

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: KONYA İLİNDEKİ ÖZEL EĞİTİM
KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

Sema ÇÖKÜK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Rifat İRAZ

Konya-2013



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Sema ÇÖKÜK		
	Numarası	104227011006		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒	Doktora	☐
	Tezin Adı	Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama		

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Sema Çökük



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Sema ÇÖKÜK		
	Numarası	104227011006		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒	Doktora	☐
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Rıfat İRAZ		
Tezin Adı		Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama		

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma 17/06/2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Rıfat İRAZ

Danışman

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Üye

Prof. Dr. Fehmi KARASİOĞLU

Üye

ÖNSÖZ

Öncelikle tez konusunda birlikte çalıştığım değerli hocam Sayın Doç. Dr. Rıfat İRAZ'a aktarmış olduğu deneyimleri, her konudaki yol göstericiliği ve güler yüzü için teşekkür ederim.

Uygulama aşamasında yardımcı olan okul yöneticilerine ve ankete yanıt veren tüm öğretmenlere teşekkür ederim.

Beni varlıklarıyla yalnız bırakmayan, maddi ve manevi her konuda destek olan sevgili anneme, babama, kardeşlerime ve tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Sema ÇÖKÜK

Haziran 2013, Konya



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Sema ÇÖKÜK		
	Numarası	104227011006		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒	Doktora	☐
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Rıfat İRAZ		
Tezin Adı		Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama		

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Konya'daki özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırma verileri Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sonuçları SPSS 15 programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu ve en güçlü ilişkinin ise etkileşim adaleti boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık boyutları olan; duygusal, devam ve normatif bağlılığı pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Farklılık analizi sonuçlarına göre bazı demografik değişkenlere göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarında farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Sema ÇÖKÜK		
	Numarası	104227011006		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	☒	Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Rıfat İRAZ		
Tezin İngilizce Adı		The effect of organizational justice on organizational commitment: An application on the private education institutions in Konya		

SUMMARY

The purpose of the study is to determine the effect of organizational justice perceptions of the teachers employed in private education institutions in Konya on their organizational commitment. Research data collected by using Organizational Justice Scale and Organizational Commitment Scale. The research result is evaluated by SPSS 15 software. Results of correlation analysis indicated that there was a meaningful and positive relationship between dimensions of organizational commitment and dimensions of organizational justice, and the strongest relation is between interactional justice and affective commitment dimension. Results of regression analysis showed that organizational justice perceptions had a positive effect on affective commitment, continuance commitment and normative commitment attitudes. Also, it was investigated whether the demographic variables would cause a significant difference in organizational justice perceptions and organizational commitment levels of teachers. Difference analysis results of the study indicated that differences were determined in the subdimensions of organizational commitment and organizational justice in terms of some of the demographic variables.

Key Words: Organizational Justice, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM- ÖRGÜTSEL ADALET	3
1.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Önemi.....	3
1.2. Örgütsel Adaletle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	5
1.2.1. Reaktif-İçerik Teoriler	6
1.2.2. Proaktif-İçerik Teoriler	8
1.2.3. Reaktif-Süreç Teoriler	9
1.2.4. Proaktif-Süreç Teoriler	9
1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	12
1.3.1. Dağıtım Adaleti.....	12
1.3.2. İşlem Adaleti.....	14
1.3.3. Etkileşim Adaleti	15
İKİNCİ BÖLÜM- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	17
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi	17

2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	19
2.2.1. Davranışsal Bağlılık.....	20
2.2.1.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	20
2.2.1.2. Salancik'in Yaklaşımı	21
2.2.2. Tutumsal Bağlılık	21
2.2.2.1. Kanter'in Yaklaşımı	22
2.2.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	23
2.2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	23
2.2.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	24
2.2.2.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	25
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	27
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	28
2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	29
2.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	30
2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	30
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	33
2.5.1. Kişisel Faktörler.....	33
2.5.1.1. İş Beklentileri	33
2.5.1.2. Psikolojik Sözleşme	33
2.5.1.3. Kişisel Özellikler.....	34
2.5.2. Örgütsel Faktörler	36
2.5.2.1. Yönetim.....	37
2.5.2.2. İşin Kapsamı.....	37
2.5.2.3. Ücret ve Örgütsel Ödüller	37

2.5.2.4. İletişim.....	38
2.5.2.5. Örgütsel Adalet	39
2.5.2.6. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	39
2.5.2.7. Örgüt Kültürü	40
2.5.2.8. Takım Çalışması.....	40
2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	41
2.5.3.1. Alternatif İş İmkânları.....	41
2.5.3.2. Profesyonellik	42
2.6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM- ÖZEL EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL	
ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ	
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	48
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	48
3.2. Araştırmanın Varsayımları	48
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	49
3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	49
3.5. Verilerin Analizi	50
3.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	50
3.6.1. Faktör Analizi	50
3.6.1.1. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	50
3.6.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	53
3.6.2. Güvenilirlik Analizi	55
3.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	56
3.8. Araştırmanın Bulguları	58

3.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular.....	58
3.8.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	60
3.8.3. Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	62
3.8.4. Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizi Sonuçları	65
GENEL DEĞERLENDİRME.....	76
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	85
KAYNAKÇA	88
EKLER.....	103

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1.1: Greenberg'in Adalet Kuramları Sınıflandırması.....	5
Tablo-1.2: Adalet Kuramı Sınıflarını Açıklayan Sorular	6
Tablo-1.3: Adalet Kuramlarının Sınıflandırılması ve Adalet Türleri	11
Tablo-2.1: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	32
Tablo-3.1: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Yükleri	51
Tablo-3.2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri.....	53
Tablo-3.3: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri	56
Tablo-3.4: Demografik Bulgular	58
Tablo-3.5: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	61
Tablo-3.6: Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	62
Tablo-3.7: Örgütsel Adalet Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	63
Tablo-3.8: Örgütsel Adalet Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi	64
Tablo-3.9: Örgütsel Adalet Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi	65
Tablo-3.10: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	66
Tablo-3.11: Örgütsel Adalet Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	67
Tablo-3.12: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaş Aralığı Değişkenine Göre Anova Tablosu.....	68
Tablo-3.13: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaş Aralığı Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları	68
Tablo-3.14: Örgütsel Adalet Boyutlarının Yaş Aralığı Değişkenine Göre Anova Tablosu.....	69

Tablo-3.15: Örgütsel Adalet Boyutlarının Yaş Aralığı Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları	69
Tablo-3.16: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması ..	70
Tablo-3.17: Örgütsel Adalet Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması ..	71
Tablo-3.18: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anova Tablosu	71
Tablo-3.19: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları	72
Tablo-3.20: Örgütsel Adalet Boyutlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anova Tablosu	73
Tablo-3.21: Örgütsel Adalet Boyutlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları	73
Tablo-3.22: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması	74
Tablo-3.23: Örgütsel Adalet Boyutlarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-2.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	20
Şekil-2.2: Üç Bileşenli Bağlılık Modeli	28
Şekil-3.1: Araştırmanın Modeli	57

GİRİŞ

İşletmeleri dinamik olmaya zorlayan küresel rekabet koşullarında örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi ve ayakta kalabilmesi ancak becerilerini geliştirmeleri ve eldeki insan kaynağını etkin bir şekilde yönetmeleri ile mümkündür. Çağımızda makineleşme ne kadar artsa da tüm organizasyonlar açısından insan unsuru hâlâ en önemli girdi niteliğini taşımaktadır. Bu bakımdan insan unsurunun etkin kullanılmasında örgüt içerisindeki adalet ve örgütsel bağlılık şüphesiz en önemli araçlardır.

Örgütsel bağlılık gerek bireyler gerekse örgütler açısından önemli bir anlam taşımaktadır ve örgütsel yaşamın merkezinde yer almaktadır (Özutku, 2008: 80). Yeterli ve nitelikli eleman bulmanın güçleştiği günümüzde, örgütsel bağlılık çalışanların kurumda kalmasının bir belirleyicisidir. Çalışanların işyerindeki performans düzeyi ve örgütten ayrılma niyetlerini açıklaması sebebiyle örgütsel bağlılık son yıllarda önem kazanan bir konu haline gelmiştir (Wasti, 2003: 4).

Örgütlerde işgörenlerin çabalarını destekleyen ve motive olmalarını sağlayan faktörlerden biri de uygulamaların adil olduğuna inanmalardır (Töremen, 2001: 79). Adalet kavramı, toplumsal hayatın her alanında karşımıza çıkmaktadır. Son yıllarda iş hayatında örgütsel adaletin önemi ve süreci daha da dikkat çekmektedir. Çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için "örgütsel adalet" olarak adlandırılan yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (F. Yıldırım, 2007: 256). Örgütsel adalet, işgörenlerin örgütsel karar ve uygulamaların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların işgörenler üzerindeki etkilerini kapsar (Çolak ve Erdost, 2004; İçerli, 2010: 69).

Örgütsel bağlılığın oluşum sürecinde bağlılığın gelişimini sağlayacak en önemli araçlardan birisi de örgütsel adalet algısıdır. Çalışanların örgüte yaptıkları katkıların karşılığı olarak örgütten elde ettiği kazanımlar onların örgüte olan bakış açılarını etkilemektedir. Yapılan katkının karşılığının alınması örgütle olan ilişkilerin sürekli ve kalıcı olmasını sağlarken, beklentileri karşılanmadığı zaman çalışanlar haksızlığa uğradıklarını düşünürler. Bu durumda çalışanların verimlilikleri düşer, olumsuz davranışlar sergilemeye başlarlar ve örgüt içinde huzursuzluk ve çatışmalar kendini gösterir. Bu nedenle örgütsel adalete gereken önemin verilmesi gerekir.

Eğitim, toplumu düzenleyen ve geleceğe taşıyan bir kurum olarak onu yaşatmayı yüklenecek olan insanı yetiştirir. Eğitim kurumu, insanı toplumsallaştırarak, bireyselleştirerek ve  retkenleştirerek toplumun etkin bir  yesi olmasına yardım eder (Balay, 2000: 2). Eğitim kurumlarının işlevselliği ve bu işlevselliği yerine getirmek için edindiği hedefler toplumun geleceği açısından çok önemlidir. Ülkelerin kalkınmak için nitelikli insan gücüne ihtiya ı vardır bu da ancak nitelikli eğitimle elde edilebilir. Bu doğrultuda yaşanan toplumsal değişmeyle birlikte özel eğitim sektörü daha önemli hale gelmiştir.

Eğitim  rg tleri, emek yoğun yapıda olduğundan öğretmenlerle örgüt arasındaki değer ve hedeflerdeki uyumun derecesi ve öğretmenlerin örgüte olan bağlılıkları oldukça önemli bir husustur. Öğretmenlerin  rg te bağlılıklarının sağlanması ve onların örgütteki etkinliklerini artırmak, okul yöneticilerinin gösterdikleri tutum ve davranışlarla doğrudan ilgilidir. Yöneticilerin gerek karar alma sürecinde gerek kaynakların dağıtımı sırasında çalışan odaklı düşünmeleri örgüt içi adaletin ve bağlılığının sağlanmasında etkili olacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarını tespit etmek, örgütsel adaletin bağlılık üzerindeki etkisini belirlemektir.

Araştırmada,  rg tsel adalet kavramı ve örgütsel bağlılık kavramı kapsam ve boyutları ile incelenmiştir. Çalışanların içinde bulundukları organizasyona karşı olan adalet algılarının, örgütsel bağlılıkları ile ilişkisi ele alınmıştır. Çalışmanın literatür kısmı tamamlandıktan sonra uygulama kısmına geçilmiştir. Konya il merkezindeki özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlere uygulanan anketlerle veriler toplanmış, elde edilen veriler analiz edilmiş ve yorumlanarak örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde; örgütsel adalet kavramının tanımına ve bu kavramın örgütler için önemine, örgütsel adaletin boyutlarına ve örgütsel adaletin gelişimine ilişkin kuramsal yaklaşımlara yer verilmiştir.

1.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Önemi

Adalet, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Özellikle de filozofların ilgisini çeken konu üzerinde Aristo, Nozick ve Rawls gibi birçok filozof çalışmıştır (Greenberg ve Bies, 1992: 433).

Rawls, adaleti sosyal kurumların öncelikli erdemi olarak görmektedir (Murphy, 1998: 251). Rawls dağıtımın adaleti ile ilgiliyken, Nozick dağıtımın oluştuğu süreç ile ilgilidir (<http://entelektuel.com/>, 25.06.2012). Platon, adaletin gerçekleşmesi için bütün bireylere aynı şeyin verilmesi gerektiği yani mutlak eşitlik düşüncesini benimsemiştir. Aristoteles ise toplumda adaletin temelini ekonomik düzende bulunduğunu öne sürmüştü ve “dağıtıcı adalet” ile “denkleştirici” ya da “ödüllendirici adalet” ayrımını yapmıştır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 196).

Adalet kelimesi Arapça bir kelime olup, “Adl” kelimesinden türemiştir. (Çakır, 2006: 30). Türk Dil Kurumunun Türkçe Sözlüğünde ise “hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, herkese kendine uygun düşeni verme, kendi hakkı olanı verme” şeklinde açıklanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr/>, 20.06.2012). Aybay’ın ‘En yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ya da erdem’ şeklinde tanımladığı adalet kavramı çalışan bağlılığının temel belirleyicilerinden birisidir (Aybay ve Aybay, 1991: 41).

Son yıllarda geliştirilen örgüt kuramlarının, bireyler arası etkileşim ve bu etkileşimden ileri gelen sorunlara dikkat çektiği gözlemlenmektedir. Bu bağlamda organizasyonlara uyarlanan sosyal adalet kavramı örgütler için önemli bir yönetim faktörü olmakla birlikte kazanımların adil paylaşımını ifade eden örgütsel adalet kavramı her geçen gün daha da geliştirilmiştir (Cihangiroğlu, 2011: 9).

Örgütsel adalet kavramının temelleri Adams’ın (1965) geliştirdiği “Eşitlik Teorisi”ne dayanmaktadır. Eşitlik teorisinde kişinin iş performansı ve tatmin olma

derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlıdır (Luthans, 1995: 160). Bu teoride, çalışanlar kendi kazanımlarının (ücret, ödül v.b.) kendi yatırımlarına (emek, zaman v.b.) oranı ile benzer durumdaki iş arkadaşlarınıninkileri kıyaslayarak örgütte kendilerine adil davranılıp davranılmadığına karar verirler (Greenberg, 1990: 400).

Örgütsel adalet kavramı, farklı yazarlar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır (Eker, 2006: 3). Örgütsel adalet en basit tanımla “bireylerin örgütteki adalet sezgilerini” ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle kişinin örgütle ilgili algılamasıdır ve görecelidir. Organizasyon üyelerinden birine adil gelen bir uygulama, bir diğerine adil gelmeyebilir (Söyük, 2007: 4).

Greenberg’e göre örgütsel adalet, çalışanlarca organizasyondaki süreçlerin ve çıktıların ne derecede adil algılandığı ve değerlendirildiği ile ilgili bir kavramdır (Greenberg, 1987: 10). Bu alanda önde gelen araştırmacılardan Folger ve Cropanzano (1998) ise örgütsel adaleti, “örgüt üyelerinin kendilerine tarafsız davranılıp davranılmadığına inanmalarına öncülük eden çalışma şartları” şeklinde tanımlar (Parker ve Kohlmeyer, 2005: 357).

Çalışanlar, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005: 150). Yönetici çalışanlarına ayırım gözetmeksizin, adil davrandığını hissettirdiği takdirde örgütte oluşan güven ortamı beraberinde motivasyonu, iş başarısını ve iş tatminini de getirecektir.

Örgütsel adalet konusunda çalışma yapılmasını Beugre (1998), üç nedenle önemli bulmuştur (Aktaran: Çöp, 2008: 16);

1. Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki bir unsurdur.

2. Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlarıdır. Çalışanlara nasıl davranıldığı, bağlılık, güven, performans, işgücü dönüşümü ve saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkiler.

3. Daha eğitilmiş işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha vasıflı ve eğitilmiş hale geldikçe sadece daha iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde saygı ve samimiyet de beklenmektedir.

1.2. Örgütsel Adaletle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Greenberg (1987) çalışmasında, adalet kuramlarını “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyut” olmak üzere birbirinden bağımsız iki boyutta sınıflandırarak incelemiştir. Ancak daha sonra bu iki boyut genişletilerek dört sınıfa ayrılmış, bunlar da kendi içinde farklı teoriler oluşturmuşlardır. Bunlar; reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileridir. (İçerli, 2010: 70).

Adaletin “reaktif teorisi”, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçma veya kaçınma girişimlerine odaklanmaktadır. Böyle teoriler, adaletsizliklere tepkileri incelemektedir. Buna karşılık “proaktif teoriler”, çalışanların adaleti sağlamak üzere tasarlamış oldukları davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Bu teoriler adil uygulamaların yapılmasıyla ilgili davranışları incelemektedir.

Adaletle ilgili “süreç teorileri” ise, ücret ve terfi gibi çeşitli kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Bu şekilde bir yönelim, örgüt kararlarını alırken ve bu kararları uygularken, kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Buna karşılık “içerik teorileri” de ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1987: 9-10; İçerli, 2010: 70-71).

Tablo-1.1’de Greenberg’in (1987) adalet kuramları sınıflandırması ile sınıflandırmalarla ilgili baskın örnekler gösterilmiştir.

Tablo-1.1: Greenberg’in Adalet Kuramları Sınıflandırması

Reaktif -Proaktif Boyutu	İçerik -Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif İçerik Kuramı (Eşitlik Kuramı; Adams, 1965)	Reaktif Süreç Kuramı (Prosedür Adaleti Kuramı; Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif İçerik Kuramı (Adalet Yargı Kuramı; Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif Süreç Kuramı (Dağıtım Tercihi Kuramı; Leventhal, Karuza& Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987: 10

Tablo-1.2: Adalet Kuramı Sınıflarını Açıklayan Sorular

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

Kaynak: Greenberg, 1987: 16

Örgütsel adalet boyutlarından; dağıtım adaleti, adaletsizlik oluştuktan sonraki tepkileri incelemekte, çalışanların adaletsiz durumlardan kaçınmaları ve uzak durmalarını konu almaktadır. Süreç (prosedür) adaleti ve onun uzantısı olan etkileşim adaleti ise, örgüt içinde adaleti sağlama girişimleri ve adaletli durumu yaratma çabalarına odaklanmaktadır. Bu nedenle dağıtım adaleti, tepkisel (reaktif) özellik gösterirken, süreç adaleti ve etkileşim adaleti, ön eylemsel (proaktif) özellik göstermektedir (Çakır, 2006: 45).

1.2.1. Reaktif- İçerik Teoriler

Reaktif-İçerik Teorileri, çalışanların haksız davranışla karşılaşmaları halinde nasıl tepki gösterdikleri ile ilgilenen adalet teorileridir. Bunlar içerisinde Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" ve Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi" versiyonları ve Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi" sayılabilir (Greenberg, 1987: 11; İçerli, 2010: 71). Bu teorilerin paylaştığı ortak bakış açısı; çalışanların adaletsiz durumlara, bir takım negatif duygular sergileyerek tepki göstereceğini açıkça ifade etmeleridir. Bu teoriler çalışanların, ödüllerin ve kaynakların dağıtımında adaletsizliğe karşı nasıl tepki gösterdikleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Greenberg, 1987: 11; İçerli, 2010: 72).

Adams'ın (1965) bireylerin katkı ve kazanımlarının dengeli olarak paylaştırılması ilkesine dayanan Eşitlik Kuramı, tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki olan sosyal mübadele (değiş-tokuş) ilişkisi bağlamında eşitlik kuramını ele almıştır. Adams çalışmasında “elde edilen kazanımların adaletsizliğine yönelik algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı” ve “bu algılamaya sahip bireylerin nasıl davrandıkları” sorularına cevap aramıştır (Folger ve Cropanzano, 1998: 3; Çöp, 2008: 30).

Adams, adalete ilişkin algılamaları ‘eşitlik denklemi’ olarak adlandırdığı bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Bu eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur: Kişi (Person) ve Diğer Kişi (Other). Kullanılan oran ise ‘kazanım / katkı’ oranıdır. Bu formül aşağıdaki gibidir (İşbaşı, 2000: 45).

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

Adams’a göre denklemdaki eşitsizlik adil olmayan bir durumu göstermektedir ve bu adaletsiz durum avantajlı durumdaki kişiye kendini suçlu hissettirirken diğer kişinin de ona karşı kızgınlık duymasına yol açmaktadır (Aktaran: İşbaşı, 2000: 45). Teori, adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiği algısına sahip çalışanların verimliliklerinin azalacağını, ancak bu eşitsizlikler giderilirse yeniden motive olacaklarını varsaymaktadır (Luthans, 1995: 161).

Eşitlik Teorisinde vurgulanan karşılaştırmaya benzer bir model içeren bir diğer teori Crosby’nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisidir (Relative Deprivation Theory). Buna göre, örgütte alt kademelerde çalışanlar, elde ettikleri kazanımları, üst kademelerdeki çalışanların kazanımları ile karşılaştırmaktadırlar ve bu farklı sınıflar arası karşılaştırma bireyde yoksunluk hissine neden olmaktadır. Dolayısıyla örgütün ödüllendirme sistemi çalışanlar arasındaki sorumluluk, beceri gibi katkı farklılıklarını yansıtacak şekilde oluşturulmuşsa, bu yapının kendisi örgüt içi uygulamalarda eşitlik ilkesinin bir kanıtı olacaktır (Aktaran: Yürür, 2008: 297).

1.2.2. Proaktif- İçerik Teoriler

İşgörenlerin örgüt içindeki adil ve adaletsiz uygulamalara gösterdikleri tepkileri inceleyen reaktif-içerik kuramların aksine proaktif-içerik kuramlar, işgörenlerin adil uygulamaların yaratılması için nasıl bir girişimde bulunduklarına odaklanmaktadır. Bu kategorideki yaklaşımların temelini Leventhal'in (1976-1980) 'Adalet Yargı Kuramı' (Justice Judgment Model) oluşturmaktadır. Bu kurama göre bireyler, karşılaştıkları durumlara göre adil dağıtım kararları verebilmek için, farklı dağıtım kuralları uygulayabilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki sosyal uyumu sürdürmenin önemini vurgulandığı durumlarda ödüller, katılımcılar arasındaki olası primler göz ardı edilerek, eşit paylaşım ilkesine (equality norm) bağlı kalınarak dağıtılabilmektedir (Greenberg, 1987: 12-13).

Proaktif içerik teorileri kapsamında incelenebilecek bir diğer teori ise (1977, 1980) Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi"dir (Justice Motive Theory). Leventhal'in araçsal yaklaşımlarına karşın adalet güdüsü teorisi, adaleti daha çok moral (ahlaki) yönüyle ele almıştır. Leventhal'in öne sürdüğü gibi bireylerin, adalet arayışlarını kâr artırmak için bir araç olarak görmek, Lerner'a göre mistik bir hayaldir. Teoriye göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinin ötesinde bir konudur ve dört ilkeye dayandırılabilir; (a) rekabet; dağıtım bireylerin performansına bağlı olması ile ilgilidir, (b) eşitlik; dağıtımların eşitliği ile ilgilidir, (c) eşit paylaşım; dağıtımların göreceli katkılara göre yapılması ile ilgili ilkedir, (d) Marksist adalet; dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması ile ilgili olan ilkedir (Yürür, 2005: 118). Özetle adalet güdüsü teorisi, dağıtım kararlarının verilmesinde izlenen ilkenin, taraflar arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu savunmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi, onun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, insan ihtiyaçlarını dikkate alan (Marksist) adalet ilkesini esas alacaktır. Tam tersi, taraflar arasında arkadaşlığın söz konusu olmadığı durumlarda kişiler, eşitlik veya eşit temelli paylaşım ilkelerini göz önünde bulunduracaklardır (Greenberg, 1987; İşbaşı, 2000: 47).

Reaktif-içerik teorileri ve proaktif-içerik teorileri, kazanımların dağıtılması konusundaki adil ya da adil olmayan uygulamalara çalışanların tepkileri ve kazanımların dağıtımı sırasında çalışanların adaleti sağlama çabalarını ele aldıklarından, dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak görülebilir. (Çöp, 2008: 32).

1.2.3. Reaktif- Süreç Teoriler

Karar almada kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan süreç teorileri, kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenen içerik teorilerinden derin bir farklılık göstermiyor gibi görünmesine rağmen, süreç teorileri farklı bir entelektüel geleneğe sahip olan hukuktan kaynaklandığı için farklı bir durum arz etmektedir (Greenberg, 1987: 13; İçerli, 2010: 76).

Thibaut ve Walker (1978: 545-546)'in “Süreç Adaleti Teorisi”nde, iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraftan oluşan üç taraf bulunmaktadır. Çatışma çözümü sürecinin iki aşaması ise, “delillerin sunulduğu süreç aşaması” ve “delillerin, çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşamasından” oluşmaktadır. Çatışmayı çözmeye kullanılacak delillerin seçimini ve gelişimini kontrol etme gücü, süreç kontrolü olarak adlandırılırken; çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de karar kontrolü olarak ifade edilmiştir (İçerli, 2010: 76).

Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşama üzerinde sahip oldukları kontrol derecesine bağlı olarak değişebilmektedir. Teori, taraflara süreç kontrolü sağlayan işlemlerin, süreç 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 edilebilir olduğunu savunmaktadır (Yürür, 2005: 119-123; Eroğlu, 2009: 88).

1.2.4. Proaktif- Süreç Teoriler

Reaktif-süreç teorileri taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözmeye yönelik yöntemleri vurgularken, proaktif süreç teorileri dağıtım yöntemleri ile ilgilidir. Bu teoriler, adaleti sağlayabilmek için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiğine odaklanmıştır (Greenberg, 1987: 14).

Bu kategorideki, yaygın teorik görüş Leventhal, Karuza ve Fry'in (1980) “Dağıtım Tercih Teorisi” dir (Allocation Preference Theory). Bu teori, Leventhal'in adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modelidir ve dağıtım davranışına genel bir model oluşturmaya çalışmaktadır (Eroğlu, 2009: 88-89).

Dağıtım Tercihi Kuramı'na göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan dağıtım yöntemlerinin tercih edilme oranları daha yüksektir. Buna göre, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara

dayanan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler kullanılmalıdır. İşlemlerin adilliği, bu ölçütlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Greenberg, 1990: 404; Eker, 2006: 10-11).

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

Örgütsel adalet konusunda yapılan son araştırmalarda, reaktif teorilerden proaktif teorilere, içerik teorilerinden de süreç teorilerine doğru bir yönelme vardır. Araştırmacılar çalışanların haksız paylaşımına nasıl tepki gösterdiklerinden çok, adil paylaşım yaratmak için nasıl davrandıkları sorusunun yanıtını bulmaya yönelmişler ve adil prosedürlerle ilgili olarak sorulan sorular yasal esaslı olmak yerine, örgütsel esaslı sorular haline dönüşmüştür (Greenberg, 1987: 16-17).

Adalet kuramlarının sınıflandırılması ve örgütsel adalet türlerine ilişkin yukarıda aktarılan bilgilerin genel bir özeti Tablo-1.3'te sunulmuştur.

Tablo-1.3: Adalet Kuramlarının Sınıflandırılması ve Adalet Türleri

Adalet Kuramı Sınıflandırması	Adalet Kuramı	Kuramın Dayandığı Görüş	Kuramın Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü
Reaktif-İçerik Kuramlar	Eşitlik Kuramı (Adams,1965)	Bireyin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir.	Dağıtım Adaleti
	Görelî Yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslaması kişilerde yoksunluk hissi yaratabilir.	Dağıtım Adaleti
Proaktif – İçerik Kuramlar	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adilliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterilebilir.	Etkileşim Adaleti
Reaktif-Süreç Kuramlar	Prosedür Adaleti Kuramı (Thibaut, Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.	Prosedür Adaleti
Proaktif – Süreç Kuramlar	Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza,Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedür, kişilere haklarına karar verecek kişiyi seçme hakkı tanımalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişileri ön yargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.	Prosedür Adaleti

Kaynak: Özen, 2002: 115; Eroğlu, 2009: 90.

1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet yazınına bakıldığında, araştırmacıların örgütsel adaletin kaç boyutta tanımlanacağı konusunda farklı görüşlerinin olduğu göze çarpmaktadır (Özmen vd., 2007: 22). Bu görüşlerin ilkinde, örgütsel adaleti, dağıtım adaleti (distributive justice), prosedür adaleti (procedural justice) ve etkileşim adaleti (interactional justice) olmak üzere birbirinden bağımsız üç boyutta ele almaktadır. (Söyük, 2007: 8). İkinci sınıflandırmada ise; bu görüşün aksini savunan bazı araştırmacılar etkileşim adaletini bağımsız bir adalet türü olarak değil, prosedür adaletinin sosyal bileşeni olarak ele almaktadır. Bu görüşü savunanlara göre, örgütsel adalet algısı dağıtım adaleti ve prosedür adaleti şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Eroğlu, 2009: 66). Örgütsel adalet, literatürde yaygın olarak üç temel boyutta sınıflandırılmaktadır. Bizim çalışmamızda da bu sınıflandırma kullanılacaktır.

DeConinck ve Stilwell, yaptıkları literatür taramasında; örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalarda daha çok dağıtım adaletinin çalışanların davranışları üzerindeki etkilerinin incelendiğini, ancak son zamanlarda dağıtım adaleti ile birlikte prosedür adaletinin de çalışan üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara rastladıklarını ifade etmişlerdir (DeConinck ve Stilwell, 2004: 225-226). Ancak çalışanların davranışlarını anlayabilmek ve ilerideki davranışlarını tahmin edebilmek açısından her üç adalet türünün de birlikte ele alınmasında fayda vardır.

1.3.1. Dağıtım Adaleti (Distributive Justice)

Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı sorunuyla ilgilidir. Bu yüzden ki farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı dağıtım sorunuyla ilgilenmişlerdir (F. Yıldırım, 2007: 375). Dağıtım adaleti; örgüt üyelerinin elde ettikleri kazanımların örgüt üyeleri arasında adil dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgili algılamalarını kapsayan bir adalet algısıdır (Folger ve Cropanzano, 1998; C. Yıldırım v.d., 2012: 331).

Adams'ın 1965 yılında geliştirdiği Eşitlik (Hakkaniyet) Teorisi, dağıtım adaletinin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Adams'ın Eşitlik Teorisi, bireyin kazanımlarını diğer bireylerin kazanımlarıyla karşılaştırıp, bunlar arasında adillik

olup olmadığını incelemesidir. Eğer birey bir eşitsizlik algıarsa bunu gidermek için bir takım davranışlara yönelir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4). Bireyin aldığı sonuçların ya da ona ayrılan payın hakça olmadığına dair algısı, onun daha düşük bir performans göstermesine (Greenberg, 1988; Pfeffer ve Langton, 1993), geri çekilmesine (Schwarzwald v.d., 1992), çalışma arkadaşları ile daha az işbirliği yapmasına ve stres yaşamasına yol açabilir (F. Yıldırım, 2007: 376).

Adams'a göre (1963: 427-428) eşitsizlik algısına kapılan çalışanlar, durumu kendi lehine çevirmek için altı değişik yola başvururlar. Bunlar (Aktaran; Çöp, 2008: 19-20);

1. Kendi yatırımlarını, katkı oranlarını değiştirmeye çalışmak
2. Bilişsel olarak katkı ve kazanımları bozarak kazanımların değişmesini sağlayacak şekilde davranmak
3. Kazanımlara ilişkin algılarını çarpıtmak
4. Diğerlerinin elde ettiği kazanımları ve yatırımları bozmak
5. Ortamdan, fiziksel çevreden uzaklaşmak
6. Karşılaştırmaya temel alınan standardı, referans kişi ya da grubunu değiştirmek.

Dağıtım adaleti, çalışanların belirli davranışları göstermeleri şartıyla belirli ödüllere ulaşmalarını garanti etmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183). Buna göre dağıtımcı adalet algısı, işgörenin bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödül miktarını ifade etmektedir. Bu ödüller arasında, ücret artışı, performans iletimi (geri besleme), çalışma koşulları ve terfi ödül örnekleri olarak sayılabilir. Yapılan çalışmalar, emeğinin karşılığını tam olarak alamayan işgörenlerin diğer işgörenlere oranla örgüte daha az bir bağlılık duygusu beslediklerini göstermektedir (Doğan, 2002: 72).

Çalışanların elde ettikleri kazanımların adilliğinin yanı sıra bu kazanımları belirlemede kullanılan işlemlerin adilliğini de önemsedikleri görülmüştür. Bu sebeple kullanılan uygulamaların adilliğini inceleyen işlem adaleti kavramı ortaya çıkmıştır (Çakmak, 2005: 30).

1.3.2. İşlem Adaleti (Procedural Justice)

Örgütsel adaletin ikinci boyutu işlem (procedural) adaletidir. İşlem adaleti, kazanımların tayin edilmesinde kullanılan yöntem ve süreçlerin hakkaniyetine ilişkin algıyı ifade eder (Aktaran: C. Yıldırım v.d., 2012: 331). Diğer bir ifadeyle, işlem adaleti, ücretlerin adaletsiz dağıtımından kaçınma, alınan kararlara katılım, bilgi paylaşımı gibi örgütsel uygulamalarda çalışanlara eşit şekilde muamele edilmesidir (Colquitt ve Chertkoff, 2002; Çöp, 2008: 21).

Adalet ile ilgili çalışmalar 1975'e kadar dağıtımsal adalet konusuna odaklanmıştır. Thibaut ve Walker'ın 1975 yılındaki çalışmalarıyla birlikte işlem adaleti kavramına ilgi gösterilmeye başlanmıştır (Aktaran: C. Yıldırım v.d., 2012: 331). Thibaut ve Walker davalıların tepkilerini ölçmek için mahkemedeki yasal süreçlerin işlemesi ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar ile yasal prosedürlerin adil bir şekilde işlemesi durumunda sonuç davalılar için olumsuz olsa dahi bu sonuca olumlu tepki verdikleri gözlemlenmiştir. İşlem adaletini ilk kez Folger ve Greenberg (1985) örgütsel konulara taşımıştır ve hızla en çok araştırılan konulardan biri haline gelmiştir. (Aktaran: Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5).

Örgütsel açıdan prosedür adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımını belirleyen prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Çakmak, 2005: 31). Örgütsel adaletin bu boyutu çalışanların maddi beklentileri (ücret, terfi, prim, ikramiye gibi) ile sınırlı değildir. Çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve politikaların adil olma derecesi ile de ilişkilidir (Cihangiroğlu, 2011: 10). Örgütlerde dağıtım adaleti algısı çalışanların ödeme kararları karşısında gösterdikleri tepkiye odaklanırken, prosedür adaletinde ödeme kararlarının alınıp biçimlerine gösterdikleri tepkiye odaklanır. Çalışanların kullanılan prosedürlerin adil olmadığına dair algılamalarının, kazanımların adilliği ile ilgili algılamalarını da etkilediği belirtilmiştir (Folger, 1987: 144).

Leventhal (1980) örgütlerde prosedür adaleti algılamalarını doğrudan etkileyen altı temel kural olduğunu belirtmektedir. Bunlar sırasıyla (Taşçıoğlu, 2010: 39);

- *Tutarlılık kuralı*; ödül dağıtımında kullanılan ilkeler daima tutarlı olmalıdır.

- *Tarafsızlık kuralı*; bireysel istekleri ön plana koyan kişilerin dağıtım sürecinde idarede yer almasını engelleme,
- *Doğruluk kuralı*; dağıtım sürecinde kullanılan bilginin güvenilirliği,
- *Düzeltilme kuralı*; adil olmayan kararları doğru kararlar vererek değiştirebilme durumu,
- *Temsil kuralı*; dağıtım sürecinden etkilenen bütün birimlerin ihtiyaçlarının, değerlerinin ve genel görünüşlerinin süreç içerisinde temsil edilmesi,
- *Etiklik kuralı*; dağıtım sürecinin alıcının önemli ahlaki ve etik değerleriyle uyumlu olmasıdır.

1.3.3. Etkileşim Adaleti (Interactional Justice)

Etkileşim adaleti, prosedürel adaletin bir alt boyutu (uzantısı) olarak ele alınabilmekte ve örgütsel uygulamaların insani yönünü ifade etmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281). Etkileşim adaleti, ilk kez Bies ve Moag (1986) tarafından adaletin üçüncü ve farklı bir boyutu olarak incelenmiştir (Çelik, 2012: 103).

Bies ve Moag etkileşim adaletini, “örgütsel kararların ve prosedürlerin uygulanması sırasında çalışanların karşı karşıya kaldığı tutum ve davranışların özelliği” olarak tanımlamaktadır (Liao ve Tai, 2006: 548). Başka bir ifadeyle, örgütte alınan kararların çalışanlara hangi tarzda söylendiği ya da söyleneceği ve örgüt içi sosyal ilişkilerde nasıl davranılacağı ile ilgili adalet algılamasıdır (Demirel ve Dinçer, 2011: 36).

Etkileşim adaleti, daha çok iletişim sürecinde kaynak ve alıcı arasında algılanan nezaket, adalet ve saygı kavramlarıyla alakalıdır (Bies ve Moag, 1986; Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281). Folger ve Bies’a göre etkileşimsel adaletin varlığının belirleyicileri, çalışanlara saygı göstermek, tutarlı kriterler ortaya koymak, zamanında geri bildirim yapmak, doğru ve samimi davranmaktır (Yavuz, 2012: 1150).

Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşim adaletini “kişilerarası” ve “bilgisel” adalet olmak üzere ikiye ayırmıştır. Birincisi “kişiler arası duyarlılık”, ikincisi ise, “açıklamalar” ya da “sosyal

sorumluluk” (social accounts) boyutudur. Bunlardan ilki, kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut ise, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir (Aktaran: Cihangiroğlu, 2011: 10).

Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları, yöneticinin adil değer yargılarına sahip olup olmadığı hususunda kesin bilgi vermektedir. Kazanımların dağıtımı çoğu zaman yöneticilerin kontrolü dışında olabilmekte ancak çalışan, yöneticisini adil bulduğunda prosedürlerle ilgilenmeyecek ve etkileşim adaleti algısı yüksek çıkacaktır. Bu sebeple etkileşim adaleti, yöneticinin algılanan adaleti olarak da tanımlanabilir (Taşcıoğlu, 2010: 41).

Kısacası etkileşim adaleti, yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkinin adil olmasını ele almaktadır. Nitekim, kişiler arası adil davranışların söz konusu olduğu durumlarda çalışanların yöneticilerle yüksek kalitede ilişkiler kurduğu ve birbirlerine daha fazla yardımcı oldukları belirlenmiştir (Kutunis ve Mesci, 2010: 531).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde; örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi, örgütsel bağlılık yaklaşımları, Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütler açısından bağlılığın sonuçları üzerinde durulmuştur. Ayrıca, bölümün sonunda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır (Balay, 2000: 14).

1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, alan yazınında çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın örgütsel bağlılık anlamında kullanıldığını göstermektedir. Bunlardan en çok kullanılanları şunlardır: iş ahlakı; mesleki bağlılık; çalışma arkadaşlarına bağlılık; örgütsel bağlılık; sadakat ve işe sarılma (Nartgün ve Menep, 2010: 290). Türkiye’de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık kavramının başlıca iki anlamda kullanıldığı görülmektedir. Varoğlu (1993) ve Tuncer (1995) bu kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı (2000) ve Celep (1996) ise, örgütsel adanmışlık şeklinde kullanmışlardır (Balay, 2000: 14). Bu çalışmada da bu kavramın karşılığı olarak “örgütsel bağlılık” kullanılmıştır.

Bağlılık kavramının farklı şekillerde kullanılması ve örgütsel bağlılık kavramının diğer örgütsel kavramlarla ilişkilerinin araştırılması bu konuda farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- En geniş ifadeyle bağlılık kişisel bağlılık ve sadakat fikrini ihtiva etmektedir (Morris vd., 1993; Gül, 2002: 38).
- Celep (2000) örgütsel bağlılığı, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” şeklinde tanımlar.

- Yüksel (2000) ise örgütsel bağlılığı “sadece işverene sadakat demek değildir, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıkladıkları ve çaba gösterdikleri bir süreçtir” diye tanımlar.
- Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky (1966), bağlılığı “kişinin örgüte olan bağlanma gücü” şeklinde tanımlamıştır (Wahn, 1998: 257).
- Meyer ve Allen’e göre çalışanın örgüte karşı psikolojik yaklaşımını içermektedir ve çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Gülova ve Demirsoy, 2012: 56).
- İşgörenin örgütüne psikolojik olarak bağlanması (O’Reilly ve Chatman, 1986; Becker v.d., 1996: 464).
- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlı kalarak, açık bir ödül ya da ceza olmasa dahi yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir (Schwenk, 1986: 299).
- Kişinin kimliğini örgüte iliştiiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir (Sheldon, 1971: 143).
- Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanımlama yapılmasına rağmen, en çok kabul gören tanımlama Porter, Mowday ve Steers (1979) tarafından yapılandır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Aktaran: Mercan, 2006: 10).

Yapılan tanımlamalar ve araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığın şu üç unsurdan söz edebiliriz:

- a) Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- b) Örgüt yararına beklenenden daha çok çabalamak,
- c) Örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duyma (İnce ve Gül, 2005: 6).

Dünyanın global bir köy haline geldiği, ticarete ülke sınırlarının ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetinin her geçen gün daha fazla arttığı bir ortamda ayakta

kalmaya çalışan işletmeler için işgören üzerine odaklanan yönetim yaklaşımları gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri de yetiştirdiği nitelikli elemanlarını kaybetmemek amacıyla oluşturulmaya çalışılan örgütsel bağlılıktır (Çöl ve Ardic, 2008: 157). Örgütsel bağlılık örgütlerin varlıklarını koruma çabalarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgüte daha az maliyet getirmektedir (Balcı, 2003; Nartgün ve Menep, 2010: 290).

Balay'a göre örgütsel bağlılık şu beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; birincisi işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleriyle beşinci ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakın alâkalıdır (Balay, 2000: 1).

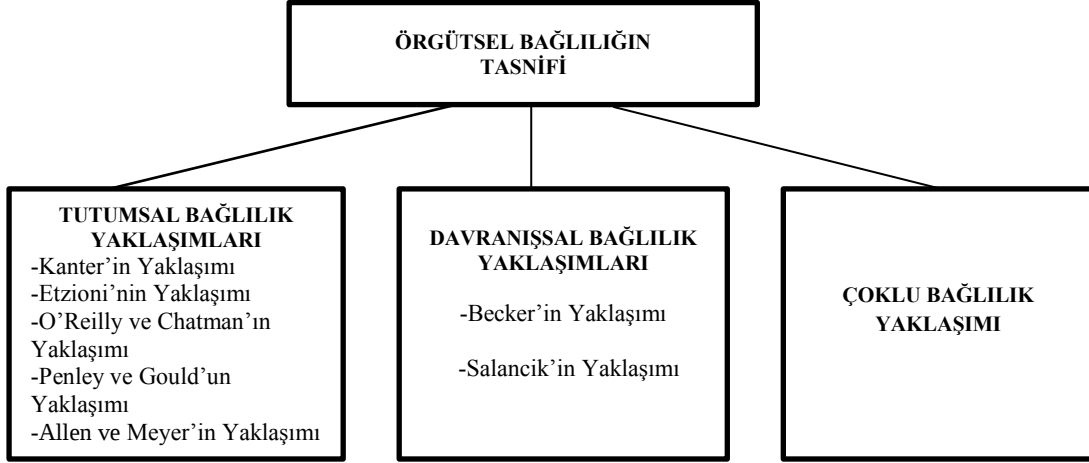
Çalışanların bağlılığı, örgütsel performansın sağlanmasına katkıda bulunan, kritik bir faktör olarak görülmektedir (Dick ve Metcalfe 2001: 112). Örgütsel bağlılık, günümüzün değişen iş ve çevre şartlarının getirdiği pozisyonlara, adapte olabilmeyi sağlayacak önemli bir faktör olmanın yanı sıra, çalışanın iş şartlarının da iyileşmesinin önemli bir faktörüdür (Karasoy, 2011: 49). Çalışanların örgüte bağlılığı ile örgütün güçlenmesi doğru orantılıdır. Örgüt, çalışanlarının örgütten ayrılmasını önlemek için ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemelidir (Çatır, 2009: 37).

2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Araştırmacılar, örgütsel bağlılığın tanımlanmasında olduğu gibi örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında da örgütsel bağlılığa ilişkin birçok farklı yaklaşımlar ve farklı sınıflandırmalar ortaya koymuşlardır. Örneğin, Huang çalışmasında, geliştirilen teorileri; davranışsal bağlılık, sosyolojik bağlılık, moral bağlılık ve tutumsal bağlılık şeklinde dört sınıfta toplamıştır (Huang, 2000: 10). Örgütsel

bağlılıkla ilgili literatürde öne çıkan sınıflandırma ise, şekilde görüldüğü gibi tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık şeklindeki sınıflandırmadır.

Şekil-2.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: İnce ve Gül, 2005: 26

2.2.1. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, işgörenlerin tecrübeleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlanma süreciyle ilgilidir. Davranışsal bağlılık, işgörenlerin bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütten ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Bayram, 2005: 129).

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı nedenlerle davranışını devam ettirmekte ve bir süre sonra bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Bayram, 2005: 129). Davranışsal bağlılıkla ilgili Becker'in ve Salancik'in yaklaşımları bulunmaktadır.

2.2.1.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı:

Becker devamlılığı esas alan bir model geliştirmiştir (Caruana and Calleya, 1998: 109). Bireyin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde,

kaybedeceği yatırımları düşünerek, mevcut davranışlarını devam ettirmesidir (İnce ve Gül, 2005: 50).

Becker (1960) örgütsel bağlılığı; bireyin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreç olarak tanımlamaktadır ve örgütsel bağlılığı “bilinçli bir taraf tutma davranışı” olarak ifade etmektedir (Koç, 2009: 202).

Bağlılığın bahse girme kavramına göre bir kişi değer verdiği şeyleri ortaya koyarak yani bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları ne kadar değerliyse bağlılığı da o kadar güçlüdür (İnce ve Gül, 2005: 50-51). Becker’a göre çalışanların yan bahis kaynakları dört tanedir (Becker, 1960: 32-40). Bunlar;

- a) Toplumsal beklentiler
- b) Bürokratik düzenlemeler
- c) Sosyal etkileşimler
- d) Sosyal roller

Becker’a göre işgören işletmeden ayrılmanın ekonomik, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için kendisini örgüte bağlı kalmaya zorunlu hisseder (İnce ve Gül, 2005: 53).

2.2.1.2. Salancik’in Yaklaşımı

Bireyin örgüt içerisindeki önceki davranışlarına bağlı kalarak, bunlarla tutarlı davranışlar göstermesidir (O’Reilly ve Coldwell, 1981: 598; Oliver, 1990: 20). Salancik’in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bireyin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman birey, gerilim ve stres yaşayacaktır. Tutum ve davranışların uyumu ise bağlılığı getirecektir (İnce ve Gül, 2005: 53). Kişi tutumu ile davranışları arasındaki uyumsuzluğu gidermek için genellikle bu durumu savunma durumuna geçer ve haklı olduğuna inandırmaya çalışır. İşgörenin davranışa bağlı kalmasının temeli, davranışı gönüllü yapmasıdır. Davranışın doğru olduğunu göstermek için, davranışı sürekli sahiplenecektir (Karasoy, 2011: 53).

2.2.2. Tutumsal Bağlılık

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımını nispi gücüdür (Çöl, 2004).

Tutumsal bağıllık, işgörenin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile bireyin kendi amaçlarının zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002: 41).

Tutumsal bağıllık, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere iki temel psikolojik güdüye dayanmaktadır. Bireyin örgüte ve diğer çalışanlara yakın olma isteğini yansıtan özdeşleşme, bireyin fark edilme, değerli bulunma gibi kendisini tanımasına olanak sağlayan ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi karşılığında bireyin örgütüyle bütünleşmesini ifade etmektedir. Bireyin örgütsel değer ve normları kendi değer ve normları olarak görmesi ve benimsemesinin söz konusu olduğu içselleştirme; bireysel ve örgütsel değerler arasındaki karşılıklı uyuma dayanır. İçselleştirmede, bireyin örgütle paylaşmakta olduğu değerler kendi değer sistemiyle paralellik gösterdiği için örgüte bağlanmakta ve örgütün başarısı için gayret göstermektedir (Aktaran: Sürgevil, 2007:16).

Tutumsal bağıllıkla ilgili çok sayıda yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımların en önemlileri Kanter, Etzioni. O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

2.2.2.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968) örgütsel bağıllığı, bireyin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf ettiği bir süreç olarak tanımlamakta ve bağıllığı; devama yönelik bağıllık, kenetlenme bağıllığı ve kontrol bağıllığı olarak sınıflandırmaktadır (Koç, 2009: 202).

Devama yönelik bağıllık, işgörenin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün devamlılığına kendini adanmasıdır. Bu türden bağıllık kişinin örgütteki rolüne bağlı olup, bilimsel yönelimleri içermektedir. İşgören, örgütten ayrılması halinde katlanacağı maliyetin örgütte kalmanın maliyetinden yüksek olacağını, yani örgütte kalmanın yararına olduğunu düşünerek üyeliğini sürdürmeye devam eder (Kanter, 1968: 504; Bülbül, 2007: 16). İşgörenin örgütte katlandığı maliyetler karşılığında bazı maddi kazanımlar elde etmeyi bekler. Kişi örgütüne maddi kazanımların yanı sıra manevi kaynak anlamında da bağıllık gösterebilir (Karasoy, 2011: 54). Yani çalışanın fedakârlık göstermesi onu manevi olarak örgütüne daha bağlı kılarken, maddi olarak da örgütten bazı beklentileri olabilir.

İkinci bağıllık türü kenetlenme bağıllığı, örgütte grup birleşmesinin değerini arttıracak biçimde işgörenin önceki sosyal bağlarını bırakarak, örgütte yeni sosyal ilişkiler yaratmasıyla oluşur (Çöp, 2008: 42). İşgörenin örgütle sosyal bağlar kurması için örgüt kültürünü oluşturan seremoniler, törenler ve sembollerden yararlanılarak örgütte sosyal ilişkilerin yaratılması sağlanır. Kenetlenme bağıllığının güçlü olabilmesi için üyelerin bir bütünün parçası haline gelmeleri ve “biz” bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Üyelere bu bilinci hissettirmek için; örgütler üyelerini herkese tanıtmak, onların sorunlarını çözüme kavuşturmak, dağıtılan ödüllerden eşit şekilde faydalanmalarını sağlamak ve oryantasyon programları uygulamak gibi çeşitli yöntemlere başvurabilirler (Kanter, 1968: 509; Bülbül, 2007: 16).

Son olarak kontrol bağıllığı ise; bireyin örgüt normlarına bağlanmasıdır. İşgören kendisinden beklenen davranışların kendi değerlerine uyduğunu gördüğü için örgütün isteklerine uyar (Kanter, 1968: 501).

Kanter’in geliştirdiği bu üç bağıllık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Buna rağmen Kanter, bu üç bağıllık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler üyelerinin bağıllıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir (Gül, 2002: 43).

2.2.2.2. Etzioni’nin Yaklaşımı

Etzioni (1961) örgütsel bağıllığı; moral (ahlaki) bağıllık, hesapçı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık olarak üç grupta sınıflandırmıştır. Yabancılaştırıcı bağıllık bu sınıflandırmanın negatif boyutunu oluşturup, kişi örgütte veya toplulukta zoraki kalmaya mecbur edilir. Hesapçı bağıllık ise, kişi örgüte ne negatif ne de pozitif olarak bir duygu taşır yani nötrdür. Hesapçı bağıllıkta kişi örgütle bir ticaret ilişkisi içerisinde. İşletmeye ne verirse o kadar almayı bekler. Pozitif durumu yansıtan moral bağıllığı ise, çalışanın işletmenin norm ve değerleri ile bütünleşmesini ifade eder (Swales, 2002: 157; Alper, 2007: 32).

2.2.2.3. O’Reilly ve Chatman ’ın Yaklaşımı

O’Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağıllığı, kişinin örgütüne psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlamış ve uyum bağıllığı, özdeşleşme bağıllığı ve içselleştirme bağıllığı olarak üç boyutta sınıflandırmıştır (Balay, 2000: 23).

Uyum: Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli ödülleri kazanma ya da belli cezalardan kurtulma temeline oturtarak gerçekleştirirler.

Özdeşleşme: Bireyin diğer grup üyeleri ile yakın ilişkiler kurma ve bu ilişkiyi devam ettirme arzusuna dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve doyum sağlamak için grup arkadaşlarıyla ilişkilendirerek gerçekleştirdiği zaman özdeşleşme ortaya çıkmaktadır.

İçselleştirme: Tümüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin bu boyuta ilişkin tutum ve davranışları, kişinin iç dünyasının örgütteki diğer üyelerin değerler sistemine uyumlu olmasıyla gerçekleşir.

2.2.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini esas alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılıkta kişi kendisini örgüte adanmakta, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır. Çıkarıcı bağlılık, alış-veriş temeline dayanmaktadır. İşgörenlerin ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklentilerini esas alır. Örgüt istenilen sonuçlara ulaşmak için araç olarak görülmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise; çalışanın örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı yönündeki algılamaları ve düşüncelerine dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir birey, örgütün kendisine sunduğu ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rasgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişiye, örgütte kapana kısıldığı hissini yaşatmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 37).

Penley ve Gould'un bağlılık yaklaşımları, Etzioni'nin çalışmasındaki eksikleri kendisine baz almıştır. Bu nedenle Etzioni'nin çalışmasının aksine üç bağlılık türünün de örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia etmektedirler (Gül, 2002: 44).

2.2.2.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgütte kalma kararlarına ve örgütle var olan ilişkilerine yön veren psikolojik bir durum” olarak ifade etmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Allen ve Meyer tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli yaygın olarak kabul görmüştür. Modelde işgörenin, örgüte bağlılığının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç bileşenden oluştuğunu öne sürmüşlerdir (Yavuz, 2008: 82).

Suliman ve Iles'in (2000), Ürdün'de üç endüstri firmasında çalışan farklı kademelerdeki yöneticilerle yaptıkları çalışmada, Meyer ve Allen'in örgüte bağlılık modelinde yer alan üç boyutun birbirinden bağımsız olup olmadığı test edilmiş ve örgüte bağlılığın üç boyutlu bir kavram olduğu desteklenmiştir. Yine Wasti'nin (2000), Türkiye'de çeşitli kamu ve özel sektör çalışanlarıyla yaptığı araştırma sonuçlarına bakıldığında, Meyer ve Allen'in önerdiği örgüte bağlılık modelinin ana hatlarıyla geçerli olduğu belirlenmiştir. Yani, Türkiye'de yapılan araştırmada da çalışanların, duygusal, normatif ve devamlılık olmak üzere üç farklı türde örgüte bağlılık gösterdikleri gözlenmiştir (F. Yıldırım, 2003: 375).

Duygusal Bağlılık (Affective Commitment): Duygusal bağlılık, çalışanın bulunduğu örgüte sadakat, sevgi, aidiyet gibi duygularla psikolojik olarak bağlanmasıdır (Chang, 1999: 1260).

Duygusal bağlılık, işgörenlerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabullenir ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde daha fazla çaba göstermeye hazırdırlar (Bayram, 2005: 132).

Devam Bağlılığı (Continuance Commitment): Literatürde devam bağlılığına, rasyonel bağlılık veya algılanan maliyet de denilmektedir (Karasoy, 2011: 56).

Bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden veya iş alternatiflerinin azlığından dolayı örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler, maddi ve manevi kayıplardan kaçınmak için örgütte

kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ki bu da bireyin örgüte bağlılığını artırır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

Normatif Bağlılık (Normative Commitment): Meyer ve Allen 1990 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi tarafından önerilen ve Weiner tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 41).

Normatif bağlılık bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için” gösterdikleri bağlılıktır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93). Normatif bağlılıkta dayanak, ahlaki duygulardır. Bu bağlılıkta bireyler bir sistem olarak içinde bulundukları toplumun değerlerinden etkilenirler (Karasoy, 2011: 57).

Normatif bağlılık, iş görenlerin örgütlerine karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını göstermektedir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir (Gül, 2002: 45). Normatif bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin “doğru” olduğunu hissetmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından ayrılır (Solmuş, 2004: 215).

Her üç boyutta çalışanların örgüt içinde devam etme isteklerinin esas unsur olduğu görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 114). Sonuçta her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar istedikleri için, güçlü normatif (ahlaki) bağlılığa sahip olan çalışanlar zorunlu oldukları için, devam bağlılığı güçlü olan çalışanlar ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (Bayram, 2005: 133).

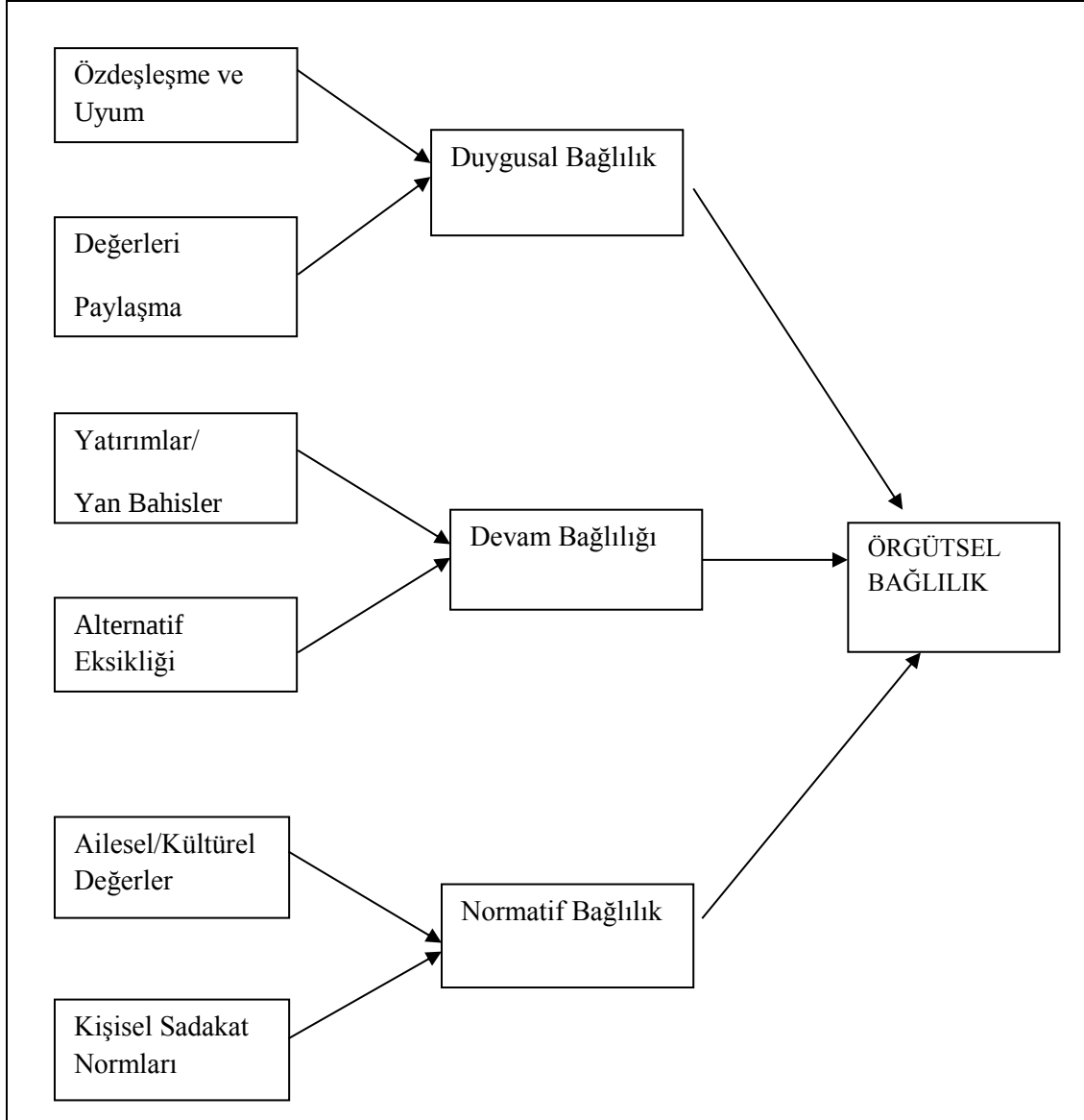
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers tarafından ileri sürülen bu yaklaşımda, diğer bağlılık yaklaşımlarından farklı olarak, örgütler özdeş bir bütünün aksine, her biri farklı amaç ve değerlere sahip koalisyonlardır (Varoğlu, 1993: 9). Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütte birbirinden farklı unsurların bulunmasının farklı düzeyde bağlılıklar ortaya çıkaracağını öngörür (Balay, 2000: 26).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı örgütün, kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının ki örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 55).

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000: 30). Çoklu bağlılık yaklaşımı işğörenlerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir (Becker v.d., 1996: 465; İnce ve Gül, 2005: 55). Ayrıca örgütün dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (İnce ve Gül, 2005: 55-56).

Şekil-2.2: Üç Bileşenli Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve Allen: 1991: 68; Çöp, 2008: 53.

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın düzeyleri literatürde örgütsel bağlılığın sonuçları olarak da ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesine göre olumlu veya olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, makul ve kabul edilebilir örgütsel amaçlar söz konusu olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır (Balay, 2000: 83). Örgütsel bağlılığın en

önemli sonuçlarından biri, işgören devir hızını azaltmasıdır. Allen ve Meyer yaptıkları araştırmalarda bağlılık ile işgören devri arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır (Topaloğlu, 2010: 73).

Randall (1987), örgütsel bağlılık düzeyleriyle bunların bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Randall çalışmasında düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarına değinmiştir (Balay, 2000: 85).

2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgüte olan bağlılıkları düşük olan çalışanlar örgütleriyle bütünleşmeyi gerçekleştirememiş çalışanlardır. Örgüte olan bağlılıkları düşük olan çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri, bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlara göre daha fazla olmaktadır. Bu çalışanların işe devamsızlık konusuna meyilli oldukları ortaya konulmuştur (Randall, 1983: 463; Somuncu, 2008: 40). Bağlılığı düşük çalışanlar, örgüt içinde en az değer verilen çalışanlar olarak tanımlanmaktadır. Bağlılıklarının düşük olduğu fark edilen çalışanlar, üst yöneticileri tarafından ilgi de görmemektedirler. Ayrıca böyle çalışanlar, örgüt tarafından dışlanan çalışanlar da olabilmektedirler (Aktaran: Somuncu, 2008: 40).

Örgütsel bağlılığın düşük olması durumu da işgören devir hızının yükselmesi, örgüte karşı yabancılaşma, örgütsel amaçları bozmaya çalışma, güven kayıpları, maliyetlerin fazlaşması, performans düşüklüğü, düşük kalite, yavaş kariyer ilerlemesi, örgüte zarar verme isteği, iletişimsizlik, işbirliği eksikliği gibi olumsuz sonuçlara yol açacaktır (Topaloğlu, 2010: 74).

Ancak düşük örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçlarının yanısıra çalışan ve örgüt açısından olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Bağlılığı düşük çalışanlar başka iş alternatiflerini değerlendirecekleri için örgütler, bu tür çalışanlardan kurtularak, yerlerine performansları yüksek, örgüte bağlılık duyan kişilerle çalışmaya başlayacaklardır. Bağlılığı düşük çalışanlar motivasyonu düşük çalışanlar olduklarından verimli ve etkin çalışmaları da zordur. Böyle çalışanların iş değiştirmeleri kendileri için motivasyonlarını sağlamaları açısından, örgütleri için de etkin çalışabilecek işgücünün arayıp bulunması açısından daha kazançlı hale gelebilmektedir (Somuncu, 2008: 40-41).

2.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Bayram, 2005: 139). İlimli bağlılık, çalışana dengeli bir üstünlük ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır (Gözen, 2007: 80).

Bunun yanında örgüte ilimli düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2005: 139).

2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyi bireye, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirir. Örgüt çalışanın sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirir (Balay, 2000: 89). İşgörenin yüksek düzeydeki bağlılığı, onun kariyerinde ilerlemesini sağlarken, örgütün de rekabet gücünü artıracaktır.

Randall'a (1987) göre örgütsel bağlılığın işgören ve dolayısıyla örgüt için olumlu sonuçları; işgörenlerin işten ayrılma düşüncesini azaltması ve işgücü devrini en aza indirmesi, işgörenin örgüte duyduğu sadakati yükseltmesi, üretilen mal ve hizmetlerdeki kaliteyi arttırması ve yüksek iş tatmini sağlamasıdır. Ayrıca bağlılık, işgörenlerin ait olma, yaratıcılık, kendini güvende hissetme ve faydalı olduğunu hissetme algılarını arttırıcı etkiye sahiptir (Topaloğlu, 2010: 73).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır (Bayram, 2005: 136).

Yüksek örgütsel bağlılığın, hem işgören hem de örgüt açısından olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bir işgörenin örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermesi,

hem aile ilişkilerini hem de sosyal ilişkilerini etkilemektedir. Bir işe veya örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgören, ailesini ve yerine getirmesi gereken diğer zorunlulukları ihmal etmekte tüm zamanını ve gücünü bu uğurda harcamaktadır. Bu nedenle ailesi ve toplumla olan bağlarını geliştirememekte ve sonuç olarak strese girebilmektedir. Örgüte yüksek düzeyde bağlı olan işgörenler, kişisel ve toplumsal yabancılaşma deneyimi geçirirler. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın, bireye olduğu gibi örgüte de olumsuz sonuçları vardır. Bunlar; örgütsel esnekliği azaltmakta, geçmişteki uygulama ve politikalara aşırı güven duymakta ve bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır (Balay, 2000: 92; Yavuz, 2008: 93).

Örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütler ve çalışanlar açısından Randall'ın (1987) çalışmasında ortaya koyduğu olumlu ve olumsuz sonuçlar, Tablo-2.1'de özetlenmiştir:

Tablo-2.1: Bağılılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	ÇALIŞAN		ÖRGÜT	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
DÜŞÜK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	*Bireysel yaratıcılık, özgünlük ve yenilik oluşumu *İnsan kaynaklarının etkin kullanımı	*Mesleki gelişimde yavaşlık *Dedikodu sonucu artan kişisel maliyetler *Çalışanın örgüt amaçlarını zedeleyecek olası ayrılma, ihraç veya çaba harcamama	*Zararı sınırlayarak, morali artırarak ve yeniden işe alımlarla, iş devrinin gerçekleşmesi ve düşük ve yıkıcı performansın engellenmesi *Çalışanların söylentileriyle hataların ortaya çıkması ve örgüte yararlı olması	*Yüksek oranda iş devri, işe geç kalma, işte kalmada isteksizlik, örgüte sadakatsizlik, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, rol modeline zarar verme, çalışan üzerinde sınırlı kontrol, zarara yol açabilecek dedikodular
ORTA DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	*Ait olma, sadakat, güven, etkin olma duygularının gelişmesi *Örgütten farklı kimliğin korunması *Yaratıcılıkta kişisel bağımsızlık olması	*Olası sınırlı kariyer gelişme ve ilerleme fırsatları *Örgüt ve çalışan arasında kolay olmayan uzlaşma	*Artan çalışan kıdemi, sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş tatmini	*Çalışanın rol üstü ve vatandaşlık davranışlarının sınırlanması *Çalışanların örgütsel taleplerle iş dışı talepleri dengelememe ihtimali *Örgütsel etkinlikte olası düşüş
YÜKSEK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	*Bireysel beklenti ve mesleki gelişimi karşılama *Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi *Çalışanın iş yapma tutkusu	*Bireysel gelişme, yenileşme, yaratıcılık fırsatlarının boğulması *Çalışanlar tarafından değişime karşı direnç gösterilmesi *Sosyal ve aile ilişkilerinde stres yaşanması *Örgüt dışı organizasyonlar için sınırlı zaman ve enerji *Arkadaş ilişkilerinde zayıflama	*Güvenli ve dengeli işgücü oluşumu *Daha yüksek üretim için çalışanın örgütün taleplerini kabul etmesi *Örgütsel amaçların karşılanması *Yüksek performans	*İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması *Örgütsel esneklik, yenilik ve uyum eksikliği *Geçmiş politika ve süreçlere tam güven *Örgüt adına yasadışı ve etik olmayan davranışların ortaya çıkması

Kaynak: Randall, 1987: 462.

2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin değişik sınıflamalara tabi tutulduğu görülmüştür. Çalışmamızda örgütsel bağlılığa etki eden faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 başlık altında incelenecektir.

2.5.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerin işgören tarafından benimsenip örgütte uzun yıllar çalışılması açısından son derece önemlidir. Kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenmiştir.

2.5.1.1. İş Beklentileri

İşgörenler, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması amacıyla örgüte katılırlar. Örgüt bu noktada köprü görevi üstlenmektedir. Örgütsel beklentilerle, işgörenlerin beklentileri paralellik gösterdiği takdirde, örgütsel bağlılık bundan olumlu şekilde etkilenecektir. Örgütün ve işgörenin beklentileri birbirini tamamlayıcı nitelikte olmalıdır (Karasoy, 2011: 59).

2.5.1.2. Psikolojik Sözleşme

Schein psikolojik sözleşmeyi, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar seti şeklinde tanımlamıştır (İnce ve Gül, 2005: 60).

Psikolojik sözleşmeler, bireyin örgütte iş olanağı bulduğu ilk günden itibaren oluşmaya başlar. Beklentilerin oluşması tarafları yükümlülük altına sokar ve birbirlerine bağımlı hale getirir. Çalışanların karşılıklı taahhütleri doğru algılamaları ve psikolojik sözleşmeyi doğru oluşturmaları sunulan bilgilerin doğruluk derecesiyle yakından ilişkilidir. Sözleşme gereği karşılıklı beklentilerin yüksek oranda örtüşmesi önem taşıdığından, belirsizliği gidermek için karşılıklı yükümlülüklerden kaynaklanan beklentilerin çok dikkatli incelenmesi gerekmektedir. Neticede, her iki tarafın da kazançlı çıktığı başarılı bir psikolojik sözleşme, çalışanın işe ve örgüte bağlılığını artıran, yüksek iş tatmini ve verimlilik artışı sağlayan olumlu sonuçları da beraberinde getirecektir (Dolu, 2011: 30-31).

2.5.1.3. Kişisel Özellikler

Farklı kişisel özelliklerin, örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi kişisel faktörlerden etkilenmektedir.

Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet: Son yıllarda çalışan kadın sayısının artması ile birlikte, örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısında da bir artış söz konusudur. Cinsiyet değişkeni açısından, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda bir fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Diğer bir görüşe göre, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın iki boyutu ile cinsiyet arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir başka araştırmada ise; kadınların örgüte erkeklerden daha fazla bağlandıkları, ancak bunun genelde devam bağlılığı olduğu ve cinsiyetle duygusal bağlılığın ilişkili olmadığı belirlenmiştir (Aven v.d., 1993; Yalçın ve İplik, 2005: 399).

Örgütsel Bağlılık ve Yaş: Kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden biri çalışanın yaşıdır. Yaş değişkeni, genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 65). Bu iki değişkenin genellikle aynı doğrultuda bir ilişki içerisinde bulundukları söylenebilir. Yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak anlaşılmamakla birlikte, demografik özelliklerin nasıl bir etki yarattığını araştıran çalışmalarda da yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır (Gündoğan, 2009: 21).

Bireylerin içinde bulundukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. Çalışanlar genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandırılacak olunursa, iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitime ve özelliklerine göre uygun bir işte çalışma arzusu yüksek olacaktır. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir havanın varlığını görmeleri ve bunun içinde belli bir sürenin geçmesi gerekir (Çakır, 2001: 105-106).

Örgütsel bağlılıkla, işgörenin yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sonucunda, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Buna göre, yaş ilerledikçe, alternatif iş olanakları azalmakta ve böylelikle de işgören için halihazırdaki işi daha çekici hale gelmektedir (Solmuş, 2004: 217). Daha genç işgörenlerin, daha az iş tecrübesine ve dolayısıyla daha az alternatif iş olanaklarına sahip olmaları nedeniyle örgüte daha fazla bağlandıklarını öne süren araştırmalar da mevcuttur. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken, bağlılığın her bir boyutuyla olan ilişkisine ayrı ayrı bakılmalıdır. Örgütsel bağlılık boyutları ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak devam bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişki gözlenememiştir (Aktaran: Yalçın ve İplik, 2005: 400).

Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum: Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özelliklerden birisi de çalışanın medeni durumudur. Ancak örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısı çok azdır (Mathieu ve Zajac, 1990: 177-178).

Yapılan bir araştırmada, medeni durumun örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili olduğu ve evli çalışanların, örgüte, bekâr çalışanlardan daha fazla oranda bağlılık duyduklarına dair bulgular elde edilmiştir. Bu durumun, evli bireylerin bekâr meslektaşlarına göre sahip oldukları aile sorumluluklarının ve maddi yükümlülüklerinin daha fazla olmasından ileri geldiği söylenebilir (Kacmar v.d., 1999: 979).

Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi, çalışanların iş hayatına bakışını ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler çeşitlenmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların elverdiği ölçüde eğitimi sürdürmüş ve yüksek eğitim almış bireylerin bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kalmış bireylere göre çok farklıdır. Bu kişilerde eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarına yönelik talepleri de yükselmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek kişiler için iş yaşamı, sadece para kazanma aracı değil, toplumda yüksek bir statü ve saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme gibi imkânlar sağlayan bir ortam olarak

görülmektedir (Çakır, 2001: 111). Bu bağlamda eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe, kişisel yetki kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, işgörenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım eder, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları da azaltır (Örücü ve Kaplan, 2001: 99).

Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi ile arasında olumsuz bir ilişki olduğunu gösteren araştırmalar da mevcuttur. Bu araştırmalarda, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, örgütsel bağlılığının daha az olduğu tespit edilmiştir. Bunun en büyük nedeninin, düşük eğitim seviyesine sahip olanlar iş değiştirmede büyük zorluklarla karşılaşırken, daha iyi eğitim düzeyine sahip olanların daha kolay iş bulabildikleri ve bunun sonucu olarak da bulundukları mevkie daha az adapte oldukları düşünülmektedir (Özkaya v.d., 2006: 80).

Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi (Kıdem): Örgüt içinde herhangi bir unvan ya da pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. (İnce ve Gül, 2005: 66). Kıdemin örgütsel bağlılıkla doğrusal yönde bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Örgüt içerisinde geçen zamana bağlı olarak mevki yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artması bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki oluşturur. Bucharan'ın kıdemin çalışanların bağlılığını nasıl etkilediğini açıklamak için geliştirdiği modelde süreye bağlı etkiler incelenmiştir. Sonuçlara göre, birinci yıl çalışanın güvenlik ihtiyacı ile beklentileri arasında denge kurmaya çalıştığı, ikinci ve dördüncü yıllar başarıma ve mevkiini arttıracak katkılar sağlamaya yöneldiği ve başarısızlık korkusu taşıdığı, beşinci yıldan sonrası ise bağlılığının arttırdığı olgunluk aşamasını yaşadığı dönemlerdir. Bu modelden hareketle yapılan çalışmalarda, ikinci ve sekizinci yıllar arasında, kıdemin bireylerin bağlılıklarının artmasına ve bunun sonucunda da rol gereklerini aşan davranışların gösterilmesine yol açan bir etken olduğu saptanmıştır (Altınbaş, 2008: 13).

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Modern iş yaşamında örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok örgütsel faktörden bahsedilebilir. Örgütsel bağlılık; yönetim, işin kapsamı, ücret, örgütsel ödüller, iletişim, örgütsel adalet, örgüt iklimi, örgüt kültürü ve takım çalışması gibi örgütsel faktörlerden etkilenmektedir.

2.5.2.1. Yönetim

Yönetim tarzı, başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlarla ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir (Gündoğan, 2009: 29). Örgüt içerisinde yöneticilerin gösterdikleri yönetim ve liderlik stilleri, örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Abraham, 1997: 181). Williams ve Hazer's (1986) de çalışmalarında liderlik stiline bağlılığın öncüllerinden biri olduğunu doğrulamışlardır (Dick ve Metcalfe, 2001: 114).

Bazı yöneticiler, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Alınan kararlarda kendi fikrinin de olduğu düşüncesi bu çalışanlarda daha olumlu tutumların ortaya çıkmasını ve örgüte olan bağlılığın gelişmesini sağlayacaktır (İnce ve Gül, 2005: 73). Yönetime katılma, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar. Ayrıca, yönetime katılma, astların örgütsel sorunların çözümüne katkıda bulunmaları nedeniyle, çevrelerinden, özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından övgüler almalarını sağlar. Böylece çalışanlar örgüte daha çok bağlılık hissederler (Eren, 2000: 386).

Günümüzde, işgörenleri motive etme, onları eğitme, bilgi verme, fikirlerine değer verme yoluyla yönetime katılımları sağlanarak performanslarını arttırmaları ve örgüte bağlanmaları amaçlanmaktadır.

2.5.2.2. İşin Kapsamı

Çalışanın beklentileri ile yaptığı işin birbiri ile uyum içerisinde olması çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini etkileyecektir. Çalışanın beklentileri ile uyuşmayan işin kapsamı çalışanın örgütsel bağlılığını azaltacaktır (Köse, 2008: 43). Birçok araştırmacı, çalışanların daha geniş iş alanına sahip olduklarında bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ileri sürer. Daha çeşitli görevler ve sorumluluklar, çalışanların daha fazla deneyim sahibi olmalarını sağlar ve böylelikle çalışanlar daha fazla bağlılık gösterirler (Maxvell ve Steele, 2003: 362).

2.5.2.3. Ücret ve Örgütsel Ödüller

Ücret çalışanların şirkette kalması bakımından ilk sırada gelmemekle birlikte yine de çok önemli bir etken olmaktadır. Genelde ücret, çalışanın örgüte yaptığı bir

yatırımın temsilcisi olarak görülür ve zorunlu bağlılığı arttırdığı söylenebilir (Türker, 2009: 57).

Bağlılığı etkileyen faktörler arasında yer alan ödemelerin örgütsel bağlılığı etkilediği yönündeki görüşler yapılan araştırmalar sonucunda desteklenmiştir. Kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, işin çekiciliğini belirlemekte, işgörene yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000: 68).

Başarılı performans sergileyen çalışana ‘Teşekkür’ mesajını iletmenin bir yolu da ödüllendirmedir. Ödül programlarının gayesi çalışana değer verildiğini ve yaptıklarının takdir edildiğini hissettirmektir. Örgütsel bağlılığın gelişmesinde, ödüller büyük oranda etkilidir. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi gayrişahsi ödüllerin de işgörenin bağlılık duymasında etkisi vardır (Barutçugil, 2004: 450; Gözen, 2007: 64).

2.5.2.4. İletişim

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör örgüt içindeki iletişimdir. Örgüt içi iletişim örgüt yönetimi ile çalışan arasındaki bilgi ve düşüncelerin aktarılması faaliyetleridir (Koçel, 2010: 521). Eğer işgörenler, örgütün bir şeyi niçin yaptığını tam olarak anlarılarsa onu daha kolayca kabul ederler. Çalışanlar çoğu zaman, değişim, kalite veya dönüşüm programlarının arkasındaki ilkeleri anlamakta başarısız olabilirler. Örgüt çalışanlarının iletişim ve bilgiyi kaynak/güç olarak görmeleri gerekmektedir. Kapsamlı bir iletişim planı çok önemli bir kaynaktır. İşgörenler, sadece örgütte neler olup bittiğini değil, aynı zamanda herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini niçin ve nasıl etkileyebileceğini de bilirler (Balay, 2000: 118).

Van Vuuren, De Jong ve Seydel (2006), iletişim ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında doğrudan ve dolaylı ilişkilerin bulunduğu bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre, örgütte iyi işleyen bir iletişim sisteminin varlığı sayesinde işgörenler ve örgütün uyumu sağlanır. İşgörenler, örgütte meydana gelen olaylardan ve değişikliklerden zamanında haberdar edildikleri için örgüte olan bağlılıkları artar (Ada v.d., 2008: 504).

2.5.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Örgütsel adalet, çalışanların görev dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin; aynı standartlarda ve denk seviyedeki iki çalışana farklı ücretlerin verilmesi, düşük ücret alan kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. (Samadov, 2006: 104).

Örgütsel adalet iki açıdan ele alınmaktadır. Bunlardan ilki olan dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımında gösterilen dürüstlük ve doğrulukla ilgilidir. Prosedür adaleti ise, karar sürecinde doğruluk ve dürüstlüğe ne ölçüde uyulduğuna ilişkin adalet algılamasıdır (Tutar, 2007: 99).

Dağıtım adaletinin iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık, prosedür adaleti örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık açısından prosedür adaleti kavramı daha fazla önem arz etmektedir. Zira çalışanların örgütsel bağlılık duymalarına neden olmaktadır. Her ne kadar ücret ve iş tatmininin de örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili oldukları biliniyorsa da bu etki dağıtımsal adalet türünde dolaylı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık açısından önemli olan kişisel çıktılardan çok örgütsel çıktılardır. Bu nedenle prosedürel adalet önem kazanmaktadır. Çünkü, örgütün çalışanlarına adil davranma kapasitesini yönetsel adalet göstermektedir. Çalışanlar tarafından örgütün prosedürel adaleti adil olarak algılanıyorsa, düşük ücret alınsa bile örgütsel bağlılık sağlanabilecektir (İnce ve Gül, 2005: 77).

2.5.2.6. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Role ilişkin faktörler, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi alt faktörlerden oluşmaktadır.

Rol belirsizliği, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. *Rol çatışması* ise, kişinin üstlendiği görev yani rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması sonucunda ortaya çıkar (İnce ve Gül, 2005: 81). Böyle bir durumda çalışan bir talebi karşıladığında,

diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır (Bülbül, 2007: 47).

Rol çatışmasının örgüt ortamında bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri, davranışsal olmasa bile çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde olmaktadır. Böyle zamanlarda rol çatışması deneyimi yoğundur ve iş doyumunu aynı derecede düşüktür. Benzer şekilde rol gerilimi ve belirsizliğinin var olması da çalışanda stres, huzursuzluk, korku ve düşmanlık gibi olumsuz duygular oluşturduğu için bireyin örgüt dışı alternatiflere yönelmesine neden olur. Bu da örgüte bağlılığı düşürür (Balay, 2000, 61).

2.5.2.7. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgüt içerisindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve davranışlar sistemi olarak tanımlanabilir (Engiz, 2009: 98). Bir örgütte işlerin nasıl gittiğinin göstergesi olan örgüt kültürü, bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiler yapabilme potansiyeline sahiptir (Dolu, 2011: 40).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (Yüceler, 2009: 447).

Örgüt kültürü ile ortak kimlik duygusunun yaratılması, örgütsel amaçlara uyum paralelliği göstererek örgütsel bağlılık oluşturmaya olumlu yönde katkı sağlar. Örgütlerde çalışanın nasıl giyinmesi gerektiği, hangi durumlarda nasıl davranması gerektiği gibi örgütsel yaşamı pek çok yönden etkileyen kültür, örgütsel bağlılık düzeyinin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıkları da yüksek olacaktır (Köse, 2008: 40).

2.5.2.8. Takım Çalışması

Takım, önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek için etkileşim halinde bulunan ve kendi çalışmasını koordine eden iki veya daha fazla kişiden oluşan bir birim şeklinde tanımlanabilir. (Şimşek ve Çelik, 2011).

Yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılık ve takım üyeliği ilişkisinin olumlu olduğunu göstermektedir. Takım içerisindeki yüksek bağlılığın hemen her zaman

takım üyelerinin tutum ve moralleri üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu söylenebilir. Üyeler arası iletişimin yüksek olduğu dostane bir takım ortamının egemen olduğu, takıma bağlılığın bir sonucu olarak takım üyeliğinin devam ettirildiği ve takım kararlarına katılımın yüksek olduğu tutkun takımlarda moralin de yüksek olacağı genel bir varsayım olarak kabul edilmektedir. Bir takım yüklenmiş olduğu görevlerin icrasında başarı sağladığında bu başarının örgütteki diğer üyeler tarafından kabul görmesi tüm takım üyelerinin kendilerini iyi hissetmesini ve takıma olan bağlılıklarının güçlenmesini sağlar. Takıma olan bağlılık ise örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Şimşek vd., 2007: 228).

Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı artırdığı örgütsel bağlılık yazınında genellikle kabul edilmektedir. Çünkü bağımsız çalışma grupları ve takımların bir üyesi olarak faaliyet gösterenlerin iş tatminleri yükselmektedir (Bülbül, 2007: 46).

2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında örgütsel olanlar kadar örgüt dışı faktörler de önemli yer tutmaktadır. Örgüt dışı faktörlerin en bilinenleri bireyin sahip olduğu alternatif iş imkanları ve profesyonelliktir.

2.5.3.1. Alternatif İş İmkânları

Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz istihdam meselesi veya alternatif iş imkanları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85).

Örgütsel bağlılık literatüründe, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Gilbert ve Ivancevich, 1999: 386).

ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, mastır yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıktan altı ay sonra, başka bir iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılığı artmaktadır. Yüksek ücretle başladıklarında ise, alternatif iş imkanı

olup olmaması hiçbir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedirler (İnce ve Gül, 2005: 85-86).

Yeni iş bulma olanakları ile ilgili faktörün yanı sıra çalışanların iş arama davranışlarının da bağlılıkla ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre, iş arama davranışları bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Samadov, 2006: 113).

2.5.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005: 84). Literatürde profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik tespit edilmiştir. Bunlar (Shafer vd., 2002: 48);

- Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme davranışı içerisine girerler,
- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Yukarıdaki özelliklerden hareketle profesyoneller, “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli teşekküllerin çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlamak mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 84).

Profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Profesyoneller için hem mesleğine bağlılık hem de örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilmektedir. Şayet profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (Gunz ve Gunz, 1994: 802). Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerin örgütsel değer ve uygulamalar ile bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece profesyonellerin sergiledikleri, devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının önüne geçmek mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 85).

2.6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Günümüzde örgütleri başarıya ulaştıracak en önemli faktörün nitelikli işgücü olduğu anlaşılmıştır. İnsan gücünün bu kadar önemli hale gelmesi, örgüt ve çalışanların işbirliği ve sadakatine dayanan örgütsel bağlılığa ihtiyacı arttırmaktadır. Örgütler eskiden olduğundan çok daha fazla örgüt ve çalışan bütünleşmesine ihtiyaç duymaktadır (Türker, 2009: 62). Örgütsel bağlılık örgüt içi ve örgüt dışı birçok faktörden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin en önemlilerinden biri de örgütsel adalettir.

İnsanlar yer aldıkları toplumda ve yaşadıkları çevrede sürekli bir adalet arayışı içindedirler. Bu arayışa, kişinin ailesi, arkadaş çevresi ve işyeri de dahildir. Bireylerin örgütlerindeki adalet algılamasını, dağıtılan ödül ve cezalar, çalışanların birbirleriyle iletişimi, kuralların uygulanması ve yapılan iş karşılığında alınan ücretler gibi pek çok faktör etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003: 90). Çalışanlar yaşamlarının önemli bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Dolayısı ile örgütü için zaman ve emek harcayan çalışan, bunun karşılığında da maddi ve manevi kazanımlar elde etmeyi bekler. Ancak işgören çalıştığı örgütte bu kazanımların adaletli olarak elde edilemeyeceğini düşünüyorsa örgüte karşı bağlılığı azalmakta, eğer bunları elde edebileceğine inanıyorsa, o takdirde örgütte kalmaya devam etmektedir (Alper, 2007: 53).

Bir örgütte adaletin olması örgütün çalışanlarına bağlı olduğunu gösterir. Örgütün çalışanlarına bağlılığı, çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamada son derecede etkilidir. Çalışanlar kararları adil olarak algıladıklarında buna karşılık olarak örgüte yönelik olumlu tutumlar geliştirecek ve örgüte daha çok bağlanacaklardır (Fischer, 2004; 487; Eker, 2006: 37).

Örgütsel adalet ve bağlılık arasındaki ilişki yerli ve yabancı literatürde pek çok araştırmacının ele aldığı bir konudur. Prosedürel adalet ve örgütsel bağlılık arasında pek çok çalışmada pozitif ilişkiler kurulmuştur (Lemons ve Jones, 2001: 269).

Lemons ve Jones (2001) tarafından çeşitli kuruluşlarda tam zamanlı çalışan MBA öğrencileriyle, terfi kararlarının alınmasındaki prosedür (işlem) adaleti ve örgüte bağlılık ilişkisini belirlemeye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada, örgüte bağlılık ile prosedür adaleti arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, çalışanların terfi kararlarına yönelik

süreçlerdeki adaletli veya adaletsiz algılaması çalışanların bağlılığına etki etmektedir (Lemons ve Jones, 2001: 272-275).

Orpen'in (1994) denetçiler (supervisor) üzerinde yaptığı ve örgütsel bağlılık ile prosedür ve dağıtım adaleti arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışma sonucunda ise örgüte bağlılığın hem dağıtım adaleti hem de prosedür adaleti ile anlamlı ilişkisi olduğu görülmüştür (Orpen, 1994: 135).

McFarlin ve Sweeney'in (1992) çalışmaları, prosedür adaletinin örgütsel bağlılığı dağıtım adaletine göre daha çok etkilediğini ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre, örgüt prosedürlerinin adil olması, örgütsel bağlılığı dağıtım adaletinden daha çok etkilemektedir. Dağıtım adaleti düşük olduğunda, prosedür adaletinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi daha da fazla olmaktadır. Bunun nedeni, prosedürlerin çalışanlara adil davranmayı belirleyen bir faktör olmasıdır (Söyük, 2007: 17).

Moorman 1991'de, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, kişiler arası adaletin örgütsel bağlılıkla ilişkili tek kaynak olduğunu belirlemiştir. Bunun sebebi, dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin örgütün tümüyle ilgilenirken, kişiler arası adaletin ise yöneticinin davranışlarına odaklanmış olması olabilir. Folger ve Konovsky (1989) ise, işlem adaletinin örgütsel bağlılık ve yöneticiye olan güvenin daha iyi bir belirleyicisi olduğunu saptamışlardır (Eker, 2006: 38).

Cohen-Charash ve Spector (2001) dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti ile duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Yapılan meta-analizin sonuçlarına göre, duygusal bağlılık ile prosedür adaleti algısı arasındaki ilişki, dağıtım ve etkileşim adaleti algıları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiden daha güçlüdür. Devamlılık bağlılığı ile prosedür ve etkileşim adaleti algıları arasında negatif ilişki bulunmuştur. Meta-analizin sonucunda, örgütsel bağlılığın her üç boyutunun da tüm örgütsel adalet türleriyle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Her üç örgütsel adalet türü de duygusal bağlılığı tahmin etse de en iyi gösteren prosedür adaletidir (Söyük, 2007: 24).

Yıldırım'ın (2002) fabrika çalışanları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisini belirlemek için yaptığı araştırmada; duygusal bağlılıkla dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti algıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler

bulunmuştur. Ayrıca, çalışmada devam bağlılığı ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adaletin üç boyutu da bu çalışmada elde edilen bulgulara göre normatif bağlılık üzerine pozitif yönde önemli bir etkiye sahiptir.

Dilek (2005) orduda, liderlik tarzlarının ve dağıtım adaleti algısının çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini incelemek amacıyla askeri personel ile bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda, dağıtım adaleti algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini test etmek üzere kurulan regresyon modellerine bakıldığında, dağıtım adaleti algısının duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu, buna karşın devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Alper (2007) çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgüte yönelik bağlılık tutumlarını ne ölçüde etkilediğini incelemek amacıyla “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı bir çalışma yapmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılıklarına olan etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışanların dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılamaları ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık tutumları arasında güçlü bir ilişki söz konusudur.

Berber (2008) bir tekstil firmasının çalışanları üzerinde, “Kurumsal Adalet ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”ni belirlemek üzere bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, adalet ile bağlılık kavramları korelasyonları incelendiğinde, duygusal bağlılık ile dağıtım ve kural (prosedür) adaletinin en yüksek korelasyon katsayılarına sahip olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılık üzerinde adaletin etkili olduğu bulunmuş, adalet çeşitlerinden dağıtım adaletinin ise, tek başına duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ölçüde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kronik (devamlılık) bağlılık, adalet çeşitlerinin hiçbirisi ile ilişkili bulunmazken; normatif bağlılığa bakıldığında ise, kişilerin adalet algısının normatif bağlılık üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğu görülmüştür.

Gümüşlüoğlu ve Karakatipoğlu-Aygün'ün (2010) ARGE projelerinde görev alan bilgi çalışanları ile yaptıkları çalışmada ise, bilgi çalışanlarının örgütlerine, liderlerine ve işlerine bağılılıklarının artırılmasında işlem adaleti ve etkileşim adaleti ile güçlendirme algılarının rolleri araştırılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli analizleri sonucunda, işlem adaletinin örgüte bağılılık ile, etkileşim adaletinin lidere bağılılık ile ve güçlendirme algısının ise tüm bağılılık odakları ile olumlu ilişkiler gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışmada işlem adaleti en yüksek korelasyonu örgütsel bağılılıkla, etkileşimsel adalet en yüksek korelasyonu lidere bağılılık ile ve güçlendirme algısı ise en yüksek korelasyonu işe bağılılık ile göstermektedir.

Cihangiroğlu'nun (2011) askeri doktorlar ile yaptığı bir başka çalışmada ise, örgütsel adaletin tüm alt boyutları (dağıtım, işlem, etkileşim) ile örgütsel bağılılığın tüm bileşenleri (duygusal, devam, normatif) ilişkili bulunmuştur. Ayrıca, en güçlü ilişkilerin, duygusal bağılılık ile işlem adaleti, devamlılık bağılılığı ile dağıtım adaleti, kuralcı bağılılık ile işlem adaleti arasında olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmaların sonuçlarını da göz önüne alarak diyebiliriz ki; örgütte dağıtılan ücretlerin, ödüllerin ve bununla ilişkili yürütülen işlemlerin adil olması çalışanların örgüte bağılılık düzeylerini artırmaktadır.

Dağıtım adaletinde ele alınan, genel örgütsel sonuçlardan ziyade kişisel sonuçlar olmaktadır (McFarlin ve Sweeney, 1992: 626). Dağıtımdaki adaletsizlik, çalışanın örgütsel bağılılığını azaltarak işten ayrılmasına sebep olmaktadır. Ancak örgütsel bağılılık daha çok prosedür (işlem) adaletinden etkilenmektedir. Çalışanların prosedür adaleti algıları yüksek ise, düşük ücret alsalar bile örgütsel bağılılıkları sağlanabilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 77).

Yapılan araştırmalarda, örgütsel politikalarla ilişkili olan prosedürel adaletin ve ikili iletişimdeki doyumun çalışanların örgüte bağılılıkları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adaletin gerçekleştirilmesinde yöneticilerin davranışları aracılık etkisi yaratır. Çalışanların kararlara katılımının ve kararların verilme nedenlerini anlamalarının sağlanması gerekir (Eker, 2006: 39). Buradan prosedür adaleti kadar kişiler arası davranış ve iletişimi yansıtan etkileşim adaletinin de önemli olduğu sonucunu çıkartabiliriz.

Özetle, örgütsel adaletin, çalışanların iş doyumunu, örgüte olan bağılılıklarını ve çalışma performansları gibi konularda etkili bir kavram olduğu anlaşılmaktadır.

Nasıl ki insanlar yaşamlarını davranışlarına borçlu iseler, örgütler de yaşamlarını üyelerinin davranışlarına borçludurlar (Başaran, 1991: 34; Uğurlu ve Üstüner, 2011: 435).

Bu bakımdan, örgütsel bağlılığı sağlamak isteyen, kararlarına güvenilmesini isteyen ve bu durumu etkili şekilde kullanmak isteyen yöneticiler, örgüt içerisinde adaleti sağlamaya dikkat etmelidirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, özel eğitim kurumlarında örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ile ilgili bir alan araştırmasının bulgularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Eğitim kurumlarının amacı toplumun geleceğine yön vermektir. Bu nedenle eğitim kurumlarında verimliliğin ve etkinliğin artırılmasında, amaçların gerçekleştirilmesinde en önemli görev şüphesiz öğretmenlere düşmektedir. Bu noktada öğretmenlerin kurumlarına bağlılıkları son derece önemlidir. Örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi belirli unsurların varlığına bağlıdır. Eğitim kurumlarında örgütsel bağlılığı artırıcı en önemli unsur olarak öğretmenlerin adalet algılarının artırılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

Bu doğrultuda, bu araştırma, özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamakla birlikte, araştırmanın temel amacı ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılamalarının örgüte yönelik bağlılık tutumlarını ne ölçüde etkilediğini incelemektir.

Ayrıca öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinde farklılık olup olmadığının belirlenmesi çalışmanın ikincil amacını oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları;

- Anketi cevaplayan katılımcılar, soruları doğru bir şekilde algılamışlar ve doğru bir şekilde cevaplamışlardır.
- Veri toplama yöntemi araştırmanın amacına uygundur.

- Seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.
- Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan teknikler araştırmanın amacına uygundur.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırma, Konya merkezde bulunan özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin verdiği cevaplarla sınırlıdır.
- Araştırma özel okullarda çalışan öğretmenlerin verdiği cevaplarla sınırlıdır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplam Aracı

Araştırmada veri toplama yöntemi anket tekniği ile gerçekleşmiştir. Daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özellikleriyle ilgili sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde çalışanların örgütsel adalet (dağıtım, işlem, etkileşim adaleti) algılarını ölçmek amacıyla 20 sorudan oluşan ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel bağlılık (duygusal, devamlılık, normatif bağlılık) tutumlarını test etmeye yönelik 21 sorudan oluşan ifadeler yer almaktadır.

Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde 5’li likert tipi ölçek kullanılmış olup soruların değerlendirilmesinde olumsuz ifadeden olumluya doğru; “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” seçenekleri yer almaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamalarını test etmek için; Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Yıldırım’ın (2007) çalışmasında kullandığı üç boyutlu örgütsel adalet ölçeği model alınmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ise Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ve Alper’in (2007) çalışmasında kullandığı, pek çok araştırmacı tarafından geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği ile test edilmiştir.

Araştırmanın evrenini Konya ilindeki özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise, Konya merkezde bulunan özel eğitim kurumlarında çalışan 300 öğretmen oluşturmaktadır. Ancak

toplanan verilerin gözden geçirilmesiyle 265 kişinin yapılan analizlere dâhil edilmesi uygun görülmüştür.

3.5. Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen verilerin analizinde SPSS 15.0 versiyonundaki istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde öncelikle çalışanların demografik bulgularını elde etmek amacıyla “yüzde analiz” yöntemi uygulanmıştır.

Bu anketin güvenilirlik düzeyini bulmak için Cronbach Alpha (İç Tutarlılık Düzeyi) yöntemi kullanılmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu görebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett testi yapılmıştır.

Bağımsız değişkenler (dağıtım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti) ile bağımlı değişkenler (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Her adalet ve bağlılık faktörünün de birbiriyle korelasyonu hesaplanarak, bu faktörlerden anlamlılık seviyesinde ilişkili olanlar ve olmayanlar tespit edilmiştir.

Bağımsız örgütsel adalet değişkeninin, bağımlı örgütsel bağlılık değişkeni üzerindeki etkisini bulmak için de regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz, her bir adalet alt faktörü için tüm bağlılık değişkenleri üzerinde uygulanmıştır.

Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin tutumlarının demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini ortaya koymak için “t” testi ve ANOVA testi uygulanmıştır.

3.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

3.6.1.Faktör Analizi

Ölçeklerin geçerliliği ve istatistiksel olarak sektöre uygulanabilirliği açısından uzman kişilerin görüşleri alınmıştır. Buna ek olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin yapı geçerliliklerinin test edilebilmesi için faktör analizi uygulanmıştır.

3.6.1.1. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Konya ilindeki özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler tarafından örgütsel adalet algılarına ilişkin ölçeğin, kaç farklı alt boyutta algılandığını tespit

etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,901 ile 0.50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0.01 önem derecesinde anlamlı olduğu dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo-3.1: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Yükleri

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri		
		1	2	3
Etkileşim Adaleti	1. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	0,811		
	2. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana ilgili ve nazik davranırlar.	0,804		
	3. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	0,779		
	4. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	0,760		
	5. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	0,722		
	6. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	0,710		
	7. Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	0,679		
	8. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	0,658		

İşlem Adaleti	9. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.		0,515	
	10. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.		0,830	
	11. Yöneticiler işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.		0,756	
	12. Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.		0,724	
	13. Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.		0,707	
	14. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.		0,580	
	15. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.		0,554	
Dağıtım Adaleti	16. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.			0,840
	17. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, okulumdan elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.			0,793
	18. Çalışma programım adildir.			0,790
	19. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.			0,750
	20. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.			0,722
Açıklanan Varyans (%)		27,337	18,048	17,245
Toplam Varyans (%)		62,630		
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi (ii) KMO = 0,901, Barlett Testi = 3436,381; p<.001				

Temel bileşenler yöntemi ve Varimax rotasyonu kullanılarak örgütsel adalet ölçeğine ilişkin verilen cevaplar analiz edilmiştir. Faktör analizi sonucunda 20 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeğinin ankete katılan öğretmenler tarafından 3 alt boyutta algılandığı belirlenmiştir. Toplam açıklanan varyans, % 62,630 olarak bulunmuştur. Faktörler sırası ile *Etkileşim Adaleti* (8 madde), *İşlem Adaleti* (7 madde) ve *Dağıtım Adaleti* (5 madde) olarak adlandırılmıştır. Bu faktörlerin adaleti açıklamadaki katkıları sırasıyla, % 27,337, % 18,048 ve % 17,245 olmuştur.

3.6.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Konya ilindeki özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler tarafından örgütsel bağlılığa ilişkin ölçeğin kaç farklı alt boyutta algılandığını tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,965 ile 0.50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0.01 önem derecesinde anlamlı olduğu dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo-3.2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri		
		1	2	3
Duygusal Bağlılık	1. Çalıştığım kuruluştan dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	0,791		
	2. Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	0,758		
	3. Çalıştığım kuruluşun meselelerini kendi meselem gibi hissedirim.	0,727		
	4. Çalıştığım kuruluşa karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	0,716		
	5. Bu kuruluşa karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	0,667		

	6. Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	0,664		
	7. İstesem bile şu an çalıştığım kuruluştan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	0,560		
	8. Bu kuruluştaki kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	0,543		
Devam Bağlılığı	9. Şu an bu kuruluştan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.		0,682	
	10. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanmıyorum.		0,681	
	11. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kuruluş, burada sahip olduğum olanakları karşılayamayabilir.		0,674	
	12. Bu kuruluştaki çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.		0,646	
	13. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.		0,534	
	14. Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.		0,522	
Normatif Bağlılık	15. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.			0,721
	16. Çalıştığım kuruluşa çok şey borçluyum.			0,644
	17. Bu kurumdan başka bir kuruma gitmeyi ahlaki bulmuyorum.			0,621
Açıklanan Varyans (%)		25,698	20,214	9,810
Toplam Varyans (%)		55,723		
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi (ii) KMO = 0,901, Barlett Testi = 1900,821; p<.001				

Temel bileşenler yöntemi ve Varimax rotasyonu kullanılarak örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin verilen cevaplar analiz edilmiştir. 21 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda korelasyon değerleri ve faktör yükleri 0,50'nin altında kalan sorular (devam bağlılığına ilişkin 3 ve normatif bağlılığa ait 1 soru) analizden çıkarılmıştır.

Faktör analizi sonucunda 17 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin ankete katılan öğretmenler tarafından 3 alt boyutta algılandığı belirlenmiştir. Toplam açıklanan varyans, % 55,723 olarak bulunmuştur. Faktörler sırası ile *Duygusal Bağlılık* (8 madde), *Devam Bağlılığı* (6 madde) ve *Normatif Bağlılık* (3 madde) olarak adlandırılmıştır. Bu faktörlerin bağlılığı açıklamadaki katkıları sırasıyla % 25,698, % 20,214 ve % 9,810 olmuştur.

3.6.2. Güvenilirlik Analizi

Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach Alpha (α) katsayısı değerlerinden yararlanılmıştır. Bu katsayı sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyelerini göstermektedir. Kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0,70 olması arzu edilmektedir. Ancak, bazı araştırmacılar tarafından inceleme türü çalışmalarda bu değerin 0,50'ye kadar makul kabul edilebileceği öngörülmektedir (Altunışık v.d, 2004: 115).

Yapılan güvenilirlik analizi sonucu, örgütsel adalet boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha değerleri sırasıyla yaklaşık olarak %91,6; %85,8 ve %87,0 olarak bulunmuş ve bu değerler % 70'in üstünde yer aldığı için her bir faktörün mükemmel düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha değerleri ise sırasıyla yaklaşık olarak %88,3; %80,2 ve %75,5 olarak bulunmuş ve bu değerler % 70'in üstünde yer aldığı için her bir faktörün mükemmel düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonucu tespit edilen Cronbach's Alpha (α) katsayıları Tablo-3.3'te gösterilmiştir.

Tablo-3.3: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

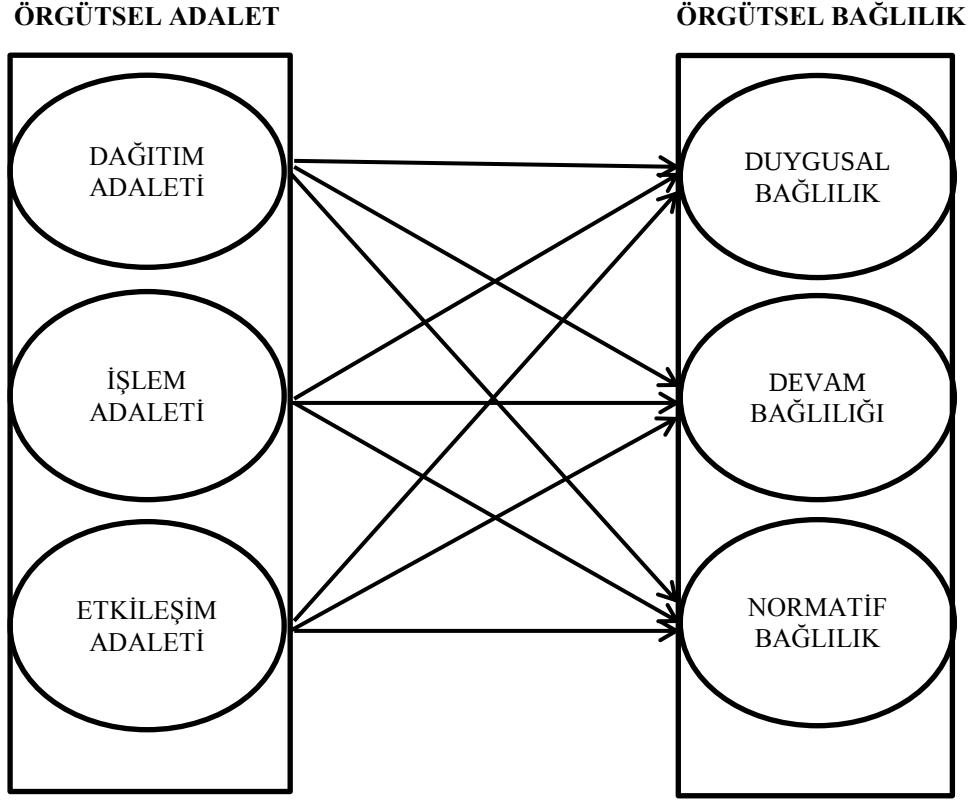
Kullanılan Ölçek	Cronbach's Alpha Değeri (α)
Dağıtım Adaleti	0,91
İşlem Adaleti	0,85
Etkileşim Adaleti	0,87
Duygusal Bağlılık	0,88
Devam Bağlılığı	0,80
Normatif Bağlılık	0,75

Tablo-3.3'te görüldüğü üzere, bu araştırmada kullanılan ölçeklerin genel iç tutarlılık katsayılarının hem örgütsel adalet hem de örgütsel bağlılık ölçeği için yüksek ve tatmin edici düzeyde olduğu gözlenmiştir.

3.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeline göre, örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılığı etkilediği varsayılmaktadır. Sebep-sonuç ilişkisini ortaya koyan bu modelde, araştırmanın bağımlı değişkenleri örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletidir. Araştırma modeli Şekil-3.1'de gösterilmiştir.

Şekil-3.1: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın amacına uygun olarak Şekil-3.1’deki model oluşturulmuş, buna bağlı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Temel hipotez:

H1: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Alt hipotezler:

H2: Dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Dağıtım adaleti ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Dağıtım adaleti ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H5: İşlem adaleti ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H6: İşlem adaleti ile devam bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H7: İşlem adaleti ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Etkileşim adaleti ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırma sonucunda elde edilen verilere, araştırma amacına uygun olarak çeşitli istatistik analizler uygulanmıştır.

3.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin demografik özelliklerini özetlemek üzere veriler analiz edilmiş ve Tablo-3.4'te tanımlayıcı istatistiklere (frekans ve yüzde) yer verilmiştir.

Tablo-3.4: Demografik Bulgular

Demografik Değişkenler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	130	49,1
Kadın	135	50,9
Medeni durum		
Bekâr	67	35,3
Evli	198	64,7

Yaş		
25 ve daha az	23	8,7
26-35 yaş aralığı	109	41,1
36-45 yaş aralığı	68	25,7
46-55 yaş aralığı	42	15,8
56 ve daha fazla	23	8,7
Çalışma Süresi		
1-5 yıl arası	130	49,1
6-10 yıl arası	75	28,3
11-15 yıl arası	36	13,6
16-20 yıl arası	18	6,8
21 yıl ve üzeri	6	2,3
Branş		
Sınıf Öğretmeni	75	28,3
Branş Öğretmeni	190	71,7
Toplam	265	100,0

Tablo-3.4'teki öğretmenlerin demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde, ankete katılanların %49,1'inin erkek, %50,9'unun kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında ise %64,7'sinin evli %35,3'ünün ise bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanların yaşlarının % 8,7'sinin 25 ve aşağısı, %41,1'inin 26-35 yaş aralığında, %25,7'sinin 36-45 yaş aralığında, %15,8'inin 46-55 yaş aralığında, %8,7'sinin ise 56 ve üzeri yaşlarda oldukları araştırma sonuçlarında anlaşılmaktadır. Anketi cevaplayan öğretmenlerin bulunulan okulda çalışma sürelerinin %49,1'inin 1-5 yıl arası, % 28,3'ünün 6-10 yıl arası, %13,6'sının 11-15 yıl arası, %6,8'inin 16-20 yıl arası ve %2,3'ünün ise 21 yıl ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı öğretmenleri branşları açısından incelediğimizde ise %28,3'ünün sınıf öğretmeni ve %71,7'sinin de branş öğretmeni olduğu görülmüştür.

3.8.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo-3.5'te gösterilmiştir. Tablo-3.5'teki ilişkiler matrisi incelendiğinde, örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel adalet algısı boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki en kuvvetli ilişkinin, etkileşim adaleti boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında olduğu görülmektedir ($r=0,612$).

Tabloya bakarak, örgütsel adalet boyutlarının bir sağlamasını yapmak gerekirse, etkileşim adaleti ve işlem adaletinin kendi aralarındaki korelasyon katsayılarının tablodaki en büyük değerler olduğu gözükmemektedir. Aynı şekilde örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık da kendi aralarında yüksek korelasyonlara sahiptir.

Beklenildiği gibi, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ($r=0,467$; $p<0,01$), devam bağlılığı ($r=0,258$; $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=0,278$; $p<0,01$) ile örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; H2, H3 ve H4 hipotezleri desteklenmiştir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ($r=0,506$; $p<0,01$), devam bağlılığı ($r=0,332$; $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=0,367$; $p<0,01$) ile örgütsel adaletin alt boyutlarından olan işlem adaleti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; H5, H6 ve H7 hipotezleri desteklenmiştir.

Yine aynı doğrultuda, duygusal bağlılık ($r=0,612$; $p<0,01$), devam bağlılığı ($r=0,324$; $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=0,381$; $p<0,01$) ile örgütsel adaletin alt boyutlarından olan etkileşim adaleti arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtebiliriz. Bu durumda; H8, H9 ve H10 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo-3.5: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		Dağıtım Adaleti	İşlem Adaleti	Etkileşim Adaleti	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Dağıtım Adaleti	Pearson Korelasyon Anlamlılık N	1 265	,469(**) ,000 265	,442(**) ,000 265	,467(**) ,000 265	,258(**) ,000 265	,278(**) ,000 265
İşlem Adaleti	Pearson Korelasyon Anlamlılık N	,469(**) ,000 265	1 265	,683(**) ,000 265	,506(**) ,000 265	,332(**) ,000 265	,367(**) ,000 265
Etkileşim Adaleti	Pearson Korelasyon Anlamlılık N	,442(**) ,000 265	,683(**) ,000 265	1 265	,612(**) ,000 265	,324(**) ,000 265	,381(**) ,000 265
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon Anlamlılık N	,467(**) ,000 265	,506(**) ,000 265	,612(**) ,000 265	1 265	,533(**) ,000 265	,632(**) ,000 265
Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyon Anlamlılık N	,258(**) ,000 265	,332(**) ,000 265	,324(**) ,000 265	,533(**) ,000 265	1 265	,663(**) ,000 265
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyon Anlamlılık N	,278(**) ,000 265	,367(**) ,000 265	,381(**) ,000 265	,632(**) ,000 265	,663(**) ,000 265	1 265

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)
(N=Ankete katılan kişi sayısı)

Tablo-3.5'te de görüldüğü gibi, öğretmenlerin dağıtım, işlem ve etkileşim adaletindeki artış veya azalış onların, duygusal, normatif ve devam bağlılıklarını da artırmakta ya da azaltmaktadır. Yani, aynı konumdaki kişilere eşit şekilde davranıldığında, kurumdaki kurallar ve prosedürler çalışanlara adil bir biçimde uygulandığında ve bunlar gerekçeli bir şekilde bilgi vererek çalışanlarla paylaşıldığında, tüm bunların öğretmenlerde önemli derecede duygusal, devam ve normatif bağlılık yaratacağı görülmektedir.

3.8.3. Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi bağımsız değişken ve bağımlı değişken ilişkisini, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücünü ortaya koyan bir analizdir. Burada bağımsız değişken olarak örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları, bağımlı değişken olarak da örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları regresyon analizine tabi tutulmuştur. Yapılan regresyon analizleri ile tezin esas konusu ile ilgili bulgular elde edilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel adaletin alt boyutları ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında regresyon analizine geçmeden, öncelikle öğretmenlerin genel örgütsel adalet algılamalarının genel örgütsel bağlılık tutumları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonucu Tablo-3.6’da sunulmuştur.

Tablo-3.6: Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Modelin Özeti		ANOVA		Regresyon Katsayıları		
		R	R ²	F	p	β	t	p
Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık	0,571	0,326	127	0,00	0,581	11,27	0,00

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda Tablo-3.6’da da görüldüğü gibi örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki regresyon modeli önemli bulunmuştur ($F=127$, $p=0,00$; $p<0,01$). Ayrıca, örgütsel adaletin ($\beta=0,581$) örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilediği ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde ($R^2=0,326$) 0,326 etkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık tutumlarının %32,6’sının örgütsel adalet algılamalarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu analizden sonra alt boyutlar arasındaki regresyon analizlerine geçilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti şeklinde sıralanan örgütsel adaletin alt boyutları bağımsız değişken olarak girildiğinde, dağıtım adaleti ($\beta=0,191$), işlem adaleti ($\beta=0,091$) ve etkileşim adaleti

($\beta=0,491$) boyutlarının duygusal bağıllığı pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo-3.7’de özetlenmiştir.

Tablo-3.7: Örgütsel Adalet Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Modelin Özeti		ANOVA		Regresyon Katsayıları		
		R	R ²	F	p	β	t	p
Dağıtım Adaleti	Duygusal Bağlılık	0,653	0,427	64,797	0,000	0,191	4,15	0,000
İşlem Adaleti						0,091	1,43	0,154
Etkileşim Adaleti						0,491	6,86	0,000

Tablo-3.7’ye bakıldığı zaman, örgütsel adalet boyutlarının duygusal bağıllık üzerinde anlamlı ($F=64,797$, $p=0,00$; $p< 0,01$) bir etkisinin olduğu ve örgütsel adaletin duygusal bağıllık üzerinde ($R^2=0,427$) 0,427 etkili olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin duygusal bağıllık tutumlarının %42,7’sinin örgütsel adalet algılamalarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca bağımsız değişkenler arasında etkileşim adaleti boyutunun ($\beta =0,491$; $p=0,00$) duygusal bağıllıktaki değişimde en yüksek etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde, dağıtım adaleti boyutunun da ($\beta=0,191$; $p=0,00$) duygusal bağıllık açısından belirleyici olduğu görülmektedir. Ancak işlem adaleti boyutunun ($\beta=0,091$; $p=0,154$) duygusal bağıllık üzerindeki etkisi önemli bulunmamıştır.

Örgütsel adaletin alt boyutlarının devam bağıllığı üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo-3.8’de sunulmuştur.

Tablo-3.8: Örgütsel Adalet Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Modelin Özeti		ANOVA		Regresyon Katsayıları		
		R	R ²	F	p	β	t	p
Dağıtım Adaleti	Devam Bağlılığı	0,369	0,136	13,734	0,000	0,083	1,159	0,111
İşlem Adaleti						0,153	2,135	0,034
Etkileşim Adaleti						0,159	1,976	0,049

Tablo-3.8’de görüldüğü gibi örgütsel adalet boyutları ile devam bağlılığı arasındaki regresyon modeli önemli bulunmuştur ($F=13,734$, $p=0,00$; $p<0,01$). Dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti şeklinde sıralanan örgütsel adaletin alt boyutları bağımsız değişken olarak girildiğinde, dağıtım adaleti ($\beta=0,083$), işlem adaleti ($\beta=0,153$) ve etkileşim adaleti ($\beta=0,159$) boyutlarının devam bağlılığını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenler arasında devam bağlılığındaki değişimde en yüksek etkiye sahip olan adalet boyutunun ise ($\beta=0,159$; $p=0,049$) etkileşim adaleti olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, işlem adaleti boyutunun da ($\beta=0,153$; $p=0,034$) devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Ancak dağıtım adaleti boyutunun ($\beta=0,083$; $p=0,111$) devam bağlılığı üzerindeki etkisi önemli bulunmamıştır.

Modele göre örgütsel adalet boyutlarının devam bağlılığı üzerinde ($R^2=0,136$) 0,136 etkili olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin devam bağlılığı tutumlarının %13,6’sının örgütsel adalet algılamalarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel adaletin alt boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo-3.9’da özetlenmiştir.

Tablo-3.9: Örgütsel Adalet Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Modelin Özeti		ANOVA		Regresyon Katsayıları		
		R	R ²	F	p	β	t	p
Dağıtım Adaleti	Normatif Bağlılık	0,418	0,174	18,378	0,000	0,102	1,551	0,122
İşlem Adaleti						0,194	2,129	0,034
Etkileşim Adaleti						0,287	2,817	0,005

Tablo-3.9’da görüldüğü gibi örgütsel adalet boyutları ile normatif bağlılık arasındaki regresyon modeli önemli bulunmuştur ($F=18,378$, $p=0,00$; $p<0,01$). Yapılan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, örgütsel adalet boyutlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve örgütsel adaletin normatif bağlılık boyutundaki değişimin %17,4’ünü ($R^2=0,174$) açıkladığı belirlenmiştir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin normatif bağlılık tutumlarının %17,4’ünün örgütsel adalet algılamalarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. β değerlerine dayanarak, normatif bağlılık değişkenini etkileyen örgütsel adalet boyutlarını görmek mümkündür. Dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti şeklinde sıralanan örgütsel adaletin alt boyutları bağımsız değişken olarak girildiğinde, dağıtım adaleti ($\beta=0,102$), işlem adaleti ($\beta=0,194$) ve etkileşim adaleti ($\beta=0,287$) boyutlarının normatif bağlılığı pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, etkileşim adaleti normatif bağlılığı etkileyen en önemli bağımsız değişkendir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,287$, $p=0,00$). Normatif bağlılık boyutunu etkileyen diğer önemli örgütsel adalet değişkeni işlem adaletidir ($\beta=0,194$, $p=0,034$). Son olarak, dağıtım adaleti değişkeninin normatif bağlılık boyutu üzerindeki etkisi ise istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır ($\beta=0,102$, $p=0,122$).

3.8.4. Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizi Sonuçları

Örneklem kapsamına alınan öğretmenlerin, örgütsel adalet algılaması ve örgütsel bağlılık tutumları ile demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş,

Çalışma süresi, branş) arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, bu verilerin analizinde “ANOVA ve t testi”nden faydalanılmıştır.

ANOVA testi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ortalamaların farkının olup, olmadığını test etmeye yönelik bir yöntemdir. T testi ise bağımlı bir değişkenin ortalaması ile bağımsız en fazla iki boyutu olan bir değişken arasında önemli bir farklılık gözlenip, gzlenmediğine ilişkin bir analizdir. Yapılan bu analizlerde örgütsel adalet türleri olan dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti ve örgütsel bağlılığın bileşenleri olan duygusal, normatif ve devam bağlılığının ortalaması alınmış ve daha sonra da demografik değişkenlerle “One-Way ANOVA ve Independent-Samples t test” analizlerine tabi tutulmuştur.

Konya ilindeki özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinin, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik ANOVA ve t testi sonuçları sunulan tablolarda (Kişi Sayısı (N), Ortalama (Ort.), Standart Sapma (S.S.)) zetlenmiş ve elde edilen bulgular her tablo altında sözel olarak açıklanmıştır.

Tablo-3.10: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Erkek (n=130)		Kadın (n=135)		Bağımsız Gruplar Arası t Testi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	t	p
Duygusal bağlılık	4,22	0,79	3,97	0,79	2,530	0,012
Devam bağlılığı	3,45	0,74	3,29	0,72	1,760	0,080
Normatif bağlılık	3,90	0,97	3,71	0,93	1,655	0,099

Tablo-3.10’da araştırmaya katılan örneklem grubunun, cinsiyet değişkenine göre duygusal, devam ve normatif bağlılıklarında bir farklılaşmanın olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde incelenmiştir. Buna göre, ankete katılan öğretmenlerin cinsiyete göre devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermezken, duygusal bağlılık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=2,530, p=0,01; p<0,05).

Bu farklılık incelendiğinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha çok duygusal bağlılık algısına sahip olduğu görülmektedir. Erkeklerin duygusal bağlılık değişkeni ortalamaları kadın katılımcılara göre daha yüksektir.

Tablo-3.11: Örgütsel Adalet Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Adalet Boyutları	Erkek (n=130)		Kadın (n=135)		Bağımsız Gruplar Arası t Testi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	t	p
Dağıtım adaleti	3,78	0,98	3,45	0,87	2,935	0,004
İşlem adaleti	3,57	0,88	3,49	0,78	0,773	0,440
Etkileşim adaleti	4,12	0,71	3,91	0,74	2,250	0,025

Benzer şekilde Tablo-3.11’de araştırmaya katılan örneklem grubunun, cinsiyet değişkenine göre dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılarında bir farklılaşmanın olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde incelenmiştir. Buna göre, adalet boyutlarından işlem adaleti boyutu ($t=0,773$, $p=0,440$; $p>0,05$) cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermezken, dağıtım adaleti ($t=2,935$, $p=0,00$; $p<0,05$) ve etkileşim adaleti ($t=2,250$, $p=0,02$; $p<0,05$) boyutları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Bu farklılık incelendiğinde, erkeklerin dağıtım ve etkileşim adaleti ortalamalarının kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenlerin dağıtım ve etkileşim adaleti algılamaları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel bağlılıkları (duygusal, devam ve normatif bağlılık) arasındaki farklılıkları test etmek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA analiz sonuçları Tablo-3.12 ve Tablo-3.13’te özetlenmiştir.

Tablo-3.12: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaş Aralığı Değişkenine Göre ANOVA Tablosu

Örgütsel Bağlılık Boyutları	ANOVA Testi	
	F	p
Duygusal bağlılık	0,712	0,585
Devam bağlılığı	0,263	0,901
Normatif bağlılık	0,841	0,500

Tablo-3.12’de araştırmaya katılan örneklem grubunun, yaş aralığı değişkenine göre duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinde bir farklılaşmanın olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde incelenmiştir.

Yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin duygusal bağlılık ($F=0,712$, $p=0,585$; $p>0,05$) , devam bağlılığı ($F=0,263$, $p=0,901$; $p>0,05$) ve normatif bağlılık ($F=0,841$, $p=0,500$; $p>0,05$) tutumları bakımından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Tablo-3.13: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaş Aralığı Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları

Örgütsel Bağlılık Boyutları	25 yaş ve altı (N=23)		26-35 yaş arası (N=109)		35-46 yaş arası (N=68)		46-55 yaş arası (N=42)		56 yaş ve üzeri (N=23)	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Duygusal bağlılık	4,04	0,82	4,02	0,87	4,13	0,75	4,15	0,73	4,30	0,74
Devam bağlılığı	3,30	0,73	3,33	0,72	3,43	0,79	3,41	0,73	3,34	0,67
Normatif bağlılık	3,81	0,90	3,70	0,97	3,79	0,95	3,98	0,97	3,98	0,91

Tablo 3.13’te yer alan değerler incelendiğinde, 25 yaş ve altı ile 56 yaş ve üzeri yaş aralığında bulunan öğretmenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılamaları arasındaki farklılıkları test etmek amacıyla yapılan ANOVA analiz sonuçları Tablo-3.14 ve Tablo-3.15’te özetlenmiştir.

Tablo-3.14: Örgütsel Adalet Boyutlarının Yaş Aralığı Değişkenine Göre ANOVA Tablosu

Örgütsel Adalet Boyutları	ANOVA Testi	
	F	p
Dağıtım adaleti	2,023	0,092
İşlem adaleti	0,229	0,922
Etkileşim adaleti	0,348	0,845

Tablo-3.14’de araştırmaya katılan örneklem grubunun, yaş aralığı değişkenine göre dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılamaları bakımından yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde incelenmiştir.

Yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin dağıtım adaleti ($F=2,023$, $p=0,092$; $p>0,05$) , işlem adaleti ($F=0,229$, $p=0,922$; $p>0,05$) ve etkileşim adaleti ($F=0,348$, $p=0,845$; $p>0,05$) algılamaları bakımından yaş grupları arasında önemli bir farklılık gözlenmemiştir.

Tablo-3.15: Örgütsel Adalet Boyutlarının Yaş Aralığı Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları

Örgütsel Adalet Boyutları	25 yaş ve altı (N=23)		26-35 yaş arası (N=109)		35-46 yaş arası (N=68)		46-55 yaş arası (N=42)		56 yaş ve üzeri (N=23)	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Dağıtım adaleti	3,80	0,85	3,55	0,92	3,78	0,87	3,32	1,07	3,72	0,96
İşlem adaleti	3,48	0,89	3,49	0,85	3,59	0,84	3,51	0,73	3,61	0,89
Etkileşim adaleti	3,92	0,75	3,98	0,74	4,03	0,66	4,04	0,73	4,15	0,91

Tablo 3.15’te yer alan ortalama değerleri incelendiğinde, 25 yaş ve altı ile 56 yaş ve üzeri yaş aralığında bulunan öğretmenlerin örgütsel adalet (dağıtım, işlem ve

etkileşim adaleti) algılamalarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılıkları (duygusal, devam ve normatif bağlılık) arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla gerçekleştirilen “t” testi sonuçları Tablo-3.16’da özetlenmiştir.

Tablo-3.16: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Bekâr (N=67)		Evli (N=198)		Bağımsız Gruplar Arası t Testi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	t	p
Duygusal bağlılık	3,83	0,86	4,18	0,76	-3,125	0,002
Devam bağlılığı	3,28	0,71	3,39	0,74	-1,085	0,279
Normatif bağlılık	3,69	0,94	3,84	0,96	-1,111	0,268

Tablo-3.16’da araştırmaya katılan örneklem grubunun, medeni durum değişkenine göre duygusal, devam ve normatif bağlılıklarında bir farklılaşmanın olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde incelenmiştir. Buna göre, ankete katılan öğretmenlerin medeni durumlarına göre devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermezken, duygusal bağlılık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=-3,125$, $p=0,00$; $p<0,05$).

Bu farklılık incelendiğinde, evli öğretmenlerin duygusal bağlılık ortalamalarının bekâr öğretmenlerin duygusal bağlılık ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda, evli öğretmenlerin, bekâr öğretmenlerden daha fazla duygusal bağlılığa sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet algılamaları (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla gerçekleştirilen “t” testi sonuçları ise Tablo-3.17’de özetlenmiştir.

Tablo-3.17: Örgütsel Adalet Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Adalet Boyutları	Bekâr (N=67)		Evli (N=198)		Bağımsız Gruplar Arası t Testi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	t	p
Dağıtım adaleti	3,50	0,98	3,65	0,93	-1,080	0,281
İşlem adaleti	3,39	0,87	3,58	0,81	-1,636	0,103
Etkileşim adaleti	3,88	0,71	4,06	0,74	-1,720	0,087

Tablo-3.17’de araştırmaya katılan örneklem grubunun, medeni durum değişkenine göre dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılamalarında bir farklılaşmanın olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde incelenmiştir. Buna göre, öğretmenlerin dağıtım adaleti ($t = -1,080$, $p = 0,281$; $p > 0,05$) işlem adaleti ($t = -1,636$, $p = 0,103$; $p > 0,05$) ve etkileşim adaleti ($t = -1,720$, $p = 0,087$; $p > 0,05$) algılamaları bakımından medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Tablo-3.17 incelendiğinde bekâr ve evli öğretmenlerin dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında çalışma sürelerine göre duygusal, devam ve normatif bağlılıkları arasındaki farklılıkları test etmek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA analiz sonuçları Tablo-3.18 ve Tablo-3.19’de sunulmuştur.

Tablo-3.18: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Tablosu

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Anova Testi	
	F	p
Duygusal bağlılık	1,302	0,270
Devam bağlılığı	0,081	0,988
Normatif bağlılık	1,097	0,359

Tablo-3.18’de araştırmaya katılan örneklem grubunun, çalışma süresi değişkeni açısından duygusal, devam ve normatif bağlılıklarında bir farklılaşmanın olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde incelenmiştir.

Yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, öğretmenlerin duygusal bağlılık ($F=1,302$, $p=0,270$; $p>0,05$), devam bağlılığı ($F=0,081$, $p=0,988$; $p>0,05$) ve normatif bağlılık ($F=1,097$, $p=0,359$; $p>0,05$) tutumları bakımından okulda çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Tablo-3.19: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları

Örgütsel Bağlılık Boyutları	1-5 yıl arası (N=130)		6-10 yıl arası (N=75)		11-15 yıl arası (N=36)		16-21 yıl arası (N=18)		21 yıl ve üzeri (N=6)	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Duygusal bağlılık	4,15	0,75	4,01	0,85	4,20	0,93	3,95	0,68	4,30	0,74
Devam bağlılığı	3,39	0,67	3,34	0,77	3,32	0,78	3,36	0,84	3,38	1,05
Normatif bağlılık	3,84	0,86	3,67	1,03	4,04	0,95	3,75	1,14	3,55	1,24

Tablo 3.19’da yer alan ortalama değerleri incelendiğinde, 1-5 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri zaman aralığında bulundukları okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına (duygusal, devam ve normatif bağlılık) ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Katılımcıların bulundukları okulda çalışma süresi değişkenine göre dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılamaları arasındaki farklılıkları test etmek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA analiz sonuçları Tablo-3.20 ve Tablo-3.21’de sunulmuştur.

Tablo-3.20: Örgütsel Adalet Boyutlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Tablosu

Örgütsel Adalet Boyutları	ANOVA Testi	
	F	P
Dağıtım adaleti	3,019	0,019
İşlem adaleti	2,060	0,086
Etkileşim adaleti	2,605	0,036

Tablo-3.20’de araştırmaya katılan örneklem grubunun, yaş aralığı değişkenine göre dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılamaları bakımından yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde incelenmiştir.

Örneklem kapsamına alınan öğretmenlerin dağıtım ($F=3,019$, $p=0,019$; $p<0,05$) ve etkileşim adaleti ($F=2,605$, $p=0,036$; $p<0,05$) algılamaları bakımından bulundukları okulda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. İşlem adaleti ($F=2,060$, $p=0,086$; $p>0,05$) algılamaları bakımından ise örneklem kapsamına alınan öğretmenlerin bulundukları okulda çalışma süreleri arasında farklılık gözlenmediği yapılan ANOVA analizi sonucunda bulunmuştur.

Tablo-3.21: Örgütsel Adalet Boyutlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları

Örgütsel Adalet Boyutları	1-5 yıl arası (N=130)		6-10 yıl arası (N=75)		11-15 yıl arası (N=36)		16-20 yıl arası (N=18)		21 yıl ve üzeri (N=6)	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Dağıtım adaleti	3,80	0,86	3,43	0,92	3,46	1,08	3,25	1,04	3,73	1,04
İşlem adaleti	3,58	0,80	3,48	0,90	3,60	0,71	3,04	0,80	3,68	1,01
Etkileşim adaleti	4,07	0,68	3,97	0,74	3,99	0,79	3,64	0,86	4,66	0,48

Tablo-3.21 incelendiğinde, 1-5 yıl ve 21 yıl ve üzeri arasında bulundukları okulda çalışan öğretmenlerin işlem adaleti algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Buna karşılık, 1-5 yıl (Ort.=3,80) ve 21

yıl ve üzeri (Ort.=3,73) arasında bulundukları okulda görev yapan öğretmenlerin dağıtım adaleti algılamalarına ilişkin ortalamaları diğer çalışma yılları gruplarına göre daha yüksektir. Aynı şekilde, 1-5 yıl (Ort.=4,07) ve 21 yıl ve üzeri (Ort.=4,66) arasında bulundukları okulda görev yapan öğretmenlerin etkileşim adaleti algılamalarına ilişkin ortalamaları da diğer çalışma yılları gruplarına göre daha yüksektir. Buna göre, okulda çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin dağıtım ve etkileşim adaleti algılamaları diğer çalışma yılları gruplarına göre daha anlamlı bir farklılığı açıklamaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre örgütsel bağlılıkları (duygusal, devam ve normatif bağlılık) arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla gerçekleştirilen “t” testi sonuçları Tablo-3.22’de özetlenmiştir.

Tablo-3.22: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Sınıf Öğretmeni (N=75)		Branş Öğretmeni (N=190)		Bağımsız Gruplar Arası t Testi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	t	p
Duygusal bağlılık	3,99	0,80	4,14	0,80	-1,392	0,165
Devam bağlılığı	3,35	0,80	3,37	0,70	-0,206	0,837
Normatif bağlılık	3,70	1,08	3,84	0,90	-1,091	0,276

Tablo-3.22’de araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre duygusal, devam ve normatif bağlılık tutumlarında bir farklılaşmanın olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde incelenmiştir. Buna göre, öğretmenlerin duygusal bağlılık ($t = -1,392$, $p = 0,165$; $p > 0,05$), devam bağlılığı ($t = -0,206$, $p = 0,837$; $p > 0,05$) ve normatif bağlılık ($t = -1,091$, $p = 0,276$; $p > 0,05$) tutumları bakımından branşları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Tablo-3.22 incelendiğinde sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin duygusal, devam ve normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre örgütsel adalet algılamaları (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla gerçekleştirilen “t” testi sonuçları Tablo-3.23’te özetlenmiştir.

Tablo-3.23: Örgütsel Adalet Boyutlarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Adalet Boyutları	Sınıf Öğretmeni (N=75)		Branş Öğretmeni (N=190)		Bağımsız Gruplar Arası t Testi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	t	p
Dağıtım adaleti	3,39	1,05	3,70	0,88	-2,379	0,018
İşlem adaleti	3,46	0,85	3,56	0,82	-0,849	0,397
Etkileşim adaleti	3,91	0,84	4,06	0,68	-1,469	0,143

Tablo-3.23’te araştırmaya katılan öğretmenlerin, branş değişkenine göre dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılamalarında bir farklılaşmanın olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde incelenmiştir. Buna göre, ankete katılan öğretmenlerin adalet boyutlarından işlem adaleti ($t = -0,849$, $p = 0,397$; $p > 0,05$) ve etkileşim adaleti boyutu ($t = -1,469$, $p = 0,143$; $p > 0,05$) branş değişkenine göre farklılık göstermezken, dağıtım adaleti boyutu ($t = -2,379$, $p = 0,018$; $p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Bu farklılık incelendiğinde, branş öğretmenlerinin dağıtım adaleti ortalamalarının sınıf öğretmenlerinin dağıtım adaleti ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda, branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha çok dağıtım adaleti algısına sahip olduğunu söyleyebiliriz.

GENEL DEĞERLENDİRME

Araştırmada örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri, çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık tutumlarında farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Konya il merkezinde eğitim veren özel eğitim kurumlarında çalışan 300 öğretmene anket uygulanmıştır. Ancak 265 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket sonuçlarının analiz sonuçları incelendiğinde, ankete katılan öğretmenlerden 130 (%49,1) tanesinin erkek, kalan 135 (%50,9) tanesinin ise kadın olduğu görülmüştür. Medeni durum açısından bakıldığında ise 198'inin (%64,7) evli 67'sinin (%35,3) ise bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanların yaşlarının 23'ünün (% 8,7) 25 ve aşağısı, 109'unun (%41,1) 26-35 yaş aralığında, 68'inin (%25,7) 36-45 yaş aralığında, 42'sinin (%15,8) 46-55 yaş aralığında, 23'ünün (%8,7) ise 56 ve üzeri yaşlarda oldukları araştırma sonuçlarında anlaşılmaktadır. Ankete cevaplayan öğretmenlerin bulunulan okulda çalışma sürelerinin %49,1'inin 1-5 yıl arası, % 28,3'ünün 6-10 yıl arası, %13,6'sının 11-15 yıl arası, %6,8'inin 16-20 yıl arası ve %2,3'ünün ise 21 yıl ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı öğretmenleri branşları açısından incelediğimizde ise 75 (%28,3) sınıf öğretmeni ve 190 (%71,7) branş öğretmeninden oluştuğu görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Örgütsel adalet boyutlarının kendi aralarındaki ilişkilerine bakıldığında, boyutlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. İşlem adaleti boyutu ile etkileşim adaleti boyutu arasındaki ilişkinin çok yüksek olması ise dikkat çekicidir ($r=0,683$, $p<0.01$). Bundan sonraki en önemli ilişki dağıtım adaleti ile işlem adaleti arasındadır ($r=0,469$, $p<0.01$). Örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkilerde en düşük olan dağıtım adaleti ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkidir ($r=0,442$, $p<0.01$). Örgütsel adalet boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiler ile ilgili sonuçlar örgütsel adalet boyutlarını inceleyen diğer araştırma bulgularıyla tutarlıdır.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu'nun (2009) konaklama işletmelerinde çalışanlar ile yaptıkları araştırmada örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda, en yüksek ilişkinin işlem adaleti ve etkileşim adaleti boyutları arasında

olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel adalet boyutlarının birbirleriyle anlamlı ilişkiler içerisinde oldukları belirlenmiştir. Alper'in (2007) beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personel ile yapmış olduğu araştırmasında yine adalet boyutları arasında en yüksek ilişkinin işlem ve etkileşim adaleti arasında olduğu ve örgütsel adalet boyutlarının birbirleriyle anlamlı ilişkiler içerisinde oldukları tespit edilmiştir. McFarlin ve Sweeney (1992) tarafından banka çalışanları ile yürütülen araştırmada da örgütsel adalet boyutları arasında anlamlı ilişkiler gözlenmiştir.

Örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında ($r=0,663$, $p<0,01$), duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında ($r=0,632$, $p<0,01$) ve duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında ($r=0,533$, $p<0,01$) pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Burada en güçlü ilişkinin devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar ilgili yazındaki araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Doğan'ın (2008) ilköğretim öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmasında da benzer şekilde öğretmenlerin bağlılık boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler gözlenmiş ve en güçlü ilişki devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında bulunmuştur. Işık ve diğerlerinin (2012) sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırmada ise örgütsel bağlılık boyutları (duygusal, devam ve normatif bağlılık) arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca en yüksek ilişkinin normatif bağlılıkla duygusal bağlılık arasında olduğu belirlenmiştir.

Korelasyon analizi ile örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar konuyla ilgili yapılan diğer araştırma sonuçları ile tutarlıdır. Buna göre;

Dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ($r=0,467$, $p=0,00$). Dağıtım adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ($r=0,258$, $p=0,00$). Dağıtım adaleti ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ($r=0,278$, $p=0,00$). Burada en yüksek ilişkinin dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık arasında olduğu görülmüştür.

Chughtai ve Zafar'ın (2006) Pakistan'da tam zamanlı çalışan akademisyenler üzerinde yaptığı çalışma sonucunda örgütsel bağlılığın dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi olduğu görülmüştür. Demircan'ın (2003)

Türkiye’deki akademik personel üzerinde yaptığı araştırmada da dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yıldırım’ın (2003) kamuya ait bir tekstil fabrikasının çalışanları ile yaptığı çalışmada dağıtım adaleti ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

İşlem adaleti ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; işlem adaleti ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,506$, $p=0,00$). İşlem adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($r=0,332$, $p=0,00$). İşlem adaleti ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($r=0,367$, $p=0,00$). Burada en kuvvetli ilişkinin işlem adaleti ile duygusal bağlılık arasında olduğu belirlenmiştir.

Cihangiroğlu’nun (2011) askeri hastanelerde görevli askeri doktorlar ile yürütülen çalışmada da benzer şekilde işlem adaleti ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde en kuvvetli ilişkinin duygusal bağlılık ile işlem adaleti arasında olduğu görülmüştür. Yıldırım’ın (2003) kamuya ait bir tekstil fabrikasının çalışanları ile yaptığı çalışmada ise işlem adaleti ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Yine Schappe (1998) yaptığı araştırmada işlem adaleti ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,612$, $p=0,00$). Etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($r=0,324$, $p=0,00$). Etkileşim adaleti ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ($r=0,381$, $p=0,00$). Burada en kuvvetli ilişkinin etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında olduğu belirlenmiştir.

Çöp’ün (2008) Türkiye ve Polonya’da turizm sektörü çalışanları ile yapmış olduğu karşılaştırmalı çalışmada etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde etkileşim adaleti ile her üç bağlılık boyutu arasında pozitif yönde anlamlı korelasyonlar tespit edilmiş olup bu durumun her iki ülke için de geçerli olduğu görülmüştür.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya koyulduktan sonra öğretmenlerin örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılıklarına olan etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Buna göre;

Regresyon analizi sonucunda öğretmenlerin genel örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($p < 0,01$). Öğretmenlerin rgtsel adalet algıları, örgütsel bağlılığın açıklanmasında ($R^2 = 0,326$) %32,6 etkiye sahiptir. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık tutumlarının %32,6'sının örgütsel adalet algılamalarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Uğurlu ve ştner'in (2011) ğretmenler üzerinde yaptıkları araştırma neticesinde, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğunu ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık davranışının ($p < 0,01$; $R^2 = 0,168$) yaklaşık %17'sini açıkladığını tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerin rgtsel adalet algılamalarının duygusal bağlılıklarına olan etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($p < 0,01$). Öğretmenlerin rgtsel adalet algıları, duygusal bağlılıklarının açıklanmasında ($R^2 = 0,427$) %42,7 etkiye sahiptir. Ayrıca bağımsız değişkenler arasında etkileşim adaleti boyutunun ($\beta = 0,491$; $p = 0,00$) duygusal bağlılıktaki değişimde en yüksek etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde, dağıtım adaleti boyutunun da ($\beta = 0,191$; $p = 0,00$) duygusal bağlılık açısından belirleyici olduğu görülmektedir. Ancak işlem adaleti boyutunun ($\beta = 0,091$; $p = 0,154$) duygusal bağlılık üzerindeki etkisi önemli bulunmamıştır. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin dağıtım ve etkileşim adaleti algılamalarının yükselmesinin duygusal bağlılıklarının da yükselmesine neden olduğu söylenebilir.

Yıldırım'ın (2002) fabrika çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada çalışanların adil etkileşim ve adil dağıtım algılamalarının duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yine Berber'in (2008) Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde mağazaları olan bir kurumun çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, adalet faktörlerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Dilek'in (2004) Türk Kara Kuvvetleri

Komutanlığında görevli muvazzaf subaylar üzerinde yaptığı araştırmada da benzer şekilde, çalışanların etkileşim adaleti algılamalarının örgütlerine duygusal bağlılıklarını açıklamada en yüksek etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamalarının devam bağlılıklarına olan etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($p < 0,01$). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, devam bağlılıklarının açıklanmasında ($R^2 = 0,136$) %13,6 etkiye sahiptir. Devam bağlılığındaki değişimde en yüksek etkiye sahip olan değişken etkileşim adaletidir ($\beta = 0,159$, $p = 0,049$). İşlem adaleti boyutunun da ($\beta = 0,153$; $p = 0,034$) devam bağlılığı açısından belirleyici olduğu görülmektedir. Ancak dağıtım adaleti boyutunun ($\beta = 0,083$; $p = 0,111$) devam bağlılığı üzerindeki etkisi önemli bulunmamıştır. Buna göre göre, öğretmenlerin etkileşim ve işlem adaleti algıları yükseldikçe devam bağlılıklarının da arttığı söylenebilir.

Cihangiroğlu'nun (2011) çalışmasında da örgütsel adalet algılarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yıldırım'ın (2003) yaptığı araştırmada ise çalışanların işlem adaleti algılarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamalarının normatif bağlılıklarına olan etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi incelendiğinde, örgütsel adaletin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve öğretmenlerin normatif bağlılık tutumlarının ($R^2 = 0,174$) %17,4'ünün örgütsel adalet algılamalarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Etkileşim adaleti normatif bağlılığı etkileyen en önemli bağımsız değişkendir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta = 0,287$, $p = 0,00$). Normatif bağlılık boyutunu etkileyen diğer önemli değişken işlem adaletidir ($\beta = 0,194$, $p = 0,034$). Son olarak, dağıtım adaleti değişkeninin normatif bağlılık boyutu üzerindeki etkisi istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır ($\beta = 0,102$, $p = 0,122$). Buna göre, işlem ve etkileşim adaleti algısı yüksek olan öğretmenlerin normatif bağlılıkları yüksektir diyebiliriz.

Yıldırım'ın (2002) fabrika çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmasında örgütsel adalet boyutlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Cihangiroğlu'nun (2011) askeri hastanelerde görevli askeri

doktorlar ile yürütülen çalışmasında ise dağıtım ve işlem adaletinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Çalışmamızda örneklem kapsamına alınan öğretmenlerin, örgütsel adalet algılaması ve örgütsel bağlılıkları ile demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi, branş) arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ANOVA ve t testinden faydalanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre;

Araştırmaya katılan örneklem grubunun, cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılıklarında bir farklılaşmanın olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam ve normatif bağlılık boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş, cinsiyet değişkeni ile duygusal bağlılık arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık incelendiğinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha çok duygusal bağlılık algısına sahip olduğu görülmektedir. Özkaya ve diğerlerinin (2006) yaptığı çalışmada da çalışanların devam bağlılığının cinsiyete göre farklılık gösterdiği belirlenmiş ve kadınların devam bağlılıklarının erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Kurşunoğlu ve diğerlerinin (2010) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda ise, erkek öğretmenlerin normatif bağlılıkları kadın öğretmenlerinkinden daha yüksek çıkmıştır.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun, cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algılamalarında bir farklılaşmanın olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, cinsiyet değişkeni ile örgütsel adaletin alt boyutlarından işlem adaleti arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmezken, cinsiyet değişkeni ile dağıtım ve etkileşim adaleti arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık incelendiğinde, erkeklerin dağıtım ve etkileşim adaleti ortalamalarının kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenlerin dağıtım ve etkileşim adaleti algılamaları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Eker'in (2006) çalışmasında kadın ve erkeklerin sadece dağıtım adaleti algılarının birbirinden farklı olduğu bulunmuştur. Buna göre, erkek çalışanların dağıtım adaleti algıları kadın çalışanlarinkinden daha yüksektir.

Araştırmada yaş aralığı değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinde bir farklılaşmanın olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı

ve normatif bağıllık tutumları bakımından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Boylu ve diğerlerinin (2007) akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; akademisyenlerin duygusal, devam ve normatif bağıllıkları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Ancak yazında genellikle çalışanların yaşı arttıkça örgütsel bağıllıklarının da arttığı görülmüştür.

Araştırmada çalışanların yaş değişkenleri ile örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılamaları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı incelenmiş ve benzer şekilde öğretmenlerin dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti algıları bakımından da yaş grupları arasında önemli bir farklılık gözlenmemiştir. Alper'in (2007) çalışmasında da çalışanların yaş değişkenleri ile örgütsel adalet ve örgütsel bağıllıkları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel bağıllık tutumları medeni durum değişkenine göre incelenmiş ve öğretmenlerin örgütsel bağıllığın alt boyutlarından olan duygusal bağıllık tutumlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu farklılık incelendiğinde, evli öğretmenlerin duygusal bağıllık ortalamalarının bekâr öğretmenlerin duygusal bağıllık ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani evli öğretmenler, bekâr öğretmenlerden daha fazla duygusal bağıllığa sahiptir. Özkaya ve diğerlerinin (2006) yaptığı araştırma sonucunda, çalışanların duygusal ve normatif bağıllıklarının medeni duruma göre farklılık gösterdiği belirlenmiş ve evli çalışanların duygusal ve normatif bağıllıklarının bekâr çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Boylu ve diğerlerinin (2007) çalışma sonuçlarına göre akademisyenlerin üniversitenin geneline duydukları duygusal bağıllık düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Evli akademisyenlerin duygusal bağıllık düzeylerinin bekâr akademisyenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet algılarında bir farklılaşmanın olup olmadığı incelenmiş ve öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılamaları bakımından medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Alper'in (2007) çalışmasında da çalışanların medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet algılamalarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Araştırmada öğretmenlerin çalışma süresi değişkeni açısından örgütsel bağlılıklarında bir farklılaşmanın olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlara göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık tutumları açısından okulda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Doğan'ın (2008) çalışmasında örgütsel bağlılık boyutları öğretmenlerin çalışma sürelerine göre incelenmiştir. Sonuç olarak, öğretmenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıkları çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Tetik'in (2012) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları ile katılımcıların kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Araştırmada öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkeni açısından örgütsel adalet algılamalarında bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Sonuca göre, öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtım ve etkileşim adaleti algılamaları okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık incelendiğinde çalışma süresi (1-5 yıl) az olanların dağıtım adaleti algıları, çalışma süreleri (21 yıl ve üzeri) fazla olanlardan daha yüksektir. Çalışma süresi fazla (21 yıl ve üzeri) olanların etkileşim adaleti algıları ise çalışma süresi az (1-5 yıl) olanlardan daha yüksektir. Çöp'ün (2008) yaptığı çalışmada benzer şekilde çalışanların dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algıları firmada çalışılan süreye göre karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre örgütsel bağlılık tutumlarında bir farklılaşmanın olup olmadığı incelenmiş ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık tutumları bakımından sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Benzer şekilde, Doğan (2008) yaptığı araştırmada öğretmenlerin bağlılık tutumları branş değişkenine göre incelenmiş ve öğretmenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Topaloğlu ve diğerlerinin (2008) araştırmalarında da öğretmenlerin bağlılık düzeyleri ile branşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Öğretmenlerin branş değişkenine göre örgütsel adalet algılarında bir farklılaşmanın olup olmadığı incelenmiş ve öğretmenlerin örgütsel adaletin alt

boyutlarından işlem ve etkileşim adaleti algılamaları açısından branşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ancak öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtım adaleti algıları branş değişkenine göre karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farklılık incelendiğinde branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha çok dağıtım adaleti algısına sahip olduğunu söyleyebiliriz. Doğan (2008) yaptığı araştırmada öğretmenlerin adalet algılarını branş değişkenine göre incelenmiş ve örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz çalışma sonucunda, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkilerini belirleyerek hipotezlerimizin doğru olduğunu gördük.

Elde edilen korelasyon analizi bulgularına göre, örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler içerisinde olduğu görülmüştür. Bu durum, öğretmenlerin dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algıları arttıkça bununla doğru orantılı olarak duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının da artacağını gösterir.

Adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizleri neticesinde örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık üzerinde %32,6 oranında etkili bulunmuştur. İkinci bölümde de ifade edildiği gibi örgütsel bağlılık hem kişisel hem de örgütsel birçok etmenden etkilenmektedir. Bu nedenle %32,6 tek bir etmen için önemli bir orandır. Ayrıca örgütsel adalet boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutlarından en çok duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu (%42,7), bunu normatif bağlılık (%17,4) ile devam bağlılığının (%13,6) izlediği anlaşılmaktadır. Buna göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları olumlu yönde yükseltilerek duygusal, normatif ve devam bağlılıkları geliştirilebilir.

Çalışmamızın sonucunda öğretmenlerin, örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılık tutumlarının bazı demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Örneklem kapsamına alınan öğretmenlerin, cinsiyet ve çalışma süresi değişkeni açısından dağıtım ve etkileşim adaleti algılamalarının anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Branş değişkeni açısından ise yalnızca dağıtım adaleti algılamalarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Buna göre, branş öğretmenlerinin dağıtım adaleti algılarının sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Erkek öğretmenlerin ise dağıtım ve etkileşim adaleti algılamalarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kadın ve erkek çalışanların adalet algılarının birbirinden farklılaşmasının farklı uygulamalara, bazen de ayrımlara maruz kalmalarından

kaynaklandığı söylenebilir. Kurumda çalışma süresi az olan öğretmenlerin dağıtım adaleti algıları, çalışma süresi fazla olanlardan daha yüksektir. Bu durum, çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin ücretlerindeki farkların az olmasından kaynaklanabilir. Kişilerin kurumlarında çalışma süreleri arttıkça kurumdan beklentileri artmakta ve bu beklentilere yanıt alamazlarsa dağıtım adaleti algıları da düşmektedir. Çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin etkileşim adaleti algıları ise çalışma süresi az olanlardan daha yüksektir. Bu durum, kurumda çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin verilen kararların sebeplerini daha iyi bildikleri için kendilerine verilen bilgilerden tatmin olmalarından kaynaklanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından yalnızca duygusal bağlılık tutumları anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu farklılık incelendiğinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha çok duygusal bağlılık algısına sahip olduğu görülmektedir. Bunun sebebi, kadınların aile içindeki rollerini daha çok önemsedikleri için çalıştıkları kurumun ikinci planda kalması olabilir. Yine evli öğretmenler, bekâr öğretmenlerden daha fazla duygusal bağlılığa sahiptir. Bu durum, evli çalışanların ailelerine karşı birtakım sorumlulukları olduğu için daha yüksek bağlılık gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, evlilik kurumunun bireylere yüklediği toplumsal rollerin de etkisi olduğu söylenebilir.

Okulların toplumsal dönüşüm çabalarında giderek önemli bir yerinin olması, okul işgörenleri olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yükseltilmesini gerektirebilir (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Çünkü örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların, iş gücü devir hızı azalacağından hizmet kalitesinde devamlılık elde edilecektir.

Eğitim sektörü bir hizmet sektörüdür. Emek yoğun bir sektör olan eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, örgütlerindeki politikalar ve uygulamalarla ilgili algıları örgütte kalma ya da ayrılma kararlarında etkili olacak ayrıca performanslarını olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyecektir. Neticede, kazanımların paylaşımında doğru ve eşit davranıldığında, kurumdaki kurallar adil bir biçimde uygulandığında, kararlara katılım sağlandığında ve alınan kararlar gerekçeli bir şekilde bilgi vererek paylaşıldığında tüm bunların öğretmenlerde önemli derecede bağlılık yaratacağı anlaşılmaktadır.

Sonuç itibariyle özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılık tutumlarında etkili bir faktör olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda istenilen düzeyde bir bağlılık elde edebilmek için örgütsel adalet anlayışının geliştirilmesinin ve yöneticilerin adalet konusunda duyarlı davranmalarının örgütler için daha olumlu sonuçlar doğuracağı söylenebilir.

Bu araştırma örneklem kapsamında değerlendirilmelidir. Konuya geçerlilik kazandırılması açısından araştırma daha büyük bir örneklemde, farklı coğrafya ve kurumlarda yapılabilir.

KAYNAKÇA

Abraham, Rebecca (1997). The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, 18 (4), 179-186.

Ada, Nesrin, Alver, İpek ve Atlı, Fatma (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 487-518.

Alper, Filiz (2010). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Altınbaş, Burç (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3.Baskı). Adapazarı: Sakarya Kitabevi.

Aybay, Aydın ve Aybay, Rona (1991). *Hukuka Giriş*, İstanbul: Aybay Yayınları.

Balay, Refik (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bayram, Levent (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, 125-139.

Becker, Thomas E., Billings, Robert S., Eveleth, Daniel M. and Gilbert, Nicola L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance, *The Academy of Management Journal*, 39 (2), 464-482.

Berber, Alper (2008). *Kurumsal Adalet ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Boylu, Yasin, Elbeyi, Pelit ve Güçer, Evren (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 55-74.

Bülbül, Muharrem (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Celep, Cevat (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, İstanbul: Anı Yayıncılık.

Chang, Eunmi (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention, *Human Relations*, 52 (10), 1257-1278.

Chughtai, Aamir Ali ve Zafar, Sohail (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers, *Applied H.R.M. Research*, 11 (1), 39-64.

Cihangiroğlu, Necmettin (2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi, *Gülhane Tıp Dergisi*, 53, 9-16.

Cihangiroğlu, Necmettin ve Yılmaz, Ali (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (19), 195-214.

Cohen-Charash, Yochi and Spector, Paul E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.

Çakır, Özlem (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Kitabevi.

Çakır, Özlem (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Çakmak, Kadriye Övgü (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çatır, Ozan (2009). *Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çelik, Mazlum (2012). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Etkisi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (2), 99-122.

Çöl, Güner (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2): <http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004>, 10.05.2011.

Çöl, Güner ve Ardiç, Kadir (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 22 (2), 157-174.

Çöp, Serdar (2008). *Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Deconinck, James B. and Stilwell, C. Dean (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.

Demirel, Yavuz ve Dinçer, Evren (2011). Örgütsel Adalet. (Editör: Aykut Bedük). *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*. Konya: Atlas Akademi, 29-48.

Dick, Gavin and Metcalfe, Beverly (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff, *The International Journal of Public Sector Management*, 14 (2), 111-128.

Dilek, Uğur (2004). *Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Dilek, Hakan (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Doğan, Hulusi (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü, *Ege Üniversitesi, Akademik Bakış Dergisi*, 2 (2), 69-76.

Doğan, Abdulvahap (2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Dolu, Banu (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Eker, Güliden (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Engiz, Gülsüm (2009). *Çalışanlarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Eren, Erol (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (6.Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.

Eroğlu, Şeyma Gün (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Fischer, Ronald (2004). Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach, *International Journal of Organizational Behavior*, 8 (3), 486-503.

Folger, Robert (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace, *Social Justice Research*, 1(2), 143-159.

Gilbert, Jacqueline A. and Ivancevich, John M. (1999). A Re-Examination of Organizational Commitment, *Journal of Social Behaviour and Personality*, 14 (3), 385-396.

Gözen, Emine Dağdeviren (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Greenberg, Jerald (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.

Greenberg, Jerald (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.

Greenberg, Jerald and Robert J. Bies (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics, *Journal of Business Ethics*, 5 (6), 433-444.

Gunz, Hugh P. and Gunz, Sarah P. (1994). Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers, *Human Relations*, 47 (7), 801-826.

Gül, Hasan (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi, *Ege Üniversitesi, Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1), 37-56.

Gülova, Asena Altın ve Demirsoy, Özge (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Uygulama, *Business and Economics Research Journal*, 3 (3), 49-76.

Gümüşlüoğlu, Lale ve Karakatipoğlu Aygün, Zahide (2010). Bilgi Çalışanlarının Adalet ve Güçlendirme Algılarının Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılık Üzerindeki Etkileri, *Türk Psikoloji Dergisi*, 25 (66), 21-36.

Gündoğan, Tamer (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Huang, Li-Hua (2000). *The Perceived Leadership Behavior and Organizational Commitment At CPA Firms*, DBA, Nova Southhtheastern University, Publication Number: AAT 9954698, ProQuest Dissertations and Theses <http://search.proquest.com/docview/304678416>, 02.10.2012.

Işık, Oğuz, Uğurluoğlu, Özgür ve Akbolat, Mahmut (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254-265.

İçerli, Leyla (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (Journal of Entrepreneurship and Development)*, 1 (5), 68-92.

İnce, Mehmet ve Gül, Hasan (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Konya: Çizgi Kitabevi.

İşbaşı, Janset Özen (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalet İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

İşcan, Ömer Faruk ve Naktiyok, Atılhan (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 89 (1), 182-201.

İşcan, Ömer Faruk (2005), Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60 (1), 149-171.

Kacmar, K. Michele, Dawn, S. Carlson and Robert, A Brymer (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales, *Educational and Psychological Measurement*, 59 (6), 976-994.

Kanter, Rosabeth Moss (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517.

Kaplan, Metin (2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kapadokya Örneği*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Karasoy, H. Alpay (2011). Örgütsel Bağlılık. (Editör: Aykut Bedük). *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*. Konya: Atlas Akademi, 49-69.

Koç, Hakan (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 200-211.

Koçel, Tamer (2010). *İşletme Yöneticiliği* (10. Baskı), İstanbul, Beta Basım A.Ş.

Köse, Suna (2008). *Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Gıda İşletmesinde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Kurşunoğlu, Aydan, Bakay, Emin ve Tanrıöğen, Abdurrahman (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 28, 101-115.

Kutunis, Rana Özen ve Mesci, Muammer (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (19), 530-553.

Lemons, Mary A. and Jones, Coy A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: Using perceptions of fairness to build employee commitment, *Journal of Managerial Psychology*, 16 (4), 268-281.

Liao, Wen-Chih and Tai, Wei-Tao (2006). Organizational Justice, Motivation to Learn, and Training Outcomes, *Social Behavior and Personality*, 34 (5), 545-556.

Luthans, Fred (1995). Organizational Behavior (Seventh Edition), İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Mathieu, John E. and Zajac, Dennis M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

Maxwell, Gillian and Steele, Gordon (2003). Organisational commitment: a study of managers in hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (7), 362-369.

McFarlin, Dean B. and Sweeney, Paul D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personel and Organizational Outcomes, *The Academy of Management Journal*, 35 (3), 626-637.

Mercan, Mustafa (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Meyer John P. and Allen, Natalie J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61–89.

Murphy, Liam B. (1998). Institutions and the Demands of Justice, *Philosophy and Public Affairs*, 27 (4), 251-291.

Nartgün, Şenay Sezgin ve Menep, İsmail (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/ İdil Örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 288-316.

Orpen, Christopher (1994). The Effect of Organizational Commitment on the Relationship Between Procedural and Distributive Justice, *The Journal of Social Psychology*, 134(1), 135-136.

Örücü, Edip ve Kaplan, Elif (2001). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7 (1), 93-111.

Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışların Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, 77-96.

Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 113-130.

Özkaya, Meltem Onay, Deveci, İpek Kocakoç ve Kara, Emre (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 77-96.

Özmen, Ömür N.T., Arbak, Yasemin ve Süral Özer, Pınar (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 17-33.

Özutku, Hatice (2008). Örgütte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 37 (2) 79-97.

Parker, Robert J. and Kohlmeyer, James M. (2005). Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note, *Accounting, Organizations and Society*, 30 (4), 357-369.

Randall, Donna M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *The Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.

Samadov, Sakit (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Schwenk, Charles R. (1986). Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action, *The Academy of Management Review*, 11 (2), 298-310.

Shafer, William E., Park, L. Jane and Liao, Woody M. (2002). Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15 (1), 46-68.

Sheldon, Mary (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), 143-150.

Solmuş, Tarık (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Somuncu, Funda (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Söyük, Selma (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sürgevil, Olca (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan (2011). *Yönetim ve Organizasyon* (13. Baskı), Konya: Eğitim Kitabevi.

Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (5. Baskı), Konya: Adım Matbaacılık.

Taşcıoğlu, Hümeysra (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Tetik, Semra (2012). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), 275-286.

Topaloğlu, Melih, Koç Hakan ve Yavuz, Ercan (2008). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi, *Kamu-iş*, 9 (4): <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/949.pdf>, 12.09.2012.

Topaloğlu, Işıl Gökçe (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Töremen, Fatih (2001). *Öğrenen Okul*, Ankara: Nobel Yayınevi.

Tutar, Hasan (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılıklarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (3), 97- 120.

Türker, Esra (2009). *Örgütsel Stres Faktörleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Lise Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uğurlu, Celal Teyyar ve Üstüner, Mehmet (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.

Uyguç, Nermin ve Çımrın, Dilek (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1), 91-99.

Varoğlu, Demet (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Wahn, Judy C. (1998). Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment, *Group & Organization Management*, 23 (3), 256-266.

Wasti, S. Arzu ve Önder, Çetin (2003). Kültürlerarası Çatışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Sayı 3, 125-145.

Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma Nur (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.

Yavuz, Ercan (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yavuz, Mustafa (2012). Özel Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları, *Turkish Studies*, 7 (2), 1147-1160.

Yazıcıoğlu, İrfan ve Topaloğlu, Işıl Gökçe (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.

Yıldırım, Cevat, Ekinci, Abdurrahman ve Öter, Murat (2012). Eğitim Müfettiş Yardımcılarının Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 45 (1), 327-345.

Yıldırım, Fatma (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Yıldırım, Fatma (2003). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi, *Mülkiye Dergisi*, XXVII (239), 371-402.

Yıldırım, Fatma (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62 (1), 253-278.

Yüceler, Aydan (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.

Yüksel, Öznur (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Yürür, Şenay (2005). *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Yürür, Şenay (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 295-312.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.tdk.gov.tr/>, 20.06.2012.

<http://entelektuel.com/adalet-teorileri-rawls-nozick-ve-gerwith/>, 25.06.2012.

<http://www.istatistikmerkezi.com/>, 05.01.2013.

EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama” başlıklı tez çalışmasının uygulama kısmına veri elde edebilmek amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilecek olan veriler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak, cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Araştırma sonuçlarının gerçeği yansıtabilmesinin, sizlerin soruları dikkatlice okuyup, içtenlikle cevaplamanıza bağlı olduğunu hatırlatır, gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız zaman ve vereceğiniz değerli bilgiler için şimdiden teşekkür ederim.

Sema ÇÖKÜK
Selçuk Üniversitesi S.B.E.
semacokuk@gmail.com

1. BÖLÜM

Lütfen aşağıda size yönelik olarak belirtilen sorulardaki boşlukları işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz nedir?

() Erkek () Kadın

2. Yaşınız hangi aralıkta yer almaktadır?

() 25 ve daha az () 26-35 arası () 36-45 arası () 46-55 arası () 56 ve daha fazla

3. Medeni Durumunuz

() Bekâr () Evli

4. Bulunduğunuz okulda çalışma süreniz hangi aralıkta yer almaktadır?

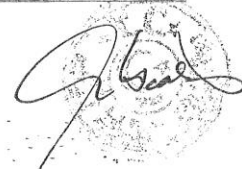
() 1 – 5 yıl () 6 – 10 yıl () 11 – 15 yıl () 16 -20 yıl () 21 yıl ve üzeri

5. Branşınızı belirtiniz:

6. Okulunuzdaki öğretmen sayısı:

II. BÖLÜM

Bu bölümde sizden, aşağıdaki soruları çalıştığınız okulu ve idarecilerinizi değerlendirerek cevaplandırmanız istenmektedir. Bunun için her soruyu dikkatle okuyarak, mevcut durumu en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi kutucuklara "X" işareti koyarak belirtiniz.	KATILIM DÜZEYİNİZ				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, okulumdan elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7. Yöneticiler işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	1	2	3	4	5
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana ilgili ve nazik davranırlar.	1	2	3	4	5
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	1	2	3	4	5
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	1	2	3	4	5
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
17. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırırlar.	1	2	3	4	5
18. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5



III. BÖLÜM

Bu bölümde çalıştığınız kuruma ilişkin hisleriniz ve düşüncelerinizle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi kutucuklara "X" işareti koyarak belirtiniz.	KATILIM DÜZEYİNİZ				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım kuruluşun meselelerini kendi meselem gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
3. Bu kuruluşta kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4. Bu kuruluşa karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5. Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım kuruluşa karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım kuruluştan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
8. İstesem bile şu an çalıştığım kuruluştan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
9. Şu an bu kuruluştan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	1	2	3	4	5
10. Şu an kurumumda kalmam bir istek meselesi olduğu kadar bir gereklilik.	1	2	3	4	5
11. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanmıyorum.	1	2	3	4	5
12. Benim için bu kurumdan ayrılmaman olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
13. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kuruluş, burada sahip olduğum olanakları karşılayamayabilir.	1	2	3	4	5
15. Bu kuruluşta çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
16. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
17. Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılısam mutluluk hissedirim.	1	2	3	4	5
18. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
19. Bu kurumdan şimdi ayrılmaman, burada çalışan diğer insanlara duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20. Çalıştığım kuruluşa çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
21. Bu kurumdan başka bir kuruma gitmeyi ahlaki bulmuyorum.	1	2	3	4	5

