yaş aralığındaki ($\bar{X}=3.61$)

öğretmenlerden anlamlı olarak daha yüksektir. Ayrıca 26-30 yaş grubundaki ($\bar{X}=3.84$) öğrenmenlerin işlemsel adalet algıları da 36-40 ($\bar{X}=3.61$) yaş aralığındaki öğretmenlere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Etkileşimsel adalet boyutunda ise, farkın kaynağını bulmak için yapılan Sidak testinin sonuçlarına göre; 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının ($\bar{X}=4.25$), 46-50 yaş aralığındaki ($\bar{X}=3.90$) öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Alanyazında göre; Karaman (2009), Polat ve Celep (2008), Arslantaş ve Pekdemir (2007) ve Çakmak (2005) araştırmalarının sonucunda; tüm boyutlar için, çalışanların adalet algısının yaşa göre farklılık göstermediğini bulurken; Çöp (2008) ve Eker (2006), işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısının yaş ilerledikçe anlamlı şekilde arttığını bulmuşlardır. Alanyazındaki araştırma bulgularından farklı olarak bu araştırmada ise, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarında (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) bulunan anlamlı fark yaş değişkeni ile ters orantılıdır. Yani, yaş arttıkça adalet algısı azalmaktadır. Genel olarak 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin kıdem ve deneyimleri, yaşı 31 ve üzerinde olan öğretmenlere göre daha az olacaktır. Bu bağlamda 21-25 yaş grubundaki öğretmenlerin yaşamışlıklarının daha az olmasına bağlı olarak, daha genel bir bakış açısıyla kurumlarındaki dağıtımsal adaleti değerlendirmeleri, dağıtımsal adalet algılarının yüksek çıkmasında etkili olmuş olabilir. Bir diğer bakış açısına göre de genç yaştaki öğretmenlerin ileri yaşlardaki öğretmenlere göre, ailevi sorumlulukları nispetinde çalışma hayatına yönelik maddi beklentileri, daha düşük olabilir.

İşlemsel adalet boyutundaki bulgular değerlendirildiğinde, 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin yaşı 31 ve üzerinde olan öğretmenlere göre kıdem/deneyimlerinin muhtemelen daha az olmasına bağlı olarak, işlemlere ve mevzuata yönelik sınırlı bilgilerle değerlendirme yapmalarından dolayı işlemsel adalet algıları yüksek çıkmış olabilir. Diğer yandan; genç yaştaki öğretmenler, ileri yaşlardaki öğretmenlere göre daha fazla araştırarak işlemlere ilişkin değişen ve yeni uygulamaya koyulan yönetmeliklerden daha fazla haberdar olabilirken; ileri yaşlardaki öğretmenler araştırma ve öğrenme yoluyla kendini geliştirmeye daha az duyarlı olabilir. Bu duruma neden olabilecek bir diğer bakış açısına göre de, kendisinden yaşça daha küçük olan bir yönetici ile çalışan ileri yaşlardaki öğretmenler, yöneticilerinin bilgi ve deneyimini yeterli görmeyerek yürütülen işlemleri daha adaletsiz algılayabilmektedirler. Araştırmada karşılaşılan bir diğer bulgu da 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin işlemsel adalet algısının, 36-40 yaş aralığındaki

öğrenmenlerin işlemsel adalet algılarına göre anlamlı şekilde daha yüksek olmasıdır. Ayrıca 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin işlemsel adalet algıları, 26-30 yaş aralığındaki ile 51 yaş ve üzerindeki öğrenmenlerin işlemsel adalet algılarından daha yüksek çıkmasına rağmen bu durum istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Etkileşimsel adalet boyutundaki sonuçlar değerlendirildiğinde, ileri yaş grubundaki öğretmenlerin; kıdem/deneyimlerine bağlı olarak, yöneticilerinden daha fazla saygı ve ilgi beklentileri nedeniyle, yöneticilerinin kendilerine daha düşük yaş grubundaki öğretmenler ile benzer saygı ve ilgi düzeyinde davranmasını, adaletsiz algılayabilecekleri, dolayısıyla bu durumun etkileşimsel adalet algılarını düşürebileceği söylenebilir.

Kadro Türüne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları

Öğretmenlerin çalıştıkları kadro türü “ kadrolu”, “sözleşmeli” ve “ders ücretli veya vekil” olmak üzere üç grupta ele alınmıştır. Bu gruplara göre alt boyutlar bakımından adalet algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9.

Çalışılan Kadro Türüne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları

| Örgütsel Adalet Algısı Boyutları | Kadro Türü | n | \bar{X} | SS | Sd | F | p | Anlamlı Fark |
|----------------------------------|-------------------------|-------------|-------------|------------|--------|-------|------------------|--------------|
| Dağıtimsal Adalet | Kadrolu | 1325 | 3.71 | .88 | 2-1460 | 2.023 | .133 | |
| | Sözleşmeli | 94 | 3.83 | .87 | | | | -- |
| | Ders Ücretli veya Vekil | 44 | 3.93 | .66 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 3.73 | .88 | | | p>.05 | |
| İşlemsel Adalet | Kadrolu | 1325 | 3.68 | .89 | 2-1460 | 4.099 | .017 | |
| | Sözleşmeli | 94 | 3.83 | .79 | | | | 1-3 |
| | Ders Ücretli veya Vekil | 44 | 4.01 | .74 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 3.70 | .88 | | | *p<.05 | |
| Etkileşimsel Adale | Kadrolu | 1325 | 4.01 | .83 | 2-1460 | 2.305 | .100 | |
| | Sözleşmeli | 94 | 4.06 | .77 | | | | -- |
| | Ders Ücretli veya Vekil | 44 | 4.27 | .69 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 4.02 | .82 | | | p>.05 | |

Tablo 9’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin, dağıtimsal [$F_{(2-1460)}=2.023$, $p>.05$] ve etkileşimsel adalet algıları [$F_{(2-1460)}=2.305$, $p>.05$], çalıştıkları kadro türüne göre farklılık göstermezken; işlemsel adalet algıları [$F_{(2-1460)}=4.099$, $p<.05$] çalıştıkları kadro türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. İşlemsel adalet boyutundaki bu farkın kaynağını bulmak için yapılan Dunnett’s C testinin sonuçlarına göre, kadrolu öğretmenlerin ($\bar{X}=3.68$), ders ücretli veya vekil öğretmen olarak çalışan ($\bar{X}=4.01$) öğretmenlere göre işlemsel adalet algılarının daha düşük olduğu bulunmuştur.

Alanyazında örgütsel adalet algısının kadro türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Ders ücretli veya vekil öğretmen olarak çalışan öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının, kadrolu öğretmenlere nazaran daha yüksek çıkması; geçici olarak görevlendirilmelerinden ve değerlendirdikleri bu kısa sürede çalıştıkları okulda adaletsizlik bakımından yaşantı geçirmemiş olmalarından kaynaklanabilir. Kadrolu öğretmenler, çalıştıkları kurumları ancak yasalarla belirlenmiş haklar çerçevesinde değiştirebilirken, ders ücretli veya vekil öğretmen olarak görev yapan öğretmenler için kadrolu öğretmenlerinki kadar katı bir sınırlandırma yoktur. Ayrıca ders ücretli veya vekil öğretmenler, daha çok temel ihtiyaçlarını karşılayacak para gereksiniminde oldukları için beklentileri de adalet algısına ilişkin farkındalıkları da çok düşük olabilmektedir.

Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların buldukları yerleşim yerleri değişkeni üç alt gruba ayrılmıştır. Bunlar; köy, ilçe ve il merkezidir. Bu üç alt gruba göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin analiz sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10.

Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları

| | Yerleşim Yeri | n | \bar{X} | SS | Sd | F | p | Anlamlı Fark |
|---------------------|---------------|-------------|-------------|------------|--------|--------|------------------|--------------|
| Dağıtımsal Adalet | İl | 658 | 3.61 | .90 | 2-1460 | 17.244 | .000* | 1-3 |
| | İlçe | 472 | 3.73 | .86 | | | | 2-3 |
| | Köy | 333 | 3.95 | .81 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 3.73 | .88 | | | *p<.05 | |
| İşlemsel Adalet | İl | 658 | 3.59 | .88 | 2-1460 | 11.759 | .000* | 1-2 |
| | İlçe | 472 | 3.72 | .87 | | | | 1-3 |
| | Köy | 333 | 3.87 | .87 | | | | 2-3 |
| | Toplam | 1463 | 3.70 | .88 | | | *p<.05 | |
| Etkileşimsel Adalet | İl | 658 | 3.93 | .83 | 2-1460 | 8.612 | .000* | 1-3 |
| | İlçe | 472 | 4.05 | .82 | | | | |
| | Köy | 333 | 4.16 | .79 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 4.02 | .82 | | | *p<.05 | |

Tablo 10'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin, dağıtımsal [$F_{(2-1460)}=17.244$, $p<.05$], işlemsel [$F_{(2-1460)}=11.759$, $p<.05$] ve etkileşimsel adalet algıları [$F_{(2-1460)}=8.612$, $p<.05$], çalışılan okulun bulunduğu yerleşim yerine göre anlamlı farklılık

göstermektedir. Diğer bir deyişle okulun bulunduğu yerleşim yeri, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde etkilidir. Farkın kaynağını bulmak için yapılan Sidak testi sonuçlarına göre, il merkezindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.61$), köy ($\bar{X}=3.95$) okullarında görev yapan öğretmenlere göre, dağıtımsal adalet algıları anlamlı düzeyde daha düşüktür. Aynı şekilde ilçedeki ($\bar{X}=3.73$) okullarda çalışan öğretmenlerin, köy ($\bar{X}=3.95$) okullarında çalışan öğretmenlere göre dağıtımsal adalet algıları da anlamlı düzeyde daha düşüktür.

Konuyla ilgili olarak Doğan (2008), öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının, çalıştıkları okulun bulunduğu yerleşim yerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığını ve bu durumun ilçede çalışan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının diğer gruplara göre düşük olmasından kaynaklandığını belirlemiştir. Araştırmacının bu sonuca ilişkin yorumu ise; köy ve beldede çalışan öğretmenlerin ücretini yeterli bulmasından dolayı dağıtımsal adalet algılarının ilçedeki öğretmenlere göre yüksek olabileceği şeklindedir. İl merkezinde çalışan öğretmenlerin ise sosyal ve kültürel imkânlarla yakın oluşunun, yine ilçedeki öğretmenlere göre algılarının yüksek olmasına neden olabileceği yorumunda bulunmuştur. İşlemsel adalet boyutunda en yüksek puanı köyde çalışan öğretmenlerin aldığını ve daha sonra sırasıyla belde, il ve ilçe geldiğini belirten Doğan (2008), bu bulguyu “işlemsel adalet algısının ilçede en düşük olması, ilçede çalışan öğretmenlerin tabi oldukları amir sayısının fazla olması nedeniyle işlemlerinin gecikmesi veya gerçekleşmede problemler yaşanmasından kaynaklanabilir” şeklinde yorumlamıştır. Etkileşimsel adalet bakımından ise köyde çalışan öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının diğer gruplardan yüksek olmasının, köyde çalışan öğretmenlerin birbirleriyle daha fazla iletişim içerisinde olmalarından kaynaklanan bir durum olabileceğini belirtmiştir.

Bu araştırmada ise, dağıtımsal adalet boyutundan alınan puanlara göre en yüksek puanı köyde çalışan öğretmenlerin aldığı görülmüştür ve bunu sırasıyla ilçe ve ilde çalışan öğretmenler izlemektedir. Bu durum, Doğan'ın (2008) da belirttiği gibi sosyal ve ekonomik koşullar nedeniyle köyde çalışan öğretmenlerin ücretini yeterli buluyor olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca köyden ilçeye ve ilçeden de il merkezine gidildikçe genel olarak öğretmen sayısının daha fazla olduğu okullar artmaktadır. Buna bağlı olarak öğretmenler arası rekabetin de artmasından dolayı, sosyal ilişkiler ve hoşgörü düzeyi azalabilir, ödül-ceza dağıtımı adaletsiz algılanabilir. Bunun yanında yine köy okullarında çalışan öğretmenlerin sayıca az olmasına bağlı olarak iş dağılımı her öğretmene görev düşecek şekilde yapılırken; ilçeden il merkezine

doğru gidildikçe genellikle öğretmen sayısının artmasına paralel olarak görev dağılımı yapılırken bazı öğretmenlere görev verilmeyebilir (düşmeyebilir). Bu durum, köyden il merkezine doğru gidildikçe dağıtımsal adalet algısının düşmesinin nedeni olabilir.

İlden köye doğru gidildikçe, öğretmenlerin işlemsel adalet algısı yükselmektedir. Köyde ($\bar{X}=3.87$) çalışan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları, il merkezinde ($\bar{X}=3.59$) ve ilçede ($\bar{X}=3.72$) çalışan öğretmenlerin işlemsel adalet algılarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bunun yanında ilçede ($\bar{X}=3.72$) görev yapan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları da il merkezinde ($\bar{X}=3.59$) görev yapan öğretmenlere göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Köyden ilçeye ve ilçeden de il merkezine gidildikçe genel olarak, okullardaki öğretmen sayısının ve iş yükünün artmasıyla birlikte yöneticinin bu konudaki hassasiyetinin azalabilmesi, bu durumun nedeni olarak görülebilir. Ayrıca il merkezindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin çoğunun ileri yaşlarda olmasından dolayı; yaş değişkenine göre işlemsel adalet algısındaki değişme, dolaylı olarak da olsa il merkezinde çalışan öğretmenlerin işlemsel adalet algı düzeyinin düşük çıkmasına neden olabilir.

Etkileşimsel adalet bakımından yapılan ikili karşılaştırmalarda ise, diğer adalet boyutlarındakine benzer şekilde, il merkezinde çalışan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.93$) etkileşimsel adalet algıları, köyde çalışan öğretmenlerin ($\bar{X}=4.16$) algılarından anlamlı derecede düşüktür. Bu durum, yine Doğan'ın (2008) da ifade ettiği gibi il merkezinde çalışan öğretmenlerin birbirleriyle daha az iletişim içerisinde olmalarından kaynaklanan bir durum olabilir. Küçük okullarda yönetici öğretmen arasındaki ilişki daha samimi olabilmekteyken, büyük okullarda yönetici öğretmen arasındaki ilişkinin daha resmi olması, il merkezinde çalışan öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının düşük çıkmasına neden olabilir. Bunun yanında yine il merkezindeki okullarda ileri yaştaki öğretmenlerin fazlalığına bağlı olarak, yaş değişkeninin etkisiyle etkileşimsel adalet algısı düşük çıkmış olabilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Burada; öğretmenlerin örgütsel adanmışlık algı düzeylerinin yanı sıra bu algı düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, çalıştıkları kadro türüne ve okulun bulunduğu yerleşim yerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin “okula adanma”, “öğretmenlik mesleğine adanma”, “öğretim işlerine adanma” ve “çalışma grubuna adanma” boyutlarına göre adanmışlık algı düzeylerine ilişkin betimsel analiz sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11.

Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Algılarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

| Örgütsel Adanmışlık Algısı Boyutları | n | \bar{X} | SS |
|--------------------------------------|------|-----------|-----|
| Okula Adanmışlık | 1463 | 3.75 | .64 |
| Öğretim İşlerine Adanmışlık | 1463 | 4.20 | .51 |
| Öğretmenlik Mesleğine Adanmışlık | 1463 | 4.25 | .65 |
| Çalışma Grubuna Adanmışlık | 1463 | 3.74 | .76 |

Tablo 11’de de görüldüğü gibi öğretmenlerin okula ($\bar{X}=3.75$) ve çalışma grubuna adanmışlıkları ($\bar{X}=3.74$) “yüksek” düzeyde iken; öğretim işlerine ($\bar{X}=4.20$) ve öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları ($\bar{X}=4.25$) “çok yüksek” düzeydedir.

Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ölçeğinden alacakları puanların aritmetik ortalamalarına göre belirlenen en yüksek adanmışlık düzeyi “5”, en düşük adanmışlık düzeyi ise “1” dir. Aritmetik ortalamalara göre belirlenen düzeyler; 1 ile 1.79 arasında “çok düşük”, 1.80 ile 2.59 arasında “düşük”, 2.60 ile 3.39 arasında “orta”, 3.40 ile 4.19 arasında “yüksek” ve 4.20 ile 5 arasında ise “çok yüksek” adanmışlık düzeyini temsil etmektedir. Buna göre, Tablo 19’da da görüldüğü gibi öğretmenlerin okula ($\bar{X}=3.75$) ve çalışma grubuna ($\bar{X}=3.74$) adanmışlıkları “yüksek”; öğretim işlerine ($\bar{X}=4.20$) ve öğretmenlik mesleğine ($\bar{X}=4.25$) adanmışlıkları ise “çok yüksek” düzeydedir.

Adanmışlığa ilişkin en yüksek algı, “öğretmenlik mesleğine adanma” boyutunda olmakla birlikte bunu “öğretim işlerine adanma”, “okula adanma” ve “çalışma grubuna adanma” boyutları izlemektedir. Bu durumun kaynağı, öğretmenlerin mesleklerini ve meslekleri ile ilgili rolleri daha fazla benimsemesi olabilir. Çalışılan okul ve okula bağlı olarak da çalışma grubu değişebilmektedir; ancak meslek ve mesleki roller çalışılan okula göre değişmemektedir.

Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Algıları

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel adanmışlık algılarının dört alt boyut bakımından analiz sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12.

Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Ortalamaları ve Örgütsel Adanmışlık Algılarına İlişkin t-testi Sonuçları

| Örgütsel Adanmışlık Algısı Boyutları | Cinsiyet | n | \bar{X} | SS | Sd | t | p |
|--------------------------------------|----------|-----|-----------|-----|----------|--------|------|
| Okula Adanmışlık | Kadın | 702 | 3.69 | .64 | 1461 | -3.434 | .001 |
| | Erkek | 761 | 3.81 | .63 | | | |
| Öğretim İşlerine Adanmışlık | Kadın | 702 | 4.21 | .49 | 1461 | .276 | .783 |
| | Erkek | 761 | 4.20 | .52 | | | |
| Öğretmenlik Mesleğine Adanmışlık | Kadın | 702 | 4.35 | .58 | 1440.157 | 5.514 | .000 |
| | Erkek | 761 | 4.16 | .71 | | | |
| Çalışma Grubuna Adanmışlık | Kadın | 702 | 3.69 | .77 | 1461 | -2.067 | .039 |
| | Erkek | 761 | 3.78 | .74 | | | |

Tablo 12’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okula [$t_{(1461)}=3.434$, $p<.05$], öğretmenlik mesleğine [$t_{(1440,157)}=5.514$, $p<.05$] ve çalışma grubuna adanmışlıkları [$t_{(1461)}=2.067$, $p<.05$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark gösterirken; öğretim işlerine adanmışlıkları [$t_{(1461)}=.276$, $p>.05$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark göstermemektedir. Bu araştırmada, kadınların öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları erkeklerden daha yüksek iken; okula ve çalışma grubuna adanmışlıkları erkeklerden daha düşüktür. Okula ve çalışma grubuna adanmışlık boyutlarında erkek ve kadın öğretmenlerin algı düzeyleri “yüksek” olmakla birlikte; öğretmenlik mesleğine adanmışlık boyutunda erkek öğretmenlerin algısı “yüksek”, kadın öğretmenlerin algısı ise “çok yüksek” düzeydedir.

Alper Apak (2008), Artun (2008), Eroğlu (2007) ve Zöğ (2007); araştırmalarının sonucunda, okula adanma boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulmazken, anlamlı fark bulan araştırmaya da rastlanmamıştır. Öğretim işlerine adanma boyutunda Alper Apak (2009) ve Artun (2008), kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla kendilerini daha fazla öğretim işlerine adadıklarını ortaya koyarken; Eroğlu (2007) ve Zöğ (2007) cinsiyete göre anlamlı fark olmadığını belirlemişlerdir. Diğer taraftan Alper Apak (2009), Artun (2008) ve Eroğlu (2007), cinsiyete göre öğretmenlik mesleğine adanma puanlarının anlamlı düzeyde farklılaştığını ve kadın öğretmenlerin bu boyuttaki adanmışlıklarının erkek öğretmenlerinkinden daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Zöğ (2007) ise, bu boyutta cinsiyet değişkenine göre fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışma grubuna adanma boyutunda ise, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı fark bulan araştırmaya rastlanmamıştır. Alper Apak (2009), Artun (2008), Eroğlu (2007) ve Zöğ (2007) araştırmalarında çalışma grubuna adanma boyutundaki algının cinsiyet değişkeninden etkilenmediğini bulmuşlardır.

Bu çalışmada ise; erkek öğretmenlerin okula adanmışlıkları, kadın öğretmenlere göre daha yüksektir ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum, kadın öğretmenlerin okul dışında erkek öğretmenlerden daha fazla rol ve sorumluluklarının olması ile açıklanabilir. Daha açık ifade edilecek olursa; kadın öğretmenlerin genel olarak okul dışında ev ve çocukları ile ilgili, erkek öğretmenlere göre daha fazla sorumlulukları bulunmaktadır. Örneğin; evli bir erkek öğretmen, ev işleri ve çocuklarının bakımı ile ilgili olarak evli bir bayan öğretmene göre daha az sorumluluk almaktadır. Dolayısıyla erkek öğretmenlerin, kendilerini çalıştıkları kuruma adama düzeyleri daha yüksek olabilmektedir. Ayrıca erkek öğretmenlerin, ailenin ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasından daha çok sorumlu olması nedeniyle okula adanmışlıklarının daha yüksek olması da mümkündür. Nitekim konuyla ilgili olarak Brett, Cron ve Slocum'ın (1995) mali ihtiyaçların, çalışanların iş davranışı ve tutumlarını belirlemedeki rolünü belirlemeye yönelik araştırma bulguları; parasal ihtiyaçların, işgörenlerin örgütsel adanmışlık ve performans ilişkisini etkilediğini göstermiştir. Yine bu araştırma sonuçlarına göre; parasal ihtiyaçları daha düşük olan işgörenlerin, örgütsel adanmışlık ve performans ilişkisi de daha düşüktür (Brett, Cron ve Slocum, 1995). Benzer şekilde Balcı (2003, s. 31) da, örgütsel adanmayı açıklamada "*Cinsiyet modeli*"nden bahsetmekte ve bu modele göre; sosyalleşme sonucu kadınların erkeklere göre, aile rollerine daha çok önem verdiklerini, bu nedenle de adanmışlık düzeylerinin erkeklerden farklı olduğunu belirtmektedir.

Bu çalışmada öğretim işlerine adanma boyutunda anlamlı fark bulunmaması Eroğlu'nun (2007) ve Zöğ'ün (2007) araştırma bulgularıyla paraleldir. Öğretmenlik mesleğine adanma boyutunda ise Alper Apak'ın (2009), Zöğ (2007) ve Eroğlu'nun (2007) araştırma sonuçlarıyla benzer şekilde bu çalışmada da, kadın öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine adanmışlıklarının, erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Her iki grubun da "çok yüksek" düzeyde algıya sahip oldukları görülmüştür. Kadın öğretmenler genel olarak anaçlık özelliklerinden dolayı daha duygusal ve sevecendirler. Buna bağlı olarak, kadın öğretmenler öğrencilerine sevgi ve ilgilerini daha fazla gösterebilmekte, öğrencileri ile etkileşim ve iletişimleri daha kuvvetli olabilmekte ve bu nedenle de meslekleri ile duygusal bir bağ kurabilmektedirler. Bu durum da kadın öğretmenlerin, öğretmenlik mesleğine adanma boyutuna ilişkin algılarının yüksek olmasına neden olabilir.

Alan yazında öğretmenlerin çalışma grubuna adanmışlıklarının, cinsiyetlerine göre farklılaştığını belirleyen her hangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada

ise, erkek öğretmenlerin çalışma grubuna adanmışlık algılarının kadın öğretmenlerin algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yaşlarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Algıları

Yaş değişkeni yedi alt gruba ayrılmıştır. Bunlar; 21-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46-50 ile 51 ve üzeri yaş gruplarıdır. Bu yedi alt gruba göre öğretmenlerin okula, öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanma algılarına ilişkin analiz sonuçları Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13.

Yaşlarına Göre Öğretmenlerin Okula, Öğretim İşlerine, Öğretmenlik Mesleğine ve Çalışma Grubuna Adanmışlık Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları

| | Yaş Grupları | N | \bar{X} | SS | Sd | F | p | Anlamlı Fark |
|----------------------------------|---------------|-------------|-------------|------------|--------|-------|------------------|--------------|
| Okula Adanmışlık | 21-25 | 107 | 3.65 | .63 | 6-1456 | 5.983 | .000 | 1-6 |
| | 26-30 | 303 | 3.70 | .68 | | | | 1-7 |
| | 31-35 | 322 | 3.67 | .66 | | | | 2-6 |
| | 36-40 | 259 | 3.72 | .61 | | | | 2-7 |
| | 41-45 | 251 | 3.82 | .63 | | | | 3-6 |
| | 46-50 | 137 | 3.89 | .56 | | | | 3-7 |
| | 51 ve üzeri | 84 | 4.02 | .46 | | | | 4-7 |
| | Toplam | 1463 | 3.75 | .64 | | | *p<.05 | 5-7 |
| Öğretim İşlerine Adanmışlık | 21-25 | 107 | 4.23 | .47 | 6-1456 | 3.623 | .001 | 3-5 |
| | 26-30 | 303 | 4.17 | .52 | | | | 3-7 |
| | 31-35 | 322 | 4.12 | .55 | | | | |
| | 36-40 | 259 | 4.19 | .50 | | | | |
| | 41-45 | 251 | 4.27 | .51 | | | | |
| | 46-50 | 137 | 4.26 | .47 | | | | |
| | 51 ve üzeri | 84 | 4.34 | .41 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 4.20 | .51 | | | *p<.05 | |
| Öğretmenlik Mesleğine Adanmışlık | 21-25 | 107 | 4.31 | .56 | 6-1456 | 3.244 | .004 | 2-7 |
| | 26-30 | 303 | 4.27 | .67 | | | | 3-7 |
| | 31-35 | 322 | 4.22 | .71 | | | | 4-7 |
| | 36-40 | 259 | 4.17 | .68 | | | | 5-7 |
| | 41-45 | 251 | 4.21 | .68 | | | | |
| | 46-50 | 137 | 4.34 | .52 | | | | |
| | 51 ve üzeri | 84 | 4.48 | .44 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 4.25 | .65 | | | *p<.05 | |
| Çalışma Grubuna Adanmışlık | 21-25 | 107 | 3.59 | .83 | 6-1456 | 5.266 | .000 | 1-6 |
| | 26-30 | 303 | 3.64 | .79 | | | | 1-7 |
| | 31-35 | 322 | 3.66 | .76 | | | | 2-6 |
| | 36-40 | 259 | 3.77 | .74 | | | | 2-7 |
| | 41-45 | 251 | 3.83 | .76 | | | | 3-6 |
| | 46-50 | 137 | 3.92 | .64 | | | | 3-7 |
| | 51 ve üzeri | 84 | 3.94 | .63 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 3.74 | .76 | | | *p<.05 | |

Tablo 13'de de görüldüğü gibi, öğretmenlerin, okula [$F_{(6-1456)}=5.983$, $p<.05$], öğretim işlerine [$F_{(6-1456)}=3.623$, $p<.05$], öğretmenlik mesleğine [$F_{(6-1456)}=3.244$, $p<.05$] ve çalışma grubuna adanmışlık algıları [$F_{(6-1456)}=5.266$, $p<.05$], yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Okula adanmışlık boyutuna ilişkin farkın kaynağını bulmak için yapılan Dunnett's C testi sonuçlarına göre; 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin ($\bar{X}=4.02$) okula adanmışlık algıları, 21-25 yaş, ($\bar{X}=3.65$); 26-30 yaş, ($\bar{X}=3.70$); 31-35 yaş, ($\bar{X}=3.67$); 36-40 yaş, ($\bar{X}=3.72$); 41-45 yaş ($\bar{X}=3.82$) yaş gurubundaki öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksektir. Ayrıca, 46-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X}=3.89$) okula adanmışlık algıları, 21-35 yaş arasındaki [21-25 yaş, $\bar{X}=3.65$; 26-30 yaş, $\bar{X}=3.70$; 31-35 yaş, $\bar{X}=3.67$] öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Öğretim işlerine adanmışlık boyutunda farkın kaynağını belirlemek amacıyla uygulanan Sidak testi sonuçlarına göre; 41-45 yaş aralığındaki ($\bar{X}=4.27$) ve 51 ve üzeri yaş grubundaki ($\bar{X}=4.34$) öğretmenlerin, 31-35 yaş aralığındaki ($\bar{X}=4.12$) öğretmenlere göre öğretim işlerine adanmışlık algıları anlamlı düzeyde daha yüksektir. Öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanmışlık boyutlarında farkın kaynağını belirlemede Dunnett's C testi uygulanmıştır. Bu test sonuçlarına göre; öğretmenlik mesleğine adanmışlık boyutunda, 51 ve üzeri yaş ($\bar{X}=4.48$) grubundaki öğretmenlerin, 26-45 yaş aralığındaki [26-30 yaş ($\bar{X}=4.27$), 31-35 yaş ($\bar{X}=4.22$), 36-40 yaş ($\bar{X}=4.17$) ve 41-45 yaş ($\bar{X}=4.21$)] öğretmenlere göre öğretmenlik mesleğine adanmışlık algıları anlamlı düzeyde daha yüksektir. Çalışma grubuna adanma boyutunda ise; 51 ve üzeri yaş ($\bar{X}=3.94$) grubundaki öğretmenlerin, 21-35 yaş aralığındaki [21-25 yaş ($\bar{X}=3.59$), 26-30 yaş ($\bar{X}=3.64$) ve 31-35 yaş ($\bar{X}=3.66$)] öğretmenlere göre çalışma grubuna adanmışlık algıları anlamlı düzeyde daha yüksektir. Ayrıca, 46-50 yaş ($\bar{X}=3.92$) aralığındaki öğretmenlerin çalışma grubuna adanmışlık algıları da 21-35 yaş aralığındaki [21-25 yaş ($\bar{X}=3.59$), 26-30 yaş ($\bar{X}=3.64$) ve 31-35 yaş ($\bar{X}=3.66$)] öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Alper Apak (2009), Artun (2008), Zöğ (2007), Hawkins (1998) ile Angle ve Perry (1981) işgören yaşı ile örgütsel adanmışlık arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu ve genç öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin ileri yaştaki öğretmenlerinkinden daha düşük olduğunu belirtmişlerdir. Yaş değişkenine göre

araştırma sonuçları adanmışlığın alt boyutları bakımından değerlendirildiğinde; okula, öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanmışlık boyutlarında Artun'un (2008) ve Zöğ'ün (2007) araştırma sonuçlarıyla tutarlılık gösteren bu araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşı arttıkça adanmışlık düzeyleri de artmaktadır. Eroğlu'nun (2007) çalışmasında ise sadece okula adanma boyutunda, bu araştırma bulgularına benzer bulgular elde edilmiştir.

Bu araştırmada, ileri yaşlardaki öğretmenlerin okullarına daha fazla adanmış olma nedenleri; yaşın ilerlemesiyle birlikte alternatif iş imkânlarının azalması, sorumluluklarından dolayı ekonomik nedenlerle mevcut konumu ve durumu koruma isteğiyle, zaten kısıtlı olan alternatif iş imkânlarını değerlendirmede risk almaktan çekinilmesi, yeni bir çalışma ortamında yaşanabilecek uyum sağlama güçlüklerinden dolayı kurumdan ayrılmanın tercih edilmemesi ve zamanla okul ortamına yönelik alışkanlık oluşması olabilir. Bu durum, Artun'un (2008) da belirttiği gibi, ileri yaştaki öğretmenlerin idari kadrolarda yer almalarından ve bu nedenle kuruma daha fazla bağlı olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Genç yaştaki öğretmenlerin, meslekten memnuniyetsizliklerinin fazla olmasının yanı sıra mesleği değiştirmek gibi bir şanslarının olması da yaş grupları arasındaki farkın bir diğer nedeni olabilir. Ayrıca, yaşın ilerlemesiyle birlikte öğretmenler kazandıkları deneyim, birikim ve özgüvenin yanı sıra işin püf noktalarını da bilmeleri sayesinde amaçlarına daha kolay ulaşabilmektedirler. Bu durum da ileri yaş grubundaki öğretmenlerin adanmışlıklarını yükseltebilir.

Kadro Türüne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Algıları

Öğretmenlerin çalıştıkları kadro türü; "kadrolu", "sözleşmeli", "ders ücretli veya vekil" olmak üzere üç grupta ele alınmıştır. Bu gruplara göre alt boyutlar bakımından öğretmenlerin adanmışlık algılarına ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14.

Çalışılan Kadro Türüne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları

| Örgütsel Adanmışlık Boyutları | Kadro Türü | N | \bar{X} | SS | Sd | F | p | Anlamli Fark |
|----------------------------------|-------------------------|-------------|-------------|------------|--------|-------|------|--------------|
| Okula Adanmışlık | Kadrolu | 1325 | 3.76 | .64 | 2-1460 | 1.088 | .337 | Yok |
| | Sözleşmeli | 94 | 3.66 | .63 | | | | |
| | Ders Ücretli veya Vekil | 44 | 3.75 | .60 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 3.75 | .64 | | | | |
| Öğretim İşlerine Adanmışlık | Kadrolu | 1325 | 4.20 | .51 | 2-1460 | .986 | .373 | Yok |
| | Sözleşmeli | 94 | 4.19 | .46 | | | | |
| | Ders Ücretli veya Vekil | 44 | 4.31 | .44 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 4.20 | .51 | | | | |
| Öğretmenlik Mesleğine Adanmışlık | Kadrolu | 1325 | 4.24 | .67 | 2-1460 | 2.103 | .123 | Yok |
| | Sözleşmeli | 94 | 4.37 | .49 | | | | |
| | Ders Ücretli veya Vekil | 44 | 4.33 | .57 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 4.25 | .65 | | | | |
| Çalışma Grubuna Adanmışlık | Kadrolu | 1325 | 3.75 | .75 | 2-1460 | 1.382 | .252 | Yok |
| | Sözleşmeli | 94 | 3.63 | .85 | | | | |
| | Ders Ücretli veya Vekil | 44 | 3.65 | .83 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 3.74 | .76 | | | | |

Tablo 14'de görüldüğü gibi, çalıştıkları kadro türü öğretmenlerin okula [$F_{(2-1460)}=1.088$, $p>.05$], öğretim işlerine [$F_{(2-1460)}=.986$, $p>.05$], öğretmenlik mesleğine [$F_{(2-1460)}=2.103$, $p>.05$] ve çalışma grubuna adanmışlık algıları [$F_{(2-1460)}=1.382$, $p>.05$], çalıştıkları kadro türüne göre farklılık göstermemektedir.

Alanyazın incelendiğinde; Alper Apak'ın (2009) tez çalışmasının, örgütsel adanmışlık algısının istihdam şekillerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen tek çalışma olduğu görülmüştür. Alper Apak'ın (2009) araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin okula, öğretim işlerine ve mesleğe adanmışlık algıları, çalışma şekli (kadrolu, sözleşmeli) değişkenine göre farklılık göstermekteyken; çalışma grubuna adanmışlıkları çalışma şekline göre fark göstermemektedir. Yine aynı çalışmada, sözleşmeli öğretmenlerin okula, öğretim işlerine ve mesleğe adanmışlık algılarının, kadrolu öğretmenlerinkinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç ise ülkemizde kadrolu öğretmenlerin devlet güvencesi ile mesleklerine devam ettikleri, sözleşmeli öğretmenlerin ise daha çok özel okullarda görev aldıkları ve her yıl sözleşme yeniledikleri, bu açıdan sözleşmeli öğretmenlerin, devam adanmışlığı (zorunlu olan adanmışlık) davranışı gösterme eğilimi içinde olabilecekleri şeklinde yorumlanmıştır.

Bu çalışmada ise Alper Apak'ın (2009) bulgularından farklı olarak çalışılan kadro türüne göre örgütsel adanmışlığın hiçbir boyutunda anlamlı düzeyde fark

bulunmamıştır. Yani; kadrolu, sözleşmeli ve ders ücretli/vekil olarak görev yapan öğretmenlerin hepsi okula ve çalışma grubuna “yüksek” düzeyde; öğretim işlerine ve öğretmenlik mesleğine “çok yüksek” düzeyde adanmış görünmektedirler.

Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Algıları

Öğretmenlerin, çalıştıkları “okulun bulunduğu yerleşim yeri” değişkeni üç alt gruba ayrılmıştır. Bunlar; köy, ilçe ve il merkezidir. Bu üç alt gruba göre öğretmenlerin okula adanmışlık algılarına ilişkin analiz sonuçları Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15.

Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları

| | Yerleşim Yeri | n | \bar{X} | SS | Sd | F | p | Anlamlı Fark |
|----------------------------------|---------------|-------------|-------------|------------|--------|-------|------|--------------|
| Okula Adanmışlık | İl | 658 | 3.74 | .65 | 2-1460 | 6.556 | .001 | 2-3 |
| | İlçe | 472 | 3.83 | .62 | | | | |
| | Köy | 333 | 3.66 | .64 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 3.75 | .64 | | | | |
| Öğretim İşlerine Adanmışlık | İl | 658 | 4.16 | .52 | 2-1460 | 6.708 | .001 | 1-3 |
| | İlçe | 472 | 4.21 | .51 | | | | |
| | Köy | 333 | 4.28 | .48 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 4.20 | .51 | | | | |
| Öğretmenlik Mesleğine Adanmışlık | İl | 658 | 4.21 | .69 | 2-1460 | 3.159 | .043 | 1-3 |
| | İlçe | 472 | 4.27 | .64 | | | | |
| | Köy | 333 | 4.31 | .59 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 4.25 | .65 | | | | |
| Çalışma Grubuna Adanmışlık | İl | 658 | 3.73 | .73 | 2-1460 | 2.847 | .058 | Yok |
| | İlçe | 472 | 3.80 | .75 | | | | |
| | Köy | 333 | 3.67 | .82 | | | | |
| | Toplam | 1463 | 3.74 | .76 | | | | |

Tablo 15’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin, okula [$F_{(2-1460)}=6.556$, $p<.05$], öğretim işlerine [$F_{(2-1460)}=6.708$, $p<.05$] ve öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları [$F_{(2-1460)}=3.159$, $p<.05$], okulun bulunduğu yerleşim yerine göre anlamlı farklılık göstermekte; çalışma grubuna adanmışlıkları ise [$F_{(2-1460)}=2.847$, $p>.05$] farklılık göstermemektedir. Farkın kaynağını bulmak için okula ve öğretim işlerine adanmışlık boyutuna ilişkin puanlar üzerinde Sidak; öğretmenlik mesleğine adanmışlık puanları üzerinde ise Dunnett’s C testi sonuçları değerlendirilmiştir. Bu sonuçlara göre, ilçedeki okullarda çalışan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.83$), köy ($\bar{X}=3.66$) okullarında çalışan öğretmenlere göre okula adanmışlıkları daha yüksektir.

Bu, beklenen bir sonuçtur ve bu sonuçta, il merkezindeki okulların fiziksel ve sosyal imkânlarının köydeki okullara göre daha iyi olması ve ilçedeki okulların, köy okullarına göre daha çok tercih edilmesi etkili olabilir.

Öğretim işlerine adanmışlık boyutunda ise, il merkezindeki okullarda çalışan öğretmenlerin ($\bar{X}=4.16$), köy ($\bar{X}=4.28$) okullarında çalışan öğretmenlere göre öğretim işlerine adanmışlıklarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, il merkezindeki okullarda çalışan öğretmenlerin ($\bar{X}=4.21$), köy ($\bar{X}=4.31$) okullarında çalışan öğretmenlere göre öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları da daha düşüktür. Genel itibarı ile il merkezindeki okullarda, köy okullarına nazaran şartlar daha iyidir. Bu nedenle hemen her imkânı olan il merkezindeki okullarda çalışan öğretmenler, mesleklerine yönelik beklenenden daha fazla çaba gösterme ihtiyacı hissetmiyor olabilirler. Köyde çalışan öğretmenler ise hem okuldaki fiziksel yapı hem de köydeki sosyal yapı nedeniyle daha fazla sorumluluk almak ve çaba sarfetmek zorunda kaldığı için, mesleğe ve öğretim işlerine adanmışlıkları yüksek olabilir. Çalışılan okulun bulunduğu yerleşim yerine göre, öğretmenlerin çalışma grubuna adanmışlıkları arasında fark bulunmamıştır.

Alanyazında öğretmen adanmışlığını okula, öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanma boyutları bakımından inceleyen çalışmalar içinde, okulun bulunduğu yerleşim yerine göre değerlendirme yapan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Okulun bulunduğu yerleşim yerine göre öğretmenlerin adanmışlık algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen tek çalışma ise Doğan'ın (2008) tez çalışmasıdır ki bu çalışmada da Doğan, adanmışlığı farklı bir sınıflandırmayla duygusal, normatif ve devam adanmışlığı olarak ele almıştır. Doğan (2008), okulun bulunduğu yerleşim yerine göre öğretmenlerin duygusal adanmışlık ve devam adanmışlığı algılarının farklılaşmadığını; normatif adanmışlık algılarının ise farklılaştığını ve farkın ilçede çalışan öğretmenlerin algılarının düşük olmasından kaynaklandığını belirlemiştir.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ile Örgütsel Adanmışlık Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel adanmışlık algıları, araştırmanın üzerinde yoğunlaştığı konudur. Araştırmanın amacını oluşturan öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel adanmışlık algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak "0.00" olması ilişki olmadığını, 0.70-1.00 arasında olması

“yüksek”; 0.70-0.30 arasında olması “orta”; 0.30-0.00 arasında olması ise, “düşük” düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2009). Öğretmenlerin örgütsel adanmışlığın, “okula adanma”, “öğretmenlik mesleğine adanma”, “öğretim işlerine adanma” ve “çalışma grubuna adanma” boyutlarındaki algıları ile örgütsel adaletin, “dağıtimsal adalet”, “işlevsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” boyutlarındaki algıları arasındaki ilişki basit korelasyon analizi (bivariate correlation) ile hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ile Örgütsel Adanmışlık Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Basit (Bivariate) Korelasyon Analizi Sonuçları

| | | OA | ÖİA | ÖMA | ÇGA |
|----|----------------------|------|------|------|------|
| DA | Korelasyon katsayısı | .400 | .214 | .167 | .282 |
| | Anlamlılık | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 1463 | 1463 | 1463 | 1463 |
| İA | Korelasyon katsayısı | .418 | .254 | .173 | .284 |
| | Anlamlılık | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 1463 | 1463 | 1463 | 1463 |
| EA | Korelasyon katsayısı | .387 | .228 | .172 | .247 |
| | Anlamlılık | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 1463 | 1463 | 1463 | 1463 |

$p < .05$ (Tabloda yer alan kısaltmalar: OA: Okula Adanma; ÖİA: Öğretim İşlerine Adanma; ÖMA: Öğretmenlik Mesleğinin Adanma; ÇGA: Çalışma Grubuna Adanma; DA: Dağıtimsal Adalet; İA: İşlevsel Adalet; EA: Etkileşimsel Adalet)

Tablo 16’deki korelasyon (karşılıklı ilişki) analizi tablosunda verilen sonuçlardan araştırmaya katılan öğretmenlerin; dağıtimsal adalet algıları (DA) ile örgütsel adanmışlığın okula adanma (OA) ($r=.400$, $p<.05$) boyutu arasında orta düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin; öğretim işlerine (ÖİA) ($r=.214$, $p<.05$), öğretmenlik mesleğine (ÖMA) ($r=.167$, $p<.05$) ve çalışma grubuna adanma (ÇGA) ($r=.282$, $p<.05$) boyutları arasında düşük düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Benzer şekilde öğretmenlerin işlevsel adalet algıları (İA) ile örgütsel adanmışlığın okula adanma (OA) ($r=.418$, $p<.05$) boyutu arasında orta düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin; öğretim işlerine (ÖİA) ($r=.254$, $p<.05$), öğretmenlik mesleğine (ÖMA) ($r=.173$, $p<.05$) ve çalışma grubuna adanma (ÇGA) ($r=.284$, $p<.05$) boyutları arasında düşük düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yine öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları (EA) ile örgütsel adanmışlığın okula adanma (OA) ($r=.387$, $p<.05$) boyutu arasında orta düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin; öğretim işlerine (ÖİA) ($r=.228$, $p<.05$), öğretmenlik mesleğine (ÖMA)

($r=.172$, $p<.05$) ve çalışma grubuna adanma (ÇGA) ($r=.247$, $p<.05$) boyutu arasında düşük düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm adalet boyutlarının en yüksek düzeyde ilişkili olduğu adanmışlık boyutu “okula adanma” boyutu iken en düşük düzeyde ilişkili olduğu adanmışlık boyutu ise “öğretmenlik mesleğine adanma” boyutudur.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmalar içinde, örgütsel adanmışlığı okula, öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanmışlık boyutları ile ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden örgütsel adanmışlığın genel olarak ve farklı boyutlarıyla örgütsel adalet ilişkisini inceleyen çalışmalar üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

Daha önce yapılan araştırmalarda Dilek (2004: Akt. Doğan, 2008), örgütsel adalet boyutlarının örgütsel adanmışlık boyutları ile ilişkili olduğunu bulurken; Aykut (2007) örgütsel adalet ile örgütsel adanmışlık arasında olumlu yönde yüksek bir ilişki belirlemiştir. Bunun yanında Yıldırım (2002), tüm örgütsel adalet boyutlarının normatif adanmışlık üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğunu belirtmektedir. Organ (1994: Akt. Eker, 2006) ise örgüte adanmışlığın hem dağıtım adaleti, hem de işlemsel adalet ile anlamlı ilişkisi olduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde, Li-Ping Tang ve Sarsfield-Baldwin (1996) tarafından yapılan bir araştırmada, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının örgüte adanmışlığın önemli bir belirleyicisi olduğu bulunmuş; kaynakların dağıtımında ve işlemlerde adalet sağlanarak, çalışanlarda örgütsel adanmışlığın artırılabilirliği ileri sürülmüştür.

Dilek (2005), dağıtımsal adalet ile örgütsel adanmışlığın boyutları olarak ele aldığı duygusal ve normatif adanmışlık arasında olumlu yönde ilişki bulurken; devam adanmışlığı arasında ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Orpen (1994) ve Demircan (2003), dağıtımsal adalet ile örgütsel adanmışlık arasında ilişki bulurken; Cremer, Dijke ve Bos (2004: Akt. Dilek, 2005) ise ilişki olmadığını belirlemiştir. Folger (1986: Akt. Öner, 2008) işlemsel adalet kavramının örgütsel adanmışlık üzerine etkili olduğunu belirtmektedir. McFarlin ve Sweeney (1992) dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarının etkileşim halindeyken, çalışanların örgütsel adanmışlık davranış ve tutumlarını etkiledikleri sonucunu ortaya koymaktadır. Öte yandan aynı çalışma, işlemsel adaletin örgütsel adanmışlığı dağıtım adaletine göre daha çok etkilediğini ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre, örgüt işlemlerinin adil olması, örgütsel adanmışlığı dağıtım adaletinden daha çok etkilemektedir. Dağıtım adaleti düşük olduğunda, işlemsel adaletin örgütsel adanmışlık üzerindeki

etkisi daha da fazla olmaktadır. Bu durum; işlemlerin, çalışanlara adil davranmayı belirleyen bir unsur olmasından kaynaklanmaktadır.

Moorman (1991) etkileşimsel adaletin örgütsel adanmışlıkla ilişkili tek kaynak olduğunu saptamış ve bu durumun, dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütün tümüyle ilgiliyken, etkileşimsel adaletin yöneticinin davranışlarına odaklanmasından kaynaklanabileceğini belirtmiştir (Akt. Eker, 2006). Benzer şekilde Barling ve Philips (1993) de, örgütsel adanmışlık ve etkileşim adaleti arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Folger ve Konovsky (1989) ise, işlemsel adaletin örgütsel adanmışlığın daha iyi bir belirleyicisi olduğunu savunmuşlardır. Coetzee'ye (2005) göre de, çalışanlara kendi alanlarıyla ilgili onay fırsatı tanımak, çalışanlarda etkileşimsel adalet algısı oluşturmada önemli bir rol oynar. İşgören, bir kazanımın adil olarak dağıtılmadığını düşünmesine rağmen, ona saygılı ve adil bir şekilde davranılmışsa örgüte adanmışlığını sürdürebilir. Adalet, çalışanlara onların örgütün değerli bir üyeleri olduğunu ve onlara saygı duyulduğunu hissettirir (Eker, 2006). İncelenen tüm bu araştırma sonuçlarına göre, en genel ifade ile örgütsel adalet ile örgütsel adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim bu araştırmada da Çöp'ün (2008) ve Atalay'ın (2007) araştırma sonuçlarına paralel olarak tüm örgütsel adalet boyutlarının örgütsel adanmışlık ile olumlu yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak bu araştırmada örgütsel adalet algısının tüm boyutları, okula adanmışlık ile orta düzeyde; okula, öğretim işlerine ve öğretmenlik mesleğine adanmışlık ile düşük düzeyde ve olumlu yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Tüm örgütsel adalet boyutlarının, okula adanma ile ilişkisinin orta düzeyde olması değerlendirildiğinde; adil dağıtım ve uygulamalar, kurum bazında yöneticiler aracılığı ile gerçekleştirildiği için öğretmenlerin kurumlarına yönelik algı ve tutumlarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Buna ek olarak, yöneticilerin öğretmenlere yönelik davranış ve iletişim şeklini ifade eden adil etkileşimin, öğretmenin yöneticisine ve dolayısıyla da kurumuna yönelik algılarını olumlu etkilediği söylenebilir.

Tüm örgütsel adalet boyutlarının, öğretmenlerin öğretim işlerine ve mesleğine adanmışlıkları ile düşük düzeyde ilişkili olması; öğretmenlik mesleğinin, sadece maddi çıktılar ve bu çıktıların kaynağıyla çok fazla ilgilenmeyen, daha çok manevi değerlerle ilgili bir meslek olarak algılanması nedeniyle, yöneticinin kurumsal ve kişisel adaletinin, öğretmenlik mesleğine adanmışlığa düşük etkisiyle açıklanabilir. Ayrıca öğretmenlerin öğretim işlerine ve mesleklerine adanmışlıklarının, daha çok öğretmenlerin kendi gelişim ve kariyerleri ile ilgili olduğunun düşünülmesi, bu

adanmışlık boyutlarının örgütsel adalet boyutları ile ilişkisinin düşük olmasına neden olabilir. Benzer şekilde; Celep'in de belirttiği gibi, öğretmenlerin çalışma grubuna adanması da daha çok, birlikte çalıştıkları diğer öğretmenlerle olan toplumsal ilişkilerinin değer ve amaçlarını ifade ettiğinden (Celep, 2000, s. 138) yöneticilerinin kurumsal ve kişisel adaleti ile düşük düzeyde ilişkili olabileceği söylenebilir.

BÖLÜM V

Sonuçlar ve Öneriler

Bu bölümüde araştırmanın sonuçları ile araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik öneriler yer almaktadır.

Sonuçlar

Burada önce öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, daha sonra örgütsel adanmışlık algıları, son olarak da örgütsel adalet ile örgütsel adanmışlık algıları arasındaki ilişki ile ilgili sonuçlara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla ilgili elde edilen bulgulara dayanarak, araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Öğretmenlerinin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı “yüksek” düzeydedir.
2. Öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.
3. Öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları, yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Yaşları ilerledikçe öğretmenlerin tüm alt boyutlara ilişkin adalet algısı düşmektedir.
4. Öğretmenlerin dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algıları çalıştıkları kadro türüne göre farklılaşmamaktadır. Ders ücretli veya vekil olarak çalışan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ise, kadrolu öğretmenlerin işlemsel adalet algılarından yüksektir.
5. Öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları, görev yaptıkları okulun bulunduğu yerleşim yerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. İl merkezindeki okullarda çalışan öğretmenlerin ilçe ve köylerdeki okullarda çalışan öğretmenlere göre tüm adalet boyutlarına ilişkin algıları daha düşüktür. Aynı zamanda, ilçelerdeki okullarda çalışan öğretmenlerin, köy okullarında çalışan öğretmenlere göre yine tüm adalet boyutlarına ilişkin algıları daha düşüktür.

Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık algılarıyla ilgili elde edilen bulgulara dayanarak, araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Öğretmenlerin okula ve çalışma grubuna adanmışlık algıları “yüksek”, öğretim işlerine ve mesleğe adanmışlık algı düzeyleri ise “çok yüksek”tir.

2. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre öğretim işlerine ve çalışma grubuna adanmışlık algılarında fark olmadığı; okula ve öğretmenlik mesleğine adanmışlık algılarında ise anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erkek öğretmenlerin okula adanmışlık algıları, kadın öğretmenlere oranla anlamlı düzeyde daha yüksek iken; öğretmenlik mesleğine adanmışlık algıları, kadın öğretmenlere oranla anlamlı düzeyde daha düşüktür.

3. Öğretmenlerin okula, çalışma grubuna, öğretim işlerine ve mesleğe adanmışlık algıları, yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Yaşları ilerledikçe, öğretmenlerin tüm alt boyutlara ilişkin adanmışlık algıları artmaktadır.

4. Öğretmenlerin okula, çalışma grubuna, öğretim işlerine ve mesleğe adanmışlık algıları, çalıştıkları kadro türüne göre farklılaşmamaktadır.

5. Öğretmenlerin çalışma grubuna adanmışlıkları, çalıştıkları okulun bulunduğu yerleşim yerine göre farklılaşmazken; okula, öğretim işlerine ve mesleğe adanmışlık algıları anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. İlçedeki okullarda çalışan öğretmenlerin köy okullarında çalışan öğretmenlere göre sadece okula adanmışlık algıları düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Köy okullarında çalışan öğretmenlerin öğretim işlerine ve öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları il merkezindeki okullarda çalışan öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel adanmışlık algıları arasındaki ilişkiyle ilgili olarak araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Örgütsel adaletin tüm boyutları (DA, İA ve EA) ile okula adanma (OA) arasında orta düzeyde; öğretim işlerine (ÖİA), öğretmenlik mesleğine (ÖMA) ve çalışma grubuna adanma (ÇGA) arasında ise düşük düzeyde olumlu ilişki vardır.

Öneriler

Elde edilen sonuçlara göre öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık algılarının yüksek düzeyde çıkmasının nedenleri araştırılabilir. Böylelikle aralarındaki ilişkiyle ilgili ek bilgilere de ulaşılabilir.

2. Yaş ilerledikçe öğretmenlerin adalet algısındaki azalışın, nedenleri araştırılabilir.

3. İl merkezi, ilçe ve köy okullarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık algılarını etkileyebilecek koşulların ve öğretmen çevrelerinin farkları araştırılabilir.

4. Örgütsel adalet ve adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik öğretmenlerle yürütülen bu araştırma, yöneticilerle de tekrarlanabilir.

5. Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık algıları farklı bakış açısıyla geliştirilmiş ölçeklerle ölçülerek, adanmışlığın farklı boyut ve odakları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki araştırılabilir.

6. Araştırmada veri toplamak ve çözümlmek için nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Aynı konuda görüşme, gözlem gibi nitel yöntem ve teknikler kullanılarak daha açıklayıcı ve farklı bulgular elde edilebilir.

7. Korelasyon çalışmaları neden-sonuç ilişkisi hakkında bilgi vermemektedir. Bu nedenle nedensel ve deneysel çalışmalar yapılabilir.

8. Örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik araştırmalar farklı kurumlarda da yapılabilir.

9. Bu araştırmada katılımcıların çeşitli nedenlerle, boş bıraktıkları maddeler nedeniyle değerlendirme dışı tutulan veri sayısı (504) oldukça fazladır. Bu noktada, öğretmen yetiştiren kurumlarda bu tür çalışmaları tanıtıcı, destekleyici ve özendirici etkinlikler yapılabilir. Bunun yanında görev başındaki öğretmen ve yöneticilere yönelik olarak aynı amaçla ilgili kişi ve kurumlar tarafından hizmet içi eğitim kapsamında etkinliklerde bulunulabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, G. (2006) *Aile şirketlerinde örgütsel adanmışlık: Eskişehir'de bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- 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. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alper Apak, E. G. (2009). *Yıldırma eylemleri ve örgütsel adanmışlık ilişkisi: İlköğretim okulu öğretmenleri üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Anderson, D. M. ve Shiner, K. J. (2003). Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field. *Journal of Leisure Research*, 35(2), 228-247.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An amprical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Artun, B. (2008). *Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X. (2002). Trust as mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 267-285.

- Aryee, S., Chen, Z. X. ve, Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1), 1-14.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adanmışlık ve mesleğe adanmışlık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Atalay, D. D. (2007). *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet-örgütsel bağlanma ilişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel adalet, birey-örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları (Pendik ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara il örneği)*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Balci, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. (2. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balci, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. (7. basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barling, J. ve Phillips, M. (1993). Interactional, formal and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel adanmışlık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. ve Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Begley, T. M., Lee, C. ve Hui, C. (2006). Organizational level as a moderator of the relationship between justice perceptions and work-related reactions. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 705-721.

- Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *Journal of Human Resource Management, 13*(7), 1091-1104.
- Beugre, C. D. ve Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology, 31*(2), 324-339.
- Biggard, N. W. ve Hamilton, G. G. (1984). The power of obedience. *Administrative Science Quarterly, 29*(4), 540-549.
- Blau, G. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology, 58*(4), 277-288.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(4), 469-488.
- Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *The Academy of Management Review, 12*(2), 288-300.
- Bos, K. V. D. (2001). Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior, 58*(2), 254-259.
- Brett, J. F., Cron, W. L. ve Slocum Jr, J. W. (1995). Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *The Academy of Management Journal, 38*(1), 261-271.
- Bretz, R. D., Milkovich G. T. ve Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. *Journal of Management, 18*(2), 321-352.
- Brockner, J., Tyler, T. R. ve Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly, 37*(2), 241-261.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C. ve Bies, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *The Academy of Management Journal, 37*(2), 397-409.

- Brockner, J., Houser, R., Birnbaum, G., Lloyd, K., Deitcher, J., Nathanson, S. ve Rubin, J. Z. (1986). Escalation of commitment to an ineffective course of action: The effect of feedback having negative implications for self-identity. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 109-126.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 553-546.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. (9. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C., Bülbül T. ve Tunç, B. (2000). Aday öğretmenlerin örgütsel adanma durumları. *Trakya Üniversitesi Dergisi, Sosyal Bilimler C serisi*, 1(1), 79-86.
- Celep, C. ve Bülbül, T. (2003). Öğretmenlerin okul dışına kendini adama odakları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 28(127), 37-44.
- Celep, C., Doyuran, Ş., Sarıdere, U. ve Değirmenci, T. (2004). Eğitim örgütlerinde çok boyutlu iş etiği ve örgütsel adanmışlık. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz, Malatya.
- Cengiz, A. A. (2000). Enformasyon çağında örgüt adanmışlığını geliştirmenin yollarına genel bir bakış. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 16(1-2), 509-538.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.
- Chang, E. (2002). Distributive justice and organizational commitment revisited: Moderation by layoff in the case of korean employees. *Human Resource Management*, 41(2), 261-270.
- Choi, J. ve Chen, C. C. (2007). The relationships of distributive justice and compensation system fairness to employee attitudes in international joint ventures. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 687-703.

- Clay-Warner, J., Hegtvedt, K. A. ve Roman, P. (2005). Procedural justice, distributive justice: How experiences with downsizing condition their impact on organizational commitment. *Social Psychology Quarterly*, 68(1), 89-102.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A. ve Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 110-127.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cowherd, D. M. ve Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302-320.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. ve Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S. ve Bobocel, D. R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 164-209.
- Çakmak, K. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olaya çalışması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel adanmışlık ilişkisi: Beş yıldızlı bir otel işletmesinde bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 18-34.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.

- Çetin Gürkan, G. (2006). *Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Çınar Altıntaş, F. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: Akademik personel üzerine bir analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.
- Çöl, G. ve Ardıç, K. (2008). Sosyal yapısal özelliklerin adanmışlık üzerine etkileri. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 22(2), 157-174.
- Çöl, G. ve Gül, H., (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel adanmışlık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-318.
- DeConinck, J. B. ve Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
- Deery, S. J., Iverson, R. D. ve Erwin, P. J. (1994). Predicting organizational and union commitment: The effect of industrial relations climate. *British Journal of Industrial Relations*, 32(4), 581-597.
- Demircan Çakar, N. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: "Algılanan örgütsel destek" bir ara değişken mi? *Elektronik sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 58-67.

- Diekman, K. A., Barsness, Z. I. ve Sondak, H. (2004). Uncertainty, fairness perceptions, and job satisfaction: A field study. *Social Justice Research*, 17(3), 237-255.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Dinç, A. ve Ceylan, A. (2008). Kaçak elektrik kullanımıyla ilgili idare çalışanı tutumunun örgütsel adalet ve iş memnuniyeti ile ilişkisi, çalışma gruplarına göre farklılıklar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2), 13-29.
- Doğan, A. (2008). *İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Elazığ ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel adanmışlığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 29, 37-61.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç adanmışlık unsuru ekseninde örgütsel adanmışlık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı, boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Crosswell, L. J. ve Elliott, R. G. (2004). Committed teachers, passionate teachers: The dimension of passion associated with teacher commitment and engagement. *In: AARE 2004 Conference*, 28th November-2nd December, Melbourne, Australia.
- Elovainio, M., Kivimaki, M. ve Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105-108.
- Elovainio, M., Kivimaki, M., Steen, N. ve Vahtera, J. (2004). Job decision latitude, organizational justice and health: Multilevel covariance structure analysis. *Social Science & Medicine*, 58(9), 1659-1669.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (11. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Eren Gümüştekin, G. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarında değişimin örgütsel kültür ve adanmışlık üzerine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 90-116.
- Eroğlu, S. (2007). *Toplam kalite yönetimi uygulanan ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ve motivasyon düzeyleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Farh, J. L., Earley, P. C. ve Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Farmer, S. J., Beehr, T. A. ve Love, K. G. (2003). Becoming an undercover police officer: A note on fairness perceptions, behavior, and attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 373-387.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Firestone, W. A. ve Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- Flint, D. H. (1999). The role of organizational justice in multi-source performance appraisal: Theory-based applications and directions for research. *Human Resource Management Review*, 9(1), 1-20.
- 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.
- Folger, R. ve Martin, C. (1986). Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(6), 531-546.
- Fox, S., Spector, P. E., Borman, W. E. ve Miles, D. E. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 51-57.

- Fox, F. V. ve Staw, B. M. (1979). The trapped administrator: Effects of job insecurity and policy resistance upon commitment to a course of action. *Administrative Science Quarterly*, 24(3),449-471.
- Fryxell, G. E. ve Gordon, M. E. (1989). Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal*, 32(4), 851-866.
- Gilbert, J. A. ve Ivancevich, J. M. (1999). A re-examination of organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality*, 14(3), 385-396.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734.
- Glisson, C. ve Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. ve Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 433-444.
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stres: Managing workplace stres by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58-69.
- Gül, H. (2002). Örgütsel adanmışlık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-55.
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G. ve McKee, D. O. (2000). Corridors of Influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *The Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.

- Hartman, S. J., Yrle, A. C. ve Galle, Jr., W. P. (1999). Procedural and distributive justice: Examining equity in a university setting. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 337-351.
- Hawkins, W. D. (1998). Predictors of affective organizational commitment among high school principals. Unpublished doktoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- 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.
- Hubbel, A. P. ve Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication Studies*, 56(1), 47-70.
- Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317-334.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 60(1), 149-171.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power and conflict. *Academy of Management Review*, 16(2), 416-441.
- Kane, T. D. ve Tremble, T. R. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the army. *Military Psychology*, 12(2), 137-160.
- Kaneshiro, P. (2008). *Analyzing the organizational justice, trust, and commitment relationship in a public organization*. Unpublished doktoral dissertation, Submitted to Northcentral University, Prescott Valley, Arizona.
- Karaca (Baytok), S. (2001). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi.

- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Karagöz, A. (2008). *İlk ve orta öğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki (Bursa ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Karakuş, M. (2008). *İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin, öğretmenlerin duygusal adanmışlık, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumuna düzeylerine etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik öğretmenler üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (12. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Katz, D. ve Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. (H. Can ve Y. Bayar, Çeviren). Ankara: Doğan Basımevi.
- Kaufman, J. D., Stamper, C. L., ve Tesluk, P.E. (2001). Do supportive organizations make for good corporate citizens? *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 436-449.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 51-64.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Korsgaard, M. A. ve Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21(4), 627-669.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Çokluk Bökeliolu. (2007). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pagem A Yayıncılık.

- Kulik, C. T. ve Ambrose, M. L. (1992). Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Management Review*, 17(2), 212-237.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J. ve Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1-18.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155- 168.
- Lamm, H. ve Schwinger, T. (1983). Need consideration in allocation decisions: Is it just? *The Journal of Social Psychology*, 119(2), 205-209.
- Lee, H-R. (2000). *An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry*. Unpublished doktoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Linkey, H. E. ve Alexander, S. (1998). Need norm demographic influence, social role, and justice judgment. *Current Psychology*, 17(2/3), 150-161.
- Li-Ping Tang, T. ve Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 61(3), 21-42.
- Lowe, R. H. ve Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10(1), 99-114.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B.M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- 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.
- Mert Kaya, Y. (2008). *Yüksek öğretim kurumlarında çalışan akademisyenlerin çalışma biçimlerinin örgütsel adanmışlıklarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.

- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, R. C. ve Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of march and simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15-28.
- Mikula, G., Petri, B. ve Tanzer, N. (1990). What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20(2), 133-149.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *The Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mossholder, K.W., Bennett, N., Kemery, E. R. ve Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24(4), 533-552.
- Nam, D. (2008). *Güven ve örgütsel adaletin beklenti ötesi öz yeterlilik davranışına etkisi (Arma filtre san. ve tic. a.ş. örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Newton, L. A. ve Shore, L. M. (1992). A model of union membership: Instrumentality, commitment, and opposition. *Academy of Management Review*, 17(2), 275-298.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nystedt, L., Sjöberg, A. ve Hägglund, G. (1999). Discriminant validation of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction among Swedish army officers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 40(1), 49-55.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.

- Onay Özkaya, M., Deveci Kocakoç, İ. ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel adanmışlıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Orpen, C. (1994). The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice. *The Journal of Social Psychology*, 134(1), 135-136.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel adanmışlık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öner, Z. H. (2008). *The mediating effect of organizational justice: Moderating roles of sense of coherence and job complexity on the relationship between servant leadership, and work engagement*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ile istatistik veri analizi*. (4. Basım). Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2003b). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 109-126.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 183-202.
- Özkan, V. (2008). *İlköğretim okullarında görevli sınıf öğretmenlerinin bazı değişkenlere göre örgütsel bağlılık düzeyleri (Sakarya il örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Öztürk, F. (2008). *1. Piyade Tugay Komutanlığı'nda piyade sınıfına mensup astsubayların kişisel kariyer geliştirme çalışmalarının örgütsel adanmışlıklarına etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

- Pelit, E., Boylu, Y. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), 55- 74.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1996). Transformational leader behaviors and substitute for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış doktora tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- 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
- 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.
- Rahim, M. A., Magner, N. R. ve Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely? *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9-31.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rossel, R. D. (1971). Required labor commitment, organizational adaptation, and leadership orientation. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 316-320.
- Rowlinson, S. (2001). Matrix organizational structure, culture and commitment: A Hong Kong public sector case study of change. *Construction Management and Economics*, 19(7), 669-673.

- Sarıdere, U. ve Doyuran, Ş. (2004). Eğitim örgütlerinde örgütsel adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz, Malatya.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader- member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *The Academy of Management Review*, 11(2), 298-310.
- Shaw, J. ve Reyes, P. (1992). School cultures: Organizational value orientation and commitment. *Journal of Educational Research*, 85(5), 295-302.
- Shaw, J. C., Wild, E. ve Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse? A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 444-458.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organizations. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumunu ile örgütsel adanmışlık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154.
- Sığırı, Ü. (2007). İşgörenlerin örgütsel adanmışlıklarının Meyer ve Allen topolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- 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.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

- Staley, A. B. (1997). *The contribution of organizational justice in budget decision making to organizational commitment and trust in superior*. Unpublished doctoral dissertation, Nova Southeastern University, Florida, ABD.
- Stecher, M. D. ve Rosse, J: G. (2005). The distributive side of interactional justice: The effects of interpersonal treatment on emotional arousal. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 229-246.
- Stewart, Q. T. (2006). Reinvigorating relative deprivation: A new measure for a classic concept. *Social Science Research*, 35(3), 779-802.
- Süral Özer, P. ve Eker Urtekin, G. (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107-125.
- Sürgevil, O. (2007). *Çalışma yaşamında örgütsel adanmışlık*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir: Ege Üniversitesi.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice, *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 83-98.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Tan, Ç. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri. *E-Journal Of New World Sciences Academy*, 5(1), 130-139.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195–207.
- Tatlı, H. (2008). *Bingöl il merkezinde bulunan hastanelerde görev yapan hekimlerin iş doyumları ve örgütsel adanmışlıklarının değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Temel, A. ve Tatar, G. (2009). Öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ile müdürlerin liderlik davranışları arasındaki ilişki. *XVIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, 1-3 Ekim, İzmir.
- Timurcanday Özmen, Ö., Süral Özer, P. ve Yaşar Saatçioğlu, Ö. (2005). Akademisyenlerde örgütsel ve mesleki adanmışlığın incelenmesine ilişkin bir örnek araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.

- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Trevino, L. K. (1992). The social effects of punishment in organizations: a justice perspective. *Academy of Management Review*, 17(4), 647-676.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., ve O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- Tuncer, A. (1995). *M.E.B. Bilgisayar eğitimi ve hizmetleri genel müdürlüğü personelinin iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık durumları. Lisansüstü Uzmanlık Tezi*. Ankara: TODAİE. (Aktaran: Balay, Refik. 2000. Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel adanmışlık. Ankara: Nobel Yayınevi)
- Türk Dil Kurumu. Büyük Türkçe Sözlük, Web: <http://tdkterim.gov.tr/bts/> adresinden 14.02.2011 tarihinde alınmıştır
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel adanmışlık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Valentine, S., Gotkin, L. ve Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit^{1,2,3}. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.
- Vandenberg, R. J., ve Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15(6), 535-547.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.

- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, adanmışlıkları ve değerleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.
- Wendorf, C. A., Alexander, S. ve Fresone, I. J. (2002). Social justice and moral reasoning: An amprical integration of two paradigms in psychological research. *Social Justice Research*, 15(1), 19-39.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, S. (1999). The effects of distributive and procedural justice on performance. *The Journal of Psychology*, 133(2), 183-193.
- Wilke, M., Rutte, C. G. ve Knippenberg, A. (2000). The resentful sucker: Do rewards ease the pain? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 307-320.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Witt, L. A., Kacmar, K. M. ve Andrews, M. C. (2001). The interactive effects of procedural justice and exchange ideology on supervisor-rated commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 505-515.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A grubu seyahat acentelerinde çalışanların örgütsel adanmışlıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 483-500.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları ve üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.

- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi, S.B.F. Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel adanmışlık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 445-458.
- Yürür, S. (2005). *Ödüllerdirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin analizi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14-22.
- Zöğ, H. (2007). *İstanbul ili Kâğıthane ilçesinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmışlıkları ile iş doyumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.

EKLER

EK-1: Veri Toplama Araçları

Ek-1.1. : Kişisel Bilgi Formu

Değerli Meslektaşım

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği işaretleyiniz. Lütfen boş madde bırakmayınız. **Değerli vaktinizi ayırıp bu çalışmaya verdiğiniz destekten dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.**

Emel ERTÜRK 505 625 11 83
emelerturk_007@hotmail.com

1. Cinsiyetiniz? Kadın Erkek
2. Yaşınız (lütfen yazınız) ?
3. Çalıştığınız kadro? Kadrolu Sözleşmeli
4. Okulunuzun bulunduğu yerleşim yeri?..... İl merkezi İlçe merkezi Köy

Ek-1.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

| Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak her maddeye ilişkin, düşüncenizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. | 1 Kesinlikle Katılmıyorum 2 Katılmıyorum 3 Kararsızım 4 Katılıyorum 5 Tamamen 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 Adanmışlık Ölçeği

| Aşağıda örgütsel adanmışlığa yönelik bazı ifadeler verilmiştir. Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz. | 1 Çok Az 2 Az 3 Arasına 4 Çoğu zaman 5 Her Zaman | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Okul için benden normal olarak beklenilenden fazla çaba göstermekteyim. | | | | | |
| 2. Dersle ilgili olarak ders dışında öğrencilere zaman ayırmaktayım. | | | | | |
| 3. Öğretmenlik mesleğini seçme kararımı yaşamımdaki en olumlu karar olarak değerlendirmekteyim. | | | | | |
| 4. Ders aralarında öğretmen arkadaşlarımla birlikte olmaktan hoşlanmaktayım. | | | | | |
| 5. Alanımla ilgili ders olmasa da okulda kalmak için başka derse girmeyi kabul ederim. | | | | | |
| 6. Günlük olarak planlanan derslerimi yetiştiremediğim zaman ek ders yapma fırsatı ararım. | | | | | |
| 7. Öğretmenlik mesleğinin değerlerini diğer mesleki değerlerden üstün görmekteyim. | | | | | |
| 8. Bu okuldaki öğretmen arkadaşlarımdan başkalarına gururla bahsederim. | | | | | |
| 9. Bu okuldan gurur duymaktayım. | | | | | |
| 10. Herhangi bir uyarana gerek kalmaksızın dersime zamanında girerim. | | | | | |
| 11. Öğretmen olduğumu başkalarına gururla söylerim. | | | | | |
| 12. Bu okuldaki öğretmenler beni en yakın dostları olarak görmekte. | | | | | |
| 13. Okul yönetiminin öğretmenlere ilişkin uygulamasını onaylamıyorum. | | | | | |
| 14. Okuldaki işime dört elle sarılmaktayım. | | | | | |
| 15. Öğretmenlik mesleğinde önemli bir yer edinmek(tanınmak) istiyorum. | | | | | |
| 16. Yaşantımdaki en yakın arkadaşlarım bu okuldaki öğretmenlerdir. | | | | | |
| 17. Bu okul bende çalışma şevki uyandırır. | | | | | |
| 18. Öğrencilerimin aile yaşantısı hakkında bilgi edinmeye çalışırım. | | | | | |
| 19. Öğretmenlik mesleğini, çalışma hayatı için ideal bir meslek olarak görmekteyim. | | | | | |
| 20. Bu okuldaki öğretmenlerle okul dışında da ilişkiyi sürdürmekteyim. | | | | | |
| 21. Başka okulda çalışma şansına sahip olduğum halde, bu okulda çalışmaktan hoşlanıyorum. | | | | | |
| 22. Başarısız öğrencimin istenilen başarıyı göstermesi için fazla çaba göstermekteyim. | | | | | |
| 23. Çalışmama ekonomik açıdan gerek kalmasa da öğretmenlik mesleğini sürdürebilirim. | | | | | |
| 24. Kendimi, bu okuldaki öğretmenlerin yakın arkadaşı olarak görmekteyim. | | | | | |
| 25. Bu okuldaki insanlar arası ilişkiyi onaylamıyorum. | | | | | |
| 26. Ders yapmaktan zevk alıyorum. | | | | | |
| 27. Bu okulun geleceği beni gerçekten ilgilendiriyor. | | | | | |
| 28. Bu okul çalışabileceğim okullar içinde en iyisidir. | | | | | |

EK-2. Araştırma İzni Onayı

T.C.
BURDUR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.15.00.05 510/ 2733
Konu : Araştırma izni

.../02/2010
01 MART 2010

VALİLİK MAKAMINA

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği yüksek lisans öğrencisi Emel ERTÜRK'ün "İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalet ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki" konulu araştırmasını ilimiz dahilindeki ilköğretim okullarında uygulamak istemesi ile ilgili Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 12.02.2010 tarih ve 095-726 sayılı yazıları örneği ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği yüksek lisans öğrencisi Emel ERTÜRK'ün "İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalet ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki" konulu araştırmasını ilimiz dahilindeki ilköğretim okullarında uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde oturlarınıza arz ederim.


Recep YIGIT
Millî Eğitim Müdürü

OLUR

26/02/2010

Hüseyin ÇELİK
Vali a.
Millî Yardımcısı



Burdur Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Bahçeşehirler Sokağı, Beşer Çarş. 15.00.01080/07
Telefon : (0248) 253 11 19-120
Faks : (0248) 253 13 43
Ayrıntılı bilgi: M.KUYULMCI/248 109 0



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı: Emel ERTÜRK
Doğum Tarihi ve Yeri: 09.02.1983 / Bursa

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Süleyman Demirel Üniversitesi, Burdur Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrenimi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimle Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Sınıf Öğretmenliği Programı.
Bildiği Yabancı Diller: İngilizce, Almanca
Bilimsel Faaliyetleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi
e-mail: emelerturk_007@hotmail.com