

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İŞ YAŞAMINDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARIN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ: İSTANBUL İLİ BÜYÜKÇEKMECE  
İLÇESİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuba BALTA  
(Y1512.040044)

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Ocak, 2018





T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1512.040044 numaralı öğrencisi **Tuba BALTA**'nın "**İŞ YAŞAMINDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ: İSTANBUL İLİ BÜYÜKÇEKMECE İLÇESİNDEKİ OKULLARDA BİR UYGULAMA**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 25.01.2018 tarih ve 2018/04 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **OLBİRİKTİ** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **KABUL** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 07/02/2018

1) Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Nurgün KOMŞUOĞLU YILMAZ

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

*(Handwritten signatures in blue ink)*

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İş Yaşamında Algılanan Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../20..)

**Tuba BALTA**





## ÖNSÖZ

Öncelikle tez çalışmamın tüm evrelerinde birlikte çalıştığım değerli hocam Sayın Prof. Dr. Salih GÜNEY'e benimle paylaştığı deneyimleri, her konudaki yol göstericiliği ve güler yüzü için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bana her zaman her konuda destek olan; değerli öğretmenim, arkadaşım, dostum, ablam Neslihan BALIK'a yardımları için çok teşekkür ederim.

Yüksek Lisans eğitimim süresince iş yaşamımdaki yükümü hafifleten Esra GÜLER'e çok teşekkür ederim.

Son olarak, yüksek lisansa başlama düşüncemi ilk andan itibaren destekleyen, manevi desteğini hiçbir şekilde esirgemeyen, her zaman başarılı olacağıma inanan erkek arkadaşım Hakan YÜCEL'e sonsuz teşekkür ederim.

**Ocak 2018**

**Tuba BALTA**





## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
ÖZET.....	xix
ABSTRACT .....	xxi
<b>1 GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2 ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE TANIMI, ADALET DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİM SÜRECİ, ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ ÖNEMİ, ÖRGÜTSEL ADALETİN TÜRLERİ, ÖRGÜTSEL ADALETİN İLİŞKİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR, ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>3</b>
2.1 Örgütsel Adalet Kavramı Ve Tanımı .....	3
2.2 Adalet Düşüncesinin Gelişim Süreci.....	6
2.2.1 Aristo'nun adalet felsefesi .....	6
2.2.2 Rawls'ın adalet anlayışı ve faydacılık.....	7
2.3 Örgütsel Adalet Kavramının Önemi.....	8
2.3.1 Örgütsel adalet kavramının çalışanlar açısından önemi.....	9
2.3.2 Örgütsel adalet kavramının yöneticiler açısından önemi.....	9
2.3.3 Örgütsel adalet kavramının işletmeler açısından önemi .....	10
2.4 Örgütsel Adaletin Türleri .....	11
2.4.1 Dağıtım adaleti .....	13
2.4.1.1 Adams'ın eşitlik teorisi .....	14
2.4.1.2 Deutsch'ın adalet kuramı .....	17
2.4.1.3 Leventhal'ın adalet yargı kuramı .....	18
2.4.1.4 Crosby'nin göreceli yoksunluk teorisi .....	19
2.4.2 Prosedür adaleti.....	19
2.4.2.1 Bireysel çıkar modeli .....	22
2.4.2.2 Grup değer modeli.....	22
2.4.2.3 Prosedür tercih modeli .....	23
2.4.3 Etkileşim adaleti.....	23
2.4.3.1 Kişiler arası adalet.....	24
2.4.3.2 Bilgisel adalet.....	25
2.5 Örgütsel Adaletin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar.....	26
2.5.1 Örgütsel bağlılık.....	26
2.5.2 Örgütsel vatandaşlık davranışı .....	26
2.5.3 İş tatmini .....	27
2.5.4 İşten ayrılma niyeti.....	28
2.6 Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler.....	28
2.6.1 Örgütsel adaleti etkileyen bireysel faktörler .....	29
2.6.2 Örgütsel adaleti etkileyen örgütsel faktörler .....	30

<b>3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, ÖNEMİ, TÜRLERİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA YAPILAN SINIFLANDIRMALAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI .....</b>	<b>33</b>
3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Tanımı .....	33
3.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	35
3.2.1 Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi .....	36
3.2.2 Örgütsel bağlılığın yöneticiler açısından önemi.....	37
3.2.3 Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi .....	37
3.3 Örgütsel Bağlılık Türleri .....	38
3.3.1 Duygusal bağlılık .....	39
3.3.2 Devam bağlılığı .....	40
3.3.3 Normatif bağlılık .....	40
3.4 Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları .....	41
3.4.1 Örgütsel bağlılığın uyum boyutu.....	41
3.4.2 Örgütsel bağlılığın değer boyutu.....	42
3.4.3 Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu .....	43
3.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	43
3.5.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler.....	44
3.5.1.1 Demografik özellikler .....	44
3.5.2 Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler .....	47
3.5.2.1 Kararlara katılma ve merkezileşme.....	47
3.5.2.2 Örgüt içi iletişim.....	48
3.5.2.3 Yönetim.....	48
3.5.2.4 Adalet anlayışı.....	49
3.5.2.5 Terfi imkanları.....	49
3.5.2.6 Ücret .....	49
3.5.2.7 İş güvenliği .....	50
3.5.2.8 Çalışma saatleri .....	50
3.5.3 Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler .....	50
3.5.3.1 Yeni iş bulma olanakları .....	50
3.5.3.2 Profesyonellik.....	51
3.5.3.3 İşsizlik oranı .....	51
3.6 Örgütsel Bağlılığın Seviyeleri Ve Sonuçları .....	52
3.6.1 Düşük örgütsel bağlılık .....	52
3.6.2 Orta örgütsel bağlılık.....	52
3.6.3 Yüksek örgütsel bağlılık.....	53
3.7 Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar .....	54
3.7.1 Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırması.....	55
3.7.2 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık sınıflandırması .....	55
3.7.3 Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflandırması .....	56
3.7.4 Wiener'in örgütsel bağlılık sınıflandırması.....	57
3.7.5 Mowday, Porter ve Steers'in örgütsel bağlılık sınıflandırması.....	58
3.7.6 Allen ve Mayer'in örgütsel bağlılık sınıflandırması .....	59
3.7.7 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık sınıflandırması.....	61
3.7.8 Becker'in örgütsel bağlılık sınıflandırması .....	62
3.7.9 Salancik'in örgütsel bağlılık sınıflandırması.....	63
<b>4 İŞ YAŞAMINDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSELBAĞLILIĞINA ETKİSİ: İSTANBUL İLİ BÜYÜKÇEKMECE İLÇESİNDE BİR UYGULAMA.....</b>	<b>65</b>

4.1	Araştırmanın Amacı .....	65
4.2	Araştırmanın Önemi .....	65
4.3	Araştırmanın Varsayımları .....	65
4.4	Araştırmanın Kapsamı .....	65
4.5	Ana kütle ve Örneklem .....	66
4.6	Araştırmanın Veri Toplama Araçları .....	66
4.7	Araştırmanın Analiz Yöntemleri .....	70
4.8	Güvenilirlik Analizi .....	70
<b>5</b>	<b>BULGU VE YORUMLAR.....</b>	<b>73</b>
5.1	Araştırmanın Hipotezleri .....	73
5.2	Bulgular ve Yorumlar .....	73
5.2.1	Frekans bulguları .....	73
5.2.1.1	Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre frekans bulguları .....	73
5.2.1.2	Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık maddelerine ilişkin yanıtların frekans dağılım bulguları .....	80
5.3	Hipotez Değerlendirmeleri .....	106
5.3.1	Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki .....	106
5.3.2	Örgütsel Adalet'in Örgütsel Bağlılığa Etkisi .....	107
<b>6</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>111</b>
	<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>115</b>
	<b>EKLER.....</b>	<b>121</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>127</b>



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

<b>Çizelge 2.1:</b> Örgütsel Adaletin Türleri .....	12
<b>Çizelge 2.2:</b> Eşitlik Değerlendirmelerinde göz önünde bulundurulmuş katkı ve kazanımlar.....	16
<b>Çizelge 2.3:</b> Prosedür Adaleti Modelleri .....	21
<b>Çizelge 3.1:</b> Örgütsel Bağlılık Türleri .....	38
<b>Çizelge 3.2:</b> Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar .....	54
<b>Çizelge 4.1:</b> Demografik Bilgileri Ölçmeye Yönelik Olan Sorular .....	67
<b>Çizelge 4.2:</b> Örgütsel Adalet Ölçeğinde Yer Alan Sorular.....	67
<b>Çizelge 4.3:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan Sorular .....	69
<b>Çizelge 4.4:</b> Örgütsel Adalet Ölçeği için Cronbach's Alpha Değeri.....	70
<b>Çizelge 4.5:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Cronbach's Alpha Değeri .....	70
<b>Çizelge 4.6:</b> Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Cronbach's Alpha Değeri.....	71
<b>Çizelge 5.1:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımları .....	73
<b>Çizelge 5.2:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Dağılımları .....	74
<b>Çizelge 5.3:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Türü Dağılımları .....	75
<b>Çizelge 5.4:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Hizmet Süresi Dağılımları.....	76
<b>Çizelge 5.5:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Dağılımları .....	77
<b>Çizelge 5.6:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımları .....	78
<b>Çizelge 5.7:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sektöre Göre Dağılımları .....	79
<b>Çizelge 5.8:</b> Analize Tabi Tutulan Örgütsel Adalet Ölçek İfadelerinin Veri Özeti ..	80
<b>Çizelge 5.9:</b> Analize Tabi Tutulan Örgütsel Bağlılık Ölçek İfadelerinin Veri Özeti	82
<b>Çizelge 5.10:</b> Öğretmenlerin ‘‘ Okul Yöneticimin Ders Programlarımı Adil Bir Şekilde Yaptığımı Düşünüyorum’’ İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....	83
<b>Çizelge 5.11:</b> Öğretmenlerin ‘‘ Okul Yöneticimiz, Öğretim Yılı Başında Dersleri Branş Arkadaşlarıma Adil Olarak Dağıtmaktadır’’ İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....	83
<b>Çizelge 5.12:</b> Öğretmenlerin ‘‘Okuldaki Ders Dışı İşlerin Öğretmenlere Eşit Dağıtıldığını Düşünüyorum’’ İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı. 84	
<b>Çizelge 5.13:</b> Öğretmenlerin ‘‘Okulda Öğretmenlere Verilen Ödüllerin Adil Dağıtıldığını Düşünüyorum’’ ifadesine verdiği cevapların dağılımı....	85
<b>Çizelge 5.14:</b> Öğretmenlerin ‘‘Okul Yöneticilerimizin Öğretmenlere Eşit Sorumluluk Yüklendiğini Düşünüyorum’’ İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....	85
<b>Çizelge 5.15:</b> Öğretmenlerin ‘‘Okul Yöneticilerimiz, İşimiz İle İlgili Kararları Tarafsız Bir Şekilde Verir’’ İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı ...	86
<b>Çizelge 5.16:</b> Öğretmenlerin ‘‘Okul Yöneticilerimiz, Bizi İlgilendiren Konularda Ayrım Yapmadan Tüm Öğretmenlerin Görüşlerini Almaya Çalışır’’ İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....	87

<b>Çizelge 5.17:</b> Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz Okulla İlgili Kararlar Vermeden Önce Tüm Öğretmenlerden Tam Ve Doğru Bilgi Toplar” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....	87
<b>Çizelge 5.18:</b> Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz Aldıkları Kararları Tüm Öğretmenlere Açıklar; Eğer Öğretmenler İsterse, Bu Kararın Gerekçelerini Açıklar” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....	88
<b>Çizelge 5.19:</b> Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz Yasa, Tüzük, Yönetmelik, Genelge Vb. Gibi Mevzuat Hükümlerini Tüm Öğretmenlere Yansız Ve Tutarlı Bir Şekilde Uygular” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .	89
<b>Çizelge 5.20:</b> Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz Aldıkları Kararların Ayrım Yapılmaksızın Tüm Öğretmenler Tarafından Sorgulanmasına İzin Verir” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....	89
<b>Çizelge 5.21:</b> Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz, Tüm Öğretmenlere Nazik Davranır” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....	90
<b>Çizelge 5.22:</b> Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz Okuldaki Öğretmenlerin Her Birine Onurlu Ve Saygılı Davranır” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....	91
<b>Çizelge 5.23:</b> Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz Okuldaki Bütün Öğretmenlerin Kişisel İhtiyaçlarına Karşı Duyarlı Davranır” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....	91
<b>Çizelge 5.24:</b> Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz Bizimle İlgili Kararlar Verirken Yasal Haklarımızı Göz Önünde Bulundurur” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....	92
<b>Çizelge 5.25:</b> Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz İşimizle İlgili Verdikleri Kararları Uygulamadan Önce, Nasıl Sonuçlandığını Her Birimizle Ayrı Ayrı Tartışır” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....	93
<b>Çizelge 5.26:</b> Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz Verdiği Kararlara İlgili Bilgileri, İsteyen Tüm Öğretmenlere Ayrım Yapmaksızın Eksiksiz Sunar” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....	93
<b>Çizelge 5.27:</b> Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz İşimizle İlgili Verdiği Kararları Tek Tek Tüm Öğretmenlere Mantıklı Biçimde Açıklar” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....	94
<b>Çizelge 5.28:</b> Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz Okulla İlgili Verdikleri Tüm Kararları Gizlemeden Herkese Açık Bir Şekilde Sunar” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....	95
<b>Çizelge 5.29:</b> Öğretmenlerin “Okulumda Planlama, Örgütlenme Ve Yürütme İşlerine Katıldığım İçin Kendimi Bu Okula Daha Bağlı Hissediyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....	95
<b>Çizelge 5.30:</b> Öğretmenlerin “Okulumda Hakim Olan Yüksek Düzeydeki Güven Duygusu Görevimi Uzun Süre Devam Ettirmeme Neden Olmaktadır” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....	96
<b>Çizelge 5.31:</b> Öğretmenlerin “Bu Okulda Yönetimin Bir Parçası Olduğuma Dair Güçlü Bir Duygu Yaşıyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....	97
<b>Çizelge 5.32:</b> Öğretmenlerin “Yöneticilerimizin Karar Alırken, Problem Çözerken Bizleri İşbirliğine Teşvik Etmeleri Kendimi Buraya Bağlı Hissetmemi Sağlıyor” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....	97
<b>Çizelge 5.33:</b> Öğretmenlerin “Üstlerim Yapmış Olduğum İşleri Takdir Ettikleri İçin Kendimi Bu Okula Büyük Ölçüde Bağlı Hissediyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....	98

<b>Çizelge 5.34:</b> Öğretmenlerin “Kişinin Kim Olduğundan Ziyade Performansının Objektif Olarak Değerlendirilmesi Benim Bu Okula Bağlı Olmamı Sağlıyor” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....	99
<b>Çizelge 5.35:</b> Öğretmenlerin “Okul Müdürümüzün Çabalarımın Destek Ve Cesaret Veriyor Olması, Kendimi Bu Okula Daha Yakın Hissetmemi Sağlıyor” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....	99
<b>Çizelge 5.36:</b> Öğretmenlerin “Yönetimin Bir Parçası Olduğum Hissi Benim Bu Okuldan Ayrılmamı Engelliyor” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....	100
<b>Çizelge 5.37:</b> Öğretmenlerin “Adil Ve Düşünceli Yönetimi Nedeniyle Kendimi Bu Okulla Büyük Ölçüde Özdeşleştiriyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....	101
<b>Çizelge 5.38:</b> Öğretmenlerin “Önerilerim Okul Yönetimince Dikkate Alındığı İçin Kendimi Buraya Bağlı Hissediyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....	101
<b>Çizelge 5.39:</b> Öğretmenlerin “Bu Okulda Doğru İşler Doğru Kişilere Verildiği İçin Kendimi Bu Okula Bağlı Hissediyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....	102
<b>Çizelge 5.40:</b> Öğretmenlerin “Bu Okulda Mesleki Gelişim Olanaklarının Oluşu, Beni Buraya Bağlı Kılıyor” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....	103
<b>Çizelge 5.41:</b> Öğretmenlerin “Okulumun İstikrarlı Ve Gelişmeyi Hedefleyen Bir Yapısının Olduğunu Düşünüyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....	103
<b>Çizelge 5.42:</b> Öğretmenlerin “Okulumda Var Olan Özgürlük Ve Sorumluluk Dengesinin, Beni Gerçekten Bu Okula Bağladığımı Düşünüyorum” ifadesine verdiği cevapların dağılımı.....	104
<b>Çizelge 5.43:</b> Öğretmenlerin “Bu Okulda Dikkate Alındığımı Düşündüğüm İçin Kendimi Buraya Bağlı Hissediyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı .....	105
<b>Çizelge 5.44:</b> Öğretmenlerin “Herhangi Bir Parasal Kazanç Düşünmeksizin Bu Okulda Ders Saatleri Dışında Da Çalışabilirim” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....	105
<b>Çizelge 5.45:</b> Öğretmenlerin “Kendimi Tamamen Bu Okulun Bir Parçası Olarak Hissediyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı.....	106
<b>Çizelge 5.46:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Algıladıkları “Örgütsel Adalet Algısı” ile “Örgütsel Bağlılıkları” Arasındaki ilişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi .....	107
<b>Çizelge 5.47:</b> Örgütsel Adalet’in Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisinin Regresyon Analizi İle İncelenmesi .....	108





## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 2.1: Adams'ın Adillik Anlayışı .....	15
Şekil 2.2: Eşitlik Teorisi .....	16
Şekil 2.3: Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler .....	29
Şekil 3.1: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	43
Şekil 3.2: Allen ve Mayer'in Bağlılık Türlerinin Nedenleri Ve Sonuçları.....	61
Şekil 5.1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımları .....	74
Şekil 5.2: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Dağılımları .....	75
Şekil 5.3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Türü Dağılımları.....	76
Şekil 5.4: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Hizmet Süresi Dağılımları.....	77
Şekil 5.5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Dağılımları.....	77
Şekil 5.6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımları .....	79
Şekil 5.7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sektöre Göre Dağılımları .....	80



# İŞ YAŞAMINDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSELBAĞLILIĞINA ETKİSİ: İSTANBUL İLİ BÜYÜKÇEKMECE İLÇESİNDE BİR UYGULAMA

## ÖZET

Örgütlerin zorlu iş yaşamında ayakta durabilmesi ve başarılarını bulunduğu pazarda devam ettirebilmesi, doğru stratejik planlamalara ve örgütüne bağlılık duyan işgörenler ile yoluna devam etmelerine bağlıdır.

Örgütlerin en büyük güç kaynağı, elinde bulundurduğu iş gücüdür. İşgörenler kendilerini örgütüne ne kadar bağlı hissederse o kadar iş performanslarında artış olmaktadır. İşgörenlerin performansındaki bu artış örgüt verimini olumlu yönde etkilemektedir.

İşgörenlerin örgütlerine olan bağlılığı, örgütlerin onlara karşı adaletli tutumları ile paralellik gösterdiği incelemeler sonucu ortaya konmuştur. Bu incelemeler ışığında görülmüştür ki işverenlerin ve örgüt yöneticilerinin, işgörenlerine karşı olan adaletli tutumu çalışanların bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum, hem örgüte hem de çalışana pozitif yansıma yapmaktadır.

Bu çalışma, bahsetmiş olduğumuz adalet algısı ile çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını ele almaktadır. Anlattığımız bağlılık süreçleri, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin kıstaslarını detaylı bir şekilde ortaya koymuştur.

Araştırmaya, İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde bulunan devlet ve özel okullarda eğitim veren 354 öğretmen dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket cevapları algılanan adaletin olgusunun çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisine ışık tutmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Adalet, Bağlılık, Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Bağlılık, İşgören, İşveren.*



**THE INFLUENCE OF THE ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEIVED IN  
THE WORK PLACE ON VAGE EARNERS' ORGANIZATIONAL  
LOYALTY; A CASE STUDY IN THE CITY OF ISTANBUL IN  
BÜYÜKÇEKMECE REGION**

**ABSTRACT**

The fact that organizations may survive in difficult business life and continue their success in their existing market depend on accurate strategic plannings and continue their ways with vage earners who are loyal to their organizations.

The greatest power supply of the organizations is the work power that is handed. The more the vage earners feel loyal to their organizations, the more increase in the work performance is observed. The increase in the performance of the vage earners influences the organizations output in a positive way.

According to the studies, it is stated that the loyalty of the vage erners to their organizations is parallell with the fair attitudes of the organizations towards them. Under the light of these studies, it is seen that the fair attitude of job providers and executives towards their vage earners has been effecting the vage earners' loyalty positively. This case has a positive reflection on both the organization and the vage earner.

This study is about the justice perception and the loyalty of the vage earners to their organizations. The loyalty processes that we mentioned has stated the criterions of the relationship between the vage earner and the organization ,detailly.

354 teachers working in state and private schools of the city of İstanbul in Büyükçekmece region are included into this study. The questionnaire answers of the teachers participated in the study give light on the organizational loyalty of the wage earners' perceived justice fact.

**Key words:** *Justice, Loyalty, Organizational Justice Perception, Organizational Loyalty, Vage earner, Job provider*



## 1 GİRİŞ

İş hayatında ve sosyal yaşamda büyük öneme sahip olan “adalet” ve “bağlılık ” kavramlarının daha da gelişmesi ve örgütlerde ön planda olabilmesi için bilim insanları birçok araştırma yapmıştır. Günümüzde de bu iki kavram, bilim insanlarının en temel araştırma konularını oluşturmaya devam etmektedir.

Bu kavramları araştırmalarına konu eden bilim insanları farklı tanımlamalar ortaya koymuş olsalar da ortak düşünceler de ortaya koymaktadırlar. Araştırmacıların bu ortak düşünceleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Adalet; eşitlik, saygı, iyi niyet, tarafsızlık, başkalarının hakkını korumak ve hakkı hak sahibine vermektir.
- Bağlılık; işgörenlerin örgütsel bütünlüğü kendi isteği ile sağlamasıdır.

Örgütlerin buldukları pazarlarda başarı sağlayabilmesi, elinde bulundurduğu işgörenlerin performansına bağlıdır. İşgörenlerin performansı da örgüt içerisindeki adalet algısı ve bu adalet algısı sonucunda oluşturduğu örgütsel bağlılık bilinci ile doğru orantılıdır. Bu bağlamda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları, örgütler açısından büyük önem taşımaktadır.

Küreselleşen iş dünyasında bir örgütün başarılı olabilmesi ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için sahip olduğu en değerli varlığının o örgütte çalışanlar olduğu bir gerçektir. Bu bağlamda örgütsel adalet ve bağlılık kavramları örgüt başarısı açısından ne kadar önemliyse çalışan açısından da o kadar önem arz etmektedir. Çalışanların örgüt içerisindeki performanslarına olumlu etkileri olan adalet ve bağlılık kavramları, çalışanın özel hayatına da huzuru getirmektedir. İş yaşamında işine bağlı olan ve örgüt içerisinde kendisine adil davranıldığının bilincinde olan bir işgörenin iş yerindeki bu huzuru özel hayatına da olumlu yönde yansımaktadır.

Örgütler, çalışanlar ve yöneticiler tarafından büyük öneme sahip olan adalet ve bağlılık kavramlarının birbiri ile olan ilişkisi ve bu ilişkinin iş yaşamına olan etkileri bu araştırmada ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışma, akademik

olarak ileride “adalet” ve “bağlılık” kavramlarını inceleyecek olan araştırmacılara yol gösterici olmayı amaçlamaktadır.





## **2 ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE TANIMI, ADALET DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİM SÜRECİ, ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ ÖNEMİ, ÖRGÜTSEL ADALETİN TÜRLERİ, ÖRGÜTSEL ADALETİN İLİŞKİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR, ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Çalışmanın birinci bölümünde; adalet kavramı, adalet düşüncesinin gelişim süreci, örgütsel adalet kavramının önemi, örgütsel adaletin türleri, örgütsel adaletin ilişkili olduğu temel kavramlar ve örgütsel adaleti etkileyen faktörlerin örgütsel adalet ile ilişkisine yer verilecektir.

### **2.1 Örgütsel Adalet Kavramı Ve Tanımı**

Geçmişten günümüze kadar, bilim insanları adalet konusunda birçok araştırma yapmıştır. Yapılan bu araştırmalar adalet kavramının, iş hayatında, sosyal hayatta ve aile ortamında yani genel olarak insani ilişkilerdeki önemini ortaya koymaktadır. Sosyal ilişkilerde, bireylerin birbirlerine adaletli davranıldığını biliyor olması aralarındaki güven ilişkisini arttırır. İş yaşamında, işgörenlerin adaletli bir ortamda çalışıyor olduklarını bilmeleri ise, işgörenlerin işe bağlılıklarını ve iş yerindeki performanslarını arttırır.

Adalet, insanların kendilerini bağımsız hissetmelerinde, kendilerini ifade etmelerinde ve özgür olmalarında ön plana çıkan kavramdır (Örmeci, 2013: 3).

Adalet kavramı ile ilgili olarak birçok bilim adamı açıklamalarda bulunmuş ancak ortak fikirler konusunda bir birliktelik sağlanamamıştır. Bu konu ile ilgili bir örnek verilmek gerekirse, felsefeciler etik konusunu işlediklerinde standart tanımlar ortaya koyarken sosyal bilimciler ise daha öznel bir tutum sergileyerek davranış açısından adalet kavramını değerlendirmişlerdir (Özkılıçcı, 2011: 3).

İnsanlardaki adalet eğilimi; bir arada yaşama, toplumsal ve mali ihtiyaçlarını karşılama gereksiniminden doğmaktadır. Bu ihtiyaç sonucunda insanların elde

ettikleri getirilerin, eşit bir şekilde dağıtılma durumu da adalet kavramının yorumlanmasına sebebiyet vermiştir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 112).

Büyük öneme sahip olan adalet kavramının, literatürde birçok tanımı vardır. Bu tanımlardan birkaçına aşağıda yer verilmektedir.

Adalet; adil olma, herkese eşit yaklaşma ve herkesin haklarını gözetme anlamına gelmektedir (Erdoğan, 1998: 154).

Adalet; bir toplumun sahip olduğu değer yargılarının, hedeflerinin, misyon ve vizyonunun hayata uyarlanmış biçimidir (Karagöz, 2002: 267).

Adalet, objektif bir biçimde insanların davranışlarına ahlak penceresinden bakma yöntemidir (Karagöz, 2002: 267).

Adalet, dürüstlük ölçülerini temele alarak; eşitlik, saygı, iyi niyet çerçevesinde hukukun temelini ortaya koyan evrensel bir kavramdır (Karaman, 2009: 5).

Adalet kavramını, Ulpian: ‘‘Adalet, herkesin emekleri doğrultusunda kendine düşeni almasıdır.’’ şeklinde tanımlamıştır (Güriz, 2004: 20).

Adalet, Kant’a göre; bir insanın başka bir insanın haklarına müdahale etmeden yaşaması ve herkesin hak ettiği ölçüde kendine düşeni almasıdır (Güriz, 2004: 20).

Adalet ve adaletsizlik kavramları, uyum ve karmaşa kavramları çerçevesinde incelendiğinde, adalet toplumlararası huzuru, adaletsizlik ise kişiler arasındaki uyumsuzluğu doğurur (Serinkan ve Erdiş, 2014: 112).

Bu tanımlar bağlamında adaletin, tüm insani faaliyetlerin temel taşı olduğunu söylememiz mümkündür. Adalet kavramını, eşitlik, saygı, iyi niyet, tarafsızlık, adillik, başkalarının hakkını korumak ve hakkı hak sahibine vermek şeklinde özetlemek de mümkündür.

İnsanların bir arada yaşamaya başlamaları ve birbirleri ile iletişimlerini artırmalarıyla beraber bir sosyal hayat kavramı gelişmiştir. Sosyal hayat kavramı beraberinde sosyal adalet kavramını doğurmuştur. Sosyal adalet kavramı, insanların sosyal hayatlarında beraber buldukları diğer bireylere nasıl davranması gerektiği ve bununla beraber eldeki kaynakları kendi aralarında nasıl paylaşmaları gerektiği ile ilgili normları içeren, bu normlarla ilgili açıklamaları yapan kavramdır.

Günümüzde, sosyal adalet kavramı kurumsal örgüt boyutuna indirgenmeye başlanmıştır. Bunun neticesinde elde edilen sonuçların paylaşımı ve kişiler arası ilişkileri düzenleyen kuralları kapsayan örgütsel adalet kavramı oluşturulmuştur (Yürür, 2008: 296).

Örgütsel adalet kavramı, ilk kez adil olma durumunun ortaya çıkarılması konusunda dile getirilmiştir. Bu alanda yapılan çalışmalar, örgütsel adaletin; endüstri, insan kaynakları ve örgütsel psikoloji alanlarında en dikkat çeken kavram olmasında önemli bir yere sahiptir (Özkılıççı, 2011: 4). Örgütsel adalet araştırmaların artmasında, çalışanlara uygulanan adil tutumların, iş hayatına olan pozitif yansımalarının rolü oldukça fazladır. Bu rol sayesinde bireylerin bir arada hareket etme ve istekli çalışma arzusunun varlığı açıkça gözlenmektedir. Örgütsel adalet, örgüt içerisinde alınan kararların, adil tutumlar sergilenerek alınıyor olması ve alınan bu kararların hakkaniyetli bir şekilde alındığına çalışanların da inanıyor olmasıdır (Serinkan ve Erdiş, 2014:113-114).

İşgörenlerin hak ettikleri değerlerin dağıtımındaki adilliği ve bu adilliği sağlamak için kullanılan yöntemleri içeren ilkelerin tamamı örgütsel adaletin içeriğini oluşturmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998: 13).

Örgütsel adaleti değerlendirirken, örgüt yöneticilerinin birtakım unsurları göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu unsurlar; işgörenler arasında yapılan iş planı, işgörenlerin iş yükü dağılımı, işgörenlerin çalışma saati ve emeklerinin karşılığı olan ücretlendirme şeklindedir. Yöneticiler bu unsurları göz önünde bulundurarak çalışanları değerlendirmelidir (İnce, 2005: 76).

Örgütsel adalet kavramının, iş ve sosyal yaşamdaki önemini kavrayan bilim insanları, bu kavramın gelişmesi ve çalışanların haklarının her daim korunması için pek çok çalışma yapmıştır ve hala günümüzde örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar devam etmektedir. Örgüt içerisinde, işgörenlerinin haklarının gözetilmesi ve işgörenlerin işe bağlılıklarını artırmak için yapılan çalışmalar, işgörenin performansını artırmada en önemli maddelerdir. Bir yönetici, işgörenin, iş yerindeki verimi artırmak istiyorsa, işgörene hakkını vermeli ve onun haklarını her zaman gözetmelidir.

## **2.2 Adalet Düşüncesinin Gelişim Süreci**

Adalet kavramının öneminin her geçen yıl daha da arttığının farkında olan bilim insanları, bu konu üzerindeki çalışmalarını her geçen gün daha da artırmaktadır. Bilim insanlarının bu çalışmaları ile adalet kavramı üzerine çok normlar geliştirilmiştir. Geliştirilen bu normların temel amacı, bu kavramı uygulamaya koyabilmek ve bireylerin bu normları benimsemesini sağlamaktır.

Ayrıca, adalet konusunda geliştirilen bu kanun ve kurallarla, hakkaniyet ve hakkaniyetsizlik kavramları arasındaki farkın algılanması hedeflenmiştir. Bireyin kişisel yapısında bulunan adalet isteği, bu kanun ve kurallar ile desteklenmiştir. Adalet kavramının önemi arttıkça ve bu kanunlara uyuldukça bireylerin tutum ve davranışlarında olumlu yönde bir etkilenme olduğu gözlemlenmiştir (Çakmak, 2005: 19).

İnsanlık, tarih boyunca kendilerine hep adil davranılmasını istemiş ve bunun için adalet kavramının çalışmaları insanlık tarihinin çok eski zamanlarına kadar dayanmaktadır (Baş ve Şentürk, 2011: 32).

Adalet kavramı üzerinde yapılan çalışmaların geçmişi, yapılan araştırmalar sonucunda Aristo'ya kadar dayandığı tespit edilmiştir. Aristo zamanından bu yana, adalet kavramı, sosyal bilimcilerin dikkatini çekmiş ve adalet konusu üzerine birçok çalışma yapmaya yönelmişlerdir.

### **2.2.1 Aristo'nun adalet felsefesi**

Antik Yunan filozofu olan Aristo birçok bilim dalı üzerine çalışmalar yapmış ve önemli eserler ortaya koymuştur. Adalet kavramını da detaylı bir şekilde ele alan Aristo, hakkın her zaman korunması gerektiğini savunmuş ve bu düşüncesini insanlara aktarmaya çalışmıştır.

Aristo adalet kavramını genel kuralları ile incelemeye çalışmıştır. (Karapınar, 2010: 34). Aristo, adalet konusunu çok geniş bir çerçevede ele alan düşünürler arasında yer almaktadır. Aristo, yapmış olduğu çalışmalar ile bireylere yol göstermekte ve her zaman bireylerin haklarını korumaktadır.

Aristo'ya göre adalet kavramı, bireylerin özgür olmalarını sağlayan en önemli düzeneklerden biridir ve herkesin kendi hakkına sahip olması demektir. Kısaca

Aristo ya göre adalet, herkese eşit davranma ve hakkı hak sahibine verme anlamına gelmektedir (Özgüven, 2003: 36).

Aristo, adalet üzerinde yaptığı çalışmalarla bu kavramın toplumlara ve devletlere sağladığı faydaları gözler önüne sermektedir. Aristo'nun adalet üzerine yaptığı çalışmalar sonucunda ortaya koyduğu üç temel ilke dikkat çekmektedir. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Güriz, 2001: 13):

- Hukuk ve adalet, devletlerin dayanağıdır.
- Hukuk ve adalet, devletlerin en önemli amacıdır.
- Hukuk ve adalet devlet yöneticilerinin dikkate alması gerektiği en temel unsurdur.

Adalet, Aristo'ya göre, tek başına bir düşünce değil, toplumun içerisindeki gerçek ilişkilerden meydana gelen bir kavramdır. Aristo'nun savunduğu, dağıtıcı ve denkleştirici adalet kavramı günümüzde hala varlığını devam ettirmektedir (Kılınç, 2013: 38).

Aristo, dağıtıcı ve denkleştirici adalet arasındaki ayrımlardan şu şekilde bahsetmektedir: Dağıtıcı adalet, hakların paylaşılmasında bireylerin hak ettiği kadarını alması gerektiğini savunur. Denkleştirici adalet ise, hukuksal alanda bireye eşit davranılması gerektiğini savunur (Güriz, 2001: 13).

### **2.2.2 Rawls'ın adalet anlayışı ve faydacılık**

Amerikalı filozof John Rawls, siyaset felsefesi üzerine önemli çalışmalar yapmış ve adalet kavramı üzerinde durmuştur. Bireylerin hak ve özgürlüklerine, eşitlik ve adalet kuralları geliştirmiş olan filozof, adalet konusunu içeren önemli eserler ortaya koymuştur.

Rawls adalet kavramına farklı düşünceleriyle yeni bir boyut kazandırmış ve toplumun en önemli değerinin "adalet" olduğunu savunmuştur (Çakır, 2017: 565). Ünlü filozofu adalet kavramı üzerinde çalışmaya zorlayan neden, faydacılık teorisini yıkıp onun yerine daha geçerli bir teori ortaya koymak ve her bireye bu teoriyi kabul ettirebilme arzusudur (Karapınar, 2010: 35). Yani Rawls'ın amacı, faydacı teorisinin tüm türlerine alternatif olacak bir adalet teorisi geliştirip ve bunu insanlığa kabul ettirmektir.

Rawls'ın teorisini kavrayabilmek için, ilk olarak faydacılığın ne olduğunu anlamak gerekmektedir. Faydacılık teorisinden bahsetmek gerekirse, faydacılık teorisi, insani faaliyetlerin en temel nedeninin fayda sağlamak olduğunu savunan bir teoridir. Eylemlerin gerçekleştiği esnada yapılan kural yıkımları dikkate alınmaz, sadece sonuca odaklanılır (Avşar, 2006: 10). Yani bu teori sonuçsal bir teoridir. Tüm eylemlerin sonucu fayda sağlamaya odaklıdır. Eylemler sonuçlarının iyi ya da kötü olması durumuna göre değerlendirilir.

Rawls'a göre, adalet teorisi iki temel düşünce üzerine kurulmuştur. Bu düşünceler şunlardır (Rawls, 1999: 53):

- Bireyler özgürlüklerini devam ettirirken eşit haklara sahiptir.
- Bireylerin toplumsal ve mali boyuttaki eşitsizliğini gidermek için tüm fırsatların tüm bireylere eşit koşullarda sunulması gerekmektedir.

Rawls'un ileri sürdüğü bu ilkeler arasında hiyerarşik bir düzen bulunmaktadır. Rawls, birinci ilkesinin her zaman daha öncelikli olduğunu söylemektedir. İlkeler içerisinde öncelik ve sonralık arasındaki değişiklik Rawls'un adalet anlayışı açısından onaylanamaz ( Karapınar, 2010: 38).

Sonuç olarak Rawls, dünyadaki adalete ve adalet sistemine odaklanmış ve adaleti bütün ilkeleriyle bir bütün olarak ele almıştır.

### **2.3 Örgütsel Adalet Kavramının Önemi**

İnsanların bir arada yaşamaya başlamasıyla beraber birbirleriyle olan iletişimleri artmış ve ortaya "sosyal hayat" kavramı çıkmıştır. Sosyal hayatta da bireylerin birbirlerine nasıl davranması ve birbirlerine karşı nasıl adil olunması gerektiği ile ilgili birtakım sosyal normlar benimsenmiş, bu normlara "sosyal adalet" denmiştir. Sosyal adalet kavramının örgütlerin içerisine girmesiyle, örgüt üyelerinin birbirlerine nasıl davranması gerektiği ve elde olan kaynakların kendi aralarında nasıl adil bir şekilde dağıtılması gerektiği ile ilgili örgütsel normlar ortaya konmaya başlanmış ve buna da "örgütsel adalet" denmiştir.

Örgütsel adalet kavramı, işgörenler açısından büyük bir öneme sahip olduğundan bahsetmiştik. Fakat bu kavramın sadece işgörenler açısından değil,

yönetici ve işletme açısından da önem arz ettiği yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmaktadır. Bu bölümde, örgütsel adalet kavramının, çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından öneminden bahsedilecektir.

### **2.3.1 Örgütsel adalet kavramının çalışanlar açısından önemi**

Birçok sosyal bilimcinin araştırma konusu olan örgütsel adalet kavramının, en çok işgörenler üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Örgütsel adalet kavramının, bir örgütte geçerli olması, işgörenin iş yerinde kendini güvende, o iş yerine ait hissetmesi ve o iş yerindeki huzuru açısından önem arz etmektedir. Bu sebeple, işverenler, örgütsel adalet konusunda bilgilenmeli ve adalet kurallarını hayata geçirmelidir.

İşgörenler, hem çalıştıkları örgüte hem de yöneticisine inanmak ister. Bu inanç ise, işverenin çalışanlarına karşı olan adil tutumu ile sağlanır. İşgörenlerin, iş yerlerinde kendilerine adil davranıldığını biliyor olmaları, onların iş yerlerine bağlılığını artırır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 112). Yine işgörenin adaletli bir ortamda çalışıyor olduğunu bilmesi, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlar, kendilerini saygın ve değerli hisseder. Bunun sonucunda da işgörenin performansı olumlu yönde etkilenir (Özkılıççı, 2011: 6).

Örgütsel adalet konusu, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanında inceleniyor olmasının en büyük sebebi, adaletin insan ilişkilerindeki önem derecesidir. İşgörenlerin kendilerine adil davranıldığını biliyor olmaları yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla aralarında olan güven hissini artırır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 112).

Sonuç olarak, örgütsel adalet kavramı işgörenlerin kendilerini değerli hissetmeleri, güvende olduğunu bilmeleri, huzurlu çalışma ortamı oluşturmaları, kendini o iş yerine ait ve o iş yerinin bir parçası olarak görmeleri açısından önemlidir. Bahsetmiş olduğumuz bu duygular, işgörenin iş yerine bağlılığını artırır, iş yerini benimser ve davranışlarını da olumlu etkiler.

### **2.3.2 Örgütsel adalet kavramının yöneticiler açısından önemi**

Algılanan örgütsel adalet kavramı, çalışanları örgüte bağladığı ve onlara aidiyetlik duygusu uyandırdığı için, işletme yöneticileri açısından değerlidir (Karakuş, 2013: 3). İş yerinde algılanan örgütsel adalet, yönetici ve

işgörenlerin iletişimlerini artıran, problemleri çözen en önemli etkidir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 115). Ayrıca, iş yerinde var olan adillik anlayışı, işgörenlerin olumlu davranışları ile sonuçlanır. Adillik anlayışı olan bir örgütte, işgörenler kendini saygın ve değer görmüş olarak hisseder, bu durum da iş yerinin verimini artırdığı gibi, çalışanların yöneticilerine olan güvenine de olumlu yönde etki yapar (Serinkan ve Erdiş, 2014: 112).

Örgüt yöneticilerinin başarısı, işgörenlerin başarısına bağlıdır. Çalışanların iş yerine bağlılığı ne kadar artarsa, işgörenlerin çalışma performansları o kadar artar. Çalışma performansı artan işgörenler, iş yerinin verimliliğini artırır ve bu verimlilik yöneticinin başarısını gösterir. Başarılı bir yönetici, işgörenlerin örgüte olan aidiyet duygusunu besler ve işgörenlerin motivasyonunu yüksek tutar. Bu da yöneticinin çalışanlarına adaletli davranmasıyla oluşur.

### **2.3.3 Örgütsel adalet kavramının işletmeler açısından önemi**

Örgütsel adalet kavramı, çalışanlar ve yöneticiler açısından ne derecede önemli ise işletmeler açısından da o derece önem arz etmektedir.

Örgütsel adalet konusunu içeren araştırmalar, işgörenlerin adalet anlayışının, örgütün işgörene olan desteği, işgörenin işe olan bağlılığı ve örgüte olan aidiyet duygularıyla yakından ilişkili olduğu söylenmektedir. Örgütsel adalet konusu, işgörenin işe alım sürecinden, iş yerine olan faydasını artırımına kadar olan her aşamayı kapsadığı için örgütler açısından önemi göz ardı edilemez (Serinkan ve Erdiş, 2014: 115).

Adaletin olduğuna inanan işgörenlerin, iş yerine karşı olan tutumlarını olumlu yönde etkilediği yapılan araştırmalar ile ortaya konmaktadır. İş görenlerin, iş yerlerinde hissetmiş olduğu adalet duygusu, işgörenlerin iş yerine olan davranışlarını olumlu yönde etkilerken, adil olunmaması işgörenlerin olumsuz tutumları ile geri döner (Karakuş, 2013: 5). Adaletin varlığı, işgörenleri örgüte bağlar, adaletsizlik işgörenleri örgütten uzaklaştırır (Kılıçarslan, 2010: 17).

Örgütsel adalet kavramı işletmelere üç alanda yarar sağlamaktadır. Algılanan örgütsel adaletin bu yararları şu şekilde sıralanabilir (Nam, 2008: 34);

- Örgütsel adalet, örgüt içerisinde yaşanacak olan her türlü anlaşmazlıkları minimize eder.



- Örgütsel adalet, iş yerine mali açıdan fayda sağlar.
- Örgütsel adalet, işgörenlerin iş ahlakını benimsemesinde önem arz eder.

Özetle; örgütsel adaletin işletmeler açısından önemi hakkında şunları söylememiz mümkündür. Algılanan örgütsel adalet kavramının işletmeler açısından önemi yadsınamaz bir gerçektir. İşletmelerin başarısının anahtarı kuşkusuz ki işgörenlerin iş yerine olan bağlılığı, işgörenlerin performansı, işgörenlerdeki adalet algısı ve ona verilen güvenden geçmektedir.

## **2.4 Örgütsel Adaletin Türleri**

Örgütsel adalet kavramının tarihi toplumsal ve psikolojik alanda yapılan çalışmalara kadar dayanmakta ve hala günümüzde büyük önem arz eden konulardan biri olmaktadır. Örgütsel adalet konusunu ilk olarak Adams ve Crosby ele almıştır. Bu iki bilimci, örgütsel adalet kavramına öne sürmüş oldukları teorileri ile açıklık getirmeye çalışmışlardır. Adams örgütsel adalet kavramına “Eşitlik Teorisi”, Crosby ise “Görelî Yoksunluk Teorisi” ile önemli vurgular yapmıştır. Zamanla bu iki teorinin yetersiz kalması nedeniyle yeni teoriler ortaya çıkmış ve ortaya çıkan bu yeni boyutlar bireyleri yönlendirmiştir (Taşkiran, 2010: 126). Sosyal bilimcilerin öne sürdüğü bu teorileri; Dağıtım adaleti, Prosedür/Süreç adaleti ve Etkileşim adaleti olarak sıralamak mümkündür. Örgütsel adaletin temeli oluşturan bu teoriler, Çizelge 2.1.’de özet olarak gösterilmektedir.

**Çizelge 2.1: Örgütsel Adaletin Türleri**

<b>ÖRGÜTSEL ADALETİN TÜRLERİ</b>	<b>ADALET TEORİSİ</b>	<b>TEORİNİN DAYANDIĞI GÖRÜŞ</b>
<b>DAĞITIM ADALETİ</b>	<b>EŞİTLİK KURAMI (ADAMS)</b>	İşgörenlerin, işyerindeki katkı ve kazanımların oranlaması ile ilgili teori.
	<b>DAĞITIM KURAMI (DEUTSCH)</b>	İşgörenlerin, fiziksel, psikolojik ve sosyal durumlarına etki eden kazanımların dağılımı ile ilgili olan teori.
	<b>ADALET YARGI KURAMI (LEVENTHAL)</b>	Kazanımların dağılımına ilişkin kuralların adil algılanması ile ilgili durumları inceleyen teori.
	<b>GÖRECELİ YOKSUNLUK KURAMI (CROSBY)</b>	Kazanımların dağıtım şekillerinin mahrumiyet duygusu yaratabileceğini öne süren ve açıklayan teori.
<b>PROSEDÜR ADALETİ</b>	<b>BİREYSEL ÇIKAR MODELİ (SELF-INTEREST MODEL)</b>	Bireyin kendi kazanımlarını kontrol etme imkanı tanıyan teori.
	<b>GRUP DEĞER MODELİ (GROUP- VOLUE MODEL)</b>	Bireysel yararlar değil, grup yararı ön planda tutulduğu ve grup dayanışmasını artıran teori.
	<b>PROSEDÜR TERCİH MODELİ</b>	Adillğin bazı prosedürlerin kontrol çerçevesinde sağlanabileceğini ileri süren teori.
<b>ETKİLEŞİM ADALETİ</b>	<b>KİŞİLER ARASI ADALET</b>	Çalışan bireyler statü bakımından kendinden daha üst mevkide olan kişilerin kendileri ile kurduğu bağı dikkate alırlar.
	<b>BİLGİSEL ADALET</b>	Elde edilen kazanımların dağıtım noktasında çalışanlara geri bildirim verilme sürecidir.

Çalışmanın bu bölümünde, bahsetmiş olduğumuz örgütsel adaletin bu üç boyutu incelenecektir.

#### **2.4.1 Dağıtım adaleti**

Dağıtım adaleti kuramı, işverenin ve işgörenin çıkarları açısından büyük öneme sahiptir. Bu kuram; iş yerinin verimliliğini artırmayı, işgörenin haklarını korumayı, işgörenin performansını artırmayı ve işgörenin iş yerine olan sadakatini sağlamayı amaç edinmiştir. Bu kuramın uygulandığı iş yerlerinde, saymış olduğumuz bu amaçların hedeflerine ulaştığı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur.

Bu adalet boyutu, kurumun yöneticileri, çalışanlara adaletli davranıp davranmadığını değerlendiren süreçleri içerir ve çalışanlar haklarının karşılığını, sağladığı kazanımlar ile alıp almadığını değerlendirir (Ünler ve Gürel, 2015: 4).

Bu boyut, adil olmayı savunur ve temsil eder. Dağıtım adaleti, işgörenlerin çalıştıkları yerlerdeki kazanımlarının, işgörenler tarafından algılanma boyutunu değerlendirirken, bu kazanımların sadece mükâfatlandırma olmadığını, cezalandırmayı da kapsadığını bilmemiz gerekir. Mükâfatlandırma ve cezalandırmanın, adil olarak yapıldığına işgöreni inandırmak, bu boyutun temel basamağını oluştur (İçerli, 2009: 64). İşgörenlerin, çalıştıkları kurumlardaki her türlü kazanımları konu alan bu boyut, bu kazanımlar ile ilgili normlar ortaya koyar. İşgörenlerin performanslarına göre aralarındaki cezalandırma ve mükâfatlandırma, dağıtımının hangi normlar çerçevesinde yapılacağı sorusuna cevaplar bulur.

Bu adalet boyutunu iş yerlerinde benimseyen yöneticiler, işgörenlerin çalışma performanslarını değerlendirir. Değerlendirme sonuçlarına göre işgörenler arasında kıyaslama yapar. İşgörenlerin mükâfatlandırılması ve cezalandırılması bu değerlendirme sonucuna göre yapılır. Değerlendirme sonuçlarına göre, performansı yüksek seviyede olan işgörelere ödüllendirme yapılırken, performansı düşük olan işgörelere cezalandırma yapılır. Bu değerlendirmenin adil sonuçlar içeriyor olması, işgörenlerin iş yerlerine bağlılıklarını artırır ve performanslarını olumlu yönde etkiler. Bununla birlikte, işverenin adil tutum

sergilemesi işgöreni olumlu etkilediği için cezalandırma zamanla minimum seviyelere düşer.

İşgörenler de kendi aralarında mükâfatlandırma ve cezalandırma usullerinin dağıtım şekillerini değerlendirebilir. İşgören bu dağıtımlarda bir hakkaniyetsizlik olduğunun farkına varırsa, işgörenin performansı ve iş yerine bağlılığı olumsuz yönde etkilenir. Adillik işgören açısından önemlidir ve performansını etkileyen en önemli etkenlerden biridir (Uysal, 2014: 15).

Dağıtım adaletini değerlendirdiğimizde, dağıtım adaletinin en büyük amacının, işverenin, işgörenler arasında uyguladığı prosedürlerdeki adilliği savunmak ve işgörenlerinin haklarını korumak olduğunu anlayabiliyoruz.

Dağıtım adaletini geliştirirken bazı teorilerden yararlanılmıştır. Bu teorileri; Adams'ın "Eşitlik Kuramı", Deutsch'ın "Dağıtım Kuramı", Leventhal'ın "Adalet Yargı Kuramı" ve Crosby'nin "Görelî Yoksunluk Kuramı" olarak sıralamak mümkündür.

#### **2.4.1.1 Adams'ın eşitlik teorisi**

J. Stacy Adams tarafından 1965 yılında öne sürülen eşitlik teorisi, adalet kavramının temelini oluşturmaktadır. Bu teori, eşitlik anlayışını benimseyerek ilerlemiş ve işgörenin örgüte sağladığı faydalar ile bu faydalar sonucunda elde ettikleri kazanımların, diğer işgörenlerin fayda ve kazanımlarıyla eşit olup olmama durumunu incelemiştir. Bu incelemeler sonucunda bir eşitsizlik durumu söz konusu ise bu eşitsizliğin, işgörene, işverene ve iş yerine ne ölçüde etki yaptığı hususunda açıklamalar yapmış ve bu eşitsizlikleri adil sonuçlandırmak için ne gibi çalışmalar yapılması gerektiği ile ilgili konuları ele almıştır.

Adams teorisini, Homans'ın ortaya koyduğu dağıtım adaleti modelinden etkilenerek geliştirmiştir. Homans, bireylerin yaptıkları yatırımlar ölçüsünde bir kazanç beklentisi içinde olduklarını ve adaletin bu beklentiyi karşılaması ile paralellik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Yine bu teoriye göre, bireylerin hissettiği suçluluk ve öfke duygularının elde ettiği kazancın düşük ve fazla olmasına bağlı olduğunu ifade etmiştir. Ancak, her iki durumda da dağıtımsal adaletsizlik sonucu ortaya çıkacaktır. Buna bağlı olarak eşitlik teorisi bazı unsurlar üzerine kurulmuştur. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Taşkiran, 2010: 129);

- Emek veren bireyler kazançlarını en üst düzeye çıkarmayı hedefler.
- Gruplar, etkileşim halinde iş birlikli çalışarak ödül kazanma duygusunu en ileri düzeyde hisseder.
- Çalışan bireylerin strese girmesinin en büyük etkeni eşitlik ortamının olmamasıdır. Mutlu olma koşulları adaletin eşit şekilde dağıtılmasıdır.
- Bu bağlamda mutluluğu arayan bireyler adalet ortamını kurma adına çalışmalar yaparak güzel bir iş ortamı kurmayı amaçlar.

Eşitlik teorisinde eşit harcanan çabanın eşit sonuçlar getirmesi eşitliğinde adillik sağlanır. Bu bağlamda, Adams daha iyi anlatabilmek için bir formül ortaya koymuştur. Bu formül şekil 2.1’de gösterilmiştir.

$$\frac{\text{İş görenin Kendi Elde Ettiği Kazanç}}{\text{İşgörenin Yaptığı Katkı}} = \frac{\text{Aynı Kademedede Çalışan Diğer İşgörenin Elde Ettiği Kazanç}}{\text{Aynı Kademedede Çalışan Diğer İşgörenin Yaptığı}}$$

**Şekil 2.1:** Adams’ın Adillik Anlayışı

**Kaynak:** Köse, 2014: 14

Eşitlik teorisi, şekil 1.1.’de grafikse gösteriminden de anlaşılacağı gibi, işgörenin başarısının sonucunda elde ettiği mükâfatların veya cezaların, başka bir işgörenin başarısının sonucuna göre elde ettiği mükâfat ve cezaların eşit olup olmama durumu ile ilgilidir (Koçel, 2009: 653). Yani, eşitlik teorisi, işgörenlerin iş yerine sağladıkları faydaları kendi mükâfatları ile kıyaslarken aynı anda başka işgörenlerinde iş yerine sağladıkları fayda ve bu fayda sonucunda kazandığı mükâfatları kendi mükâfatları ile karşılaştırması sürecini anlatan teoridir (İçerli, 2009: 65). İşgörenler bu karşılaştırma sonucunda, oranlar arasındaki eşitliği gördüklerinde sonucun adillğine inanır, oranlardaki eşitsizliği gördüklerinde durumu adaletli hale getirmeye çalışırlar. Adaletsizlik işgörenin tutumunu değiştirir ve işgörenin tutumları davranışlarına yön verir.

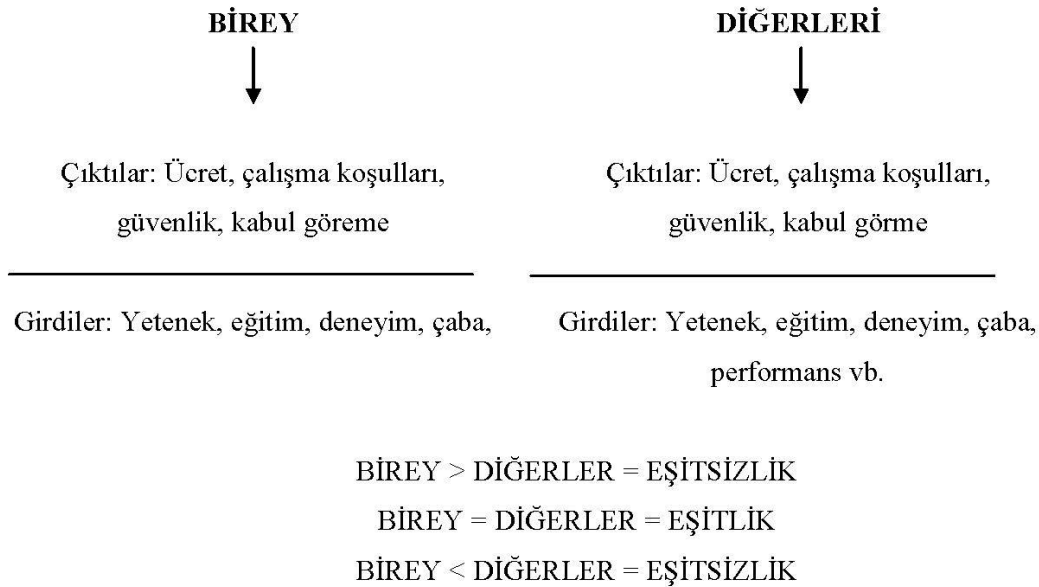
İşgören, eşitlik değerlendirmesini yaparken bazı katkı ve kazanımları göz önünde bulundurur. Bu katkı ve kazanımların listesi çizelge 2.2’de gösterilmektedir.

**Çizelge 2.2:** Eşitlik Değerlendirmelerinde göz önünde bulundurulmuş katkı ve kazanımlar

KATKILAR	KAZANIMLAR
Zaman	Ücret - Prim
Eğitim	Sosyal Yardımlar
Deneyim	Zorlayıcı Görevler
Beceriler	İş Güvenliği
Yaratıcılık	Kariyer Olanakları
Kıdem	Statü Sembolleri
Örgüte Bağlılık	Güvenli İş Çevresi
Yaş	Gelişim Fırsatları
Kişisel Özellikler	Destekleyici Yönetim
Çaba	Tanınma
Kişisel Görünüm	Önemli Kararlara Katılma

**Kaynak:** Serinkan ve Erdiş, 2014: 129

Eşitlik teorisi “iki tarafın birbirine sağladığı fayda” olarak tanımlanmakta ve bu teoride iş yerine fayda sağlarken, işgören tarafından algılananlar kazanım olarak ifade edilir. İşgörenler, iş yerine sağladıkları faydalar karşılığında birtakım kazanımlar beklerler. Tanımlanmış olduğumuz bu fayda ve kazanımlar, şekil 2.2.’de detaylı bir şekilde gösterilmektedir:



**Şekil 2.2:** Eşitlik Teorisi

**Kaynak:** Serinkan ve Erdiş, 2014: 128

J. Stancy Adams'ın bu teorisi, adalet araştırmaları için önemli bir basamak olmuştur. Fakat bu teori, işgörenlerin ücret konusuna odaklanması ve yine işgörenlerin, adalete ve adaletsizliğe karşı tutumlarını ölçemediği için yetersiz kalıp eleştirilmiştir.

#### 2.4.1.2 Deutsch'ın adalet kuramı

Deutsch'a göre dağıtım adaletinin 3 temel kuralı vardır. Bunlardan ilki ihtiyaç, ikincisi dengeli paylaşım, üçüncüsü ise eşit temelli paylaşımdır. Dağıtım kuralını, dağıtım yapan yönetici belirler. Dengeli paylaşım kuralında kazanım dağıtılırken hak etme durumu göz önüne alınmadan herkese eşit dağıtım yapılır. Eşit temelli paylaşım ise dengeli paylaşım kuralının aksine hak edene hakkının verildiği bir kuraldır. İhtiyaç kuralında ise emek veren kişilerin istekleri ön planda tutulmaktadır (İçerli, 2009: 67).

Dağıtım kuramına göre, dağıtım, kişinin psikolojik, fiziksel, ekonomik ve sosyolojik durumunu etkileyecek koşulların ve elde edilen sonuçların bireyler arasında paylaşımı ile ilgilidir. Deutsch'a göre bu durumun ortaya çıkması birçok farklı unsur ile açıklanabilir. Bu unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür (Taşkıran, 2010: 129):

- **Elde edilen sonuçların yapısı:** Fiziksel ve ruhsal bakımdan dağıtım, eşitlik algısını etkiler.
- **Dağıtım aşamasında ortaya konan roller:** Dağıtım sürecinde bu sürece ayak uydurmayan bireylerin varlığı.
- **Dağıtımın yapılacağı zamanlama ve bu dağıtımın nasıl yapılacağına dair programlama:** Bu süreçle uygun zamanın belirlenmesi ve bu zamanın periyodik şekilde planlanması dağıtım sürecine olumlu yansımaktadır.
- **Dağıtımın kökünü oluşturan unsurlar:** Dağıtım yapılmadan önce ortaya konulan çalışma temposunun ayarlanması adalet algısını etkiler.
- **Dağıtımda kullanılacak ölçütlerin belirlenmesi:** Dağıtımda belli bir kural ve ölçüt belirlemek algısal anlamda bir etkilenme yaratacaktır.
- **Dağıtımda kullanılacak kuralları belirleyen sistemler:**
- En sonda ise bu saydığımız unsurların hayata geçirilmesi adına kararlar alma ve bunları uygulama aşaması yer almaktadır.

Sonuç olarak, Deutsch'ın bu kuramı, işgörenlerin kişisel, psikolojik ve sosyal durumlarına etki eden mükâfatlandırmaların dağılımı ile ilgili olan bir teoridir ve bahsedilen bu unsurların yerine getirilebilmesi için, kararların adaletli bir şekilde alınması ve alınan bu kararların uygulanmaya konması dağıtım adaleti algısını büyük ölçüde etkileyecektir.

### **2.4.1.3 Leventhal'ın adalet yargı kuramı**

Eşitlik teorisinin uygulamada yetersiz olduğunu savunan Leventhal tarafından 1976 yılında ortaya koyulmuş olan bu teori, kazanımların dağılımı esnasında oluşan kuralların adaletli sonuçlar içeriyor olmasının birey üzerindeki etkisi üzerine odaklanmıştır.

Leventhal, dağıtım adaletini daha adaletli boyuta getirebilmek için adil dağılım kuralları ortaya koymuştur. Bu kuralları; ihtiyaç, eşitlik ve hakkaniyet olarak sıralamamız mümkündür. Leventhal; ihtiyaç, eşitlik ve hakkaniyet kurallarının bir araya geldiği bir platformda eşit dağılım konusunu daha da geliştirmiştir (Çırak,2013: 15). Leventhal'ın öne sürdüğü bu yaklaşımları tanımlamak gerekirse: Hakkaniyet kuralı; çalışanların performanslarına göre, eşitlik kuralı; performansların dikkate alınmadan çalışanların tümünün aynı kazancı elde etmesine göre (Çakmak, 2005: 29), ihtiyaç kuralı ise performanslar dikkate alınmadan çalışanların gereksinimleri göz önüne alınmasına göre belirlenmektedir (Birsell, 2013: 13).

Leventhal, Adalet Yargı Modeli'nde, çalışan bireylerin adillik konusunda çıkarımda bulunmaları için birtakım yaklaşımlar sergilediklerini vurgulamıştır. Bu yaklaşımlardan ilki, hangi kurala ağırlık verileceğinin tespiti; ikincisi, çalışanların elde ettiği sonuçların miktarının tespiti; üçüncüsü, bu miktarın kazanımlarla karşılaştırarak varsayımda bulunması, son olarak ise çalışanın verdiği emek ile elde ettiği kazanımın birbiri ile uyuşup uyuşmadığının tespitinin yapılmasıdır (Taşkiran, 2010: 130-131).

Bir dağıtımın adil yapıp yapılmadığını gözlemlemek, dağıtımın adil sonuçlar içerdiği kanısına varmak tahmin edildiği kadar kolay değildir. Bu bağlamda, Leventhal'ın yukarıda belirttiğimiz yaklaşımları, dağıtım sürecine odaklanmakta ve bireyin adaleti kontrol edebilmesi için hangi prosedürleri kullanması gerektiği ile ilgili vurgular yapmaktadır.



#### **2.4.1.4 Crosby'nin göreceli yoksunluk teorisi**

Dağıtım adaleti başlığı altında inceleyebileceğimiz bir başka kuram, Crosby'nin göreceli yoksunluk kuramıdır. Bu kuramda, çalışanların farklı kademelerde faaliyet gösteren işgörenlerle kendilerini karşılaştırıyor olması sonucunda doğacak olan adaletsizlik anlayışını kapsamaktadır.

Crosby bu yaklaşımı Stouffer'in askerler üzerinde yaptığı çalışmalara dayanmaktadır (Beugre, 1998: 34). Bu kuramda daha çok alt kademe çalışanları ile üst kademe çalışanlarının elde ettiği kazanımlarının karşılaştırılmasına dayanır. Bu karşılaştırma sonucunda alt kademenin eşit haklar elde edememesi neticesinde yoksunluk duygusuna kapılması üzerinde durulur. Bu karşılaştırma çalışanlar arasında adaletsizlik yapıldığının duygusuna kapılmalarına neden olabilir (Taşkiran, 2010: 131).

Eşitlik teorisinde, aynı kademede faaliyet gösteren işgörenler arasında karşılaştırma yapılırken bu kuramda farklı kademelerdeki işgörenler arasında karşılaştırma yapılmaktadır. Bu durum, bu iki kuramı birbirinden ayıran en önemli özelliktir.

Dağıtım adaleti başlığını kapsayan kuramları detaylı bir şekilde inceledik. Kısaca bu kuramları şu şekilde özetlenebilir: Eşitlik kuramı, işgörenlerinin örgütteki katkı ve kazanımlarının oranlı bir şekilde dağıtılıyor olmasıdır. Dağıtım kuramı, işgörenlerin, fiziksel, psikolojik ve sosyal durumlarını etkileyecek kazanımların dağılımı ile ilgilidir. Adalet yargı kuramı, kazanımların dağılımına ilişkin kuralların adil algılanması çeşitli durumlara göre farklılık gösterdiği ile ilgilidir ve bu farklılıkların üzerinde durmaktadır. Göreceli yoksunluk kuramı ise, kazanımların dağılım şekillerinin kıyaslanması mahrumiyet duygusunu doğuracağı ile ilgilidir.

Örgütsel adaletin bir boyutu olan dağıtım adaleti başlığı altındaki tüm kuramların temelini, işgörenlerin kazanımlarının dağılımlarına odaklandığını, yapılan araştırmalar sonucunda görülmektedir.

#### **2.4.2 Prosedür adaleti**

Örgütsel adaletin ikinci türü, 1975 yılında Thibaut ve Walker'ın ortaya çıkardığı işlemsel/Prosedür adaletidir. Bu adalet türünde, özellikle çalışan bireylerin

kaynakların dağıtımı sürecinde ortaya koydukları genel algı üzerinde durulmaktadır.

Prosedür Adalet yaklaşımı çalışan bireylerin almış oldukları inisiyatif ve kararlarda yönlendirici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımda, bireyler üzerlerinde kontrol ve denetim mekanizması hissettiklerinden eşit bir dağılım yapıldığını algılar (Serinkan ve Erdiş, 2014: 136). İşgörenlerin örgüt içerisinde alınan kararları benimsemesi ve kabul etmesi için bu kararların alınmasındaki adillığe inanıyor olmaları büyük önem taşımaktadır (Çağ, 2011: 25).

Prosedür adaleti ile ilgili araştırmalar yapan Tyler, prosedür adaleti etkilerinin oluşma nedenlerini ortaya koyan kendilik ilgisi modelini geliştirmiştir. Bu yaklaşımda bireyler süreç içinde ön planda olmayı tercih ederler ve kendileri adına geri dönüşleri önemserler. Birey süreç içinde denetimin kendinde olmasını ister (Altunel, 2015: 22).

Adalet sürecinin en önemli aşamalarından biri de araştırmacılarında koyduğu arabuluculuk aşamasıdır. Bu aşamada hukuki anlaşmazlıkların çözümünde üçüncü bir kişinin varlığı, anlaşmazlığa düşen tarafların kendilerini daha açık ifade etmelerini ve etkileşimi daha kolay kurmalarını sağlamaktadır (Ünler ve Gürel, 2015: 5).

Prosedür adaletini inceleyen birçok araştırmacı, bu kavram ile ilgili birçok tanımlamalarda bulunmuşlardır. Prosedür adaleti ile ilgili tanımlar şu şekilde sıralanabilir:

Folger ve Crapanzano'ya göre, süreç ve sonuçların ortaya çıkmasında izlenen yöntemlerin ortaya koyduğu algıdır (Uysal, 2014: 17).

Tyler'a göre, gerçek bilgiler sonucunda, tarafsızca işlemleri uygulamak ve ihtiyaç duyulursa alınan kararları tekrar kontrol edip hataları düzeltmektir (Tyler, 1988: 128).

Moorman'a göre, işgörenin kazanımlarının belirlendiği esnada, işgörenin işlemlere göre algısıdır (Moorman, 1991: 845).

Leventhal'a göre, adalet algısını etkileyen 6 önemli kural bulunmaktadır. Bu kurallar, prosedür adaleti ile ilgili kazanımları esas alır. Bu kurallar şu şekilde sıralanabilir (Eker, 2016: 18):

- **Etik Kural:** Süreçte alınan kararların çalışanların ahlaki değerleri ile aynı tarafta olması gerektiğini ifade eder.
- **Düzeltilme Kuralı:** Alınan kararların çalışanlar tarafından eleştirel bakılması ve sorgulanması durumunu açıklar.
- **Doğruluk Kuralı:** Elde edilen bilgilerin doğruluğunun ortaya konulması durumudur.
- **Tutarlılık Kuralı:** Dağıtım sürecinde ortaya konan gelişmelerin karşılaştırıldığında aralarında farklılıkların olmamasını ifade eder.
- **Temsilcilik Kuralı:** Çalışan bireylerin haklarının savunulması amacıyla aralarından bir temsilci seçilmesi aşamasını ifade eder.
- **Ön Yargılı Olmama Kuralı:** İşlemlerde çalışanlara karşı peşin hükümlü yaklaşmama durumudur.

Sonuç olarak prosedür adaleti, işgörenlerin elde ettikleri kazanımlara değil, elde edilen bu kazanımların belirlenme sürecindeki adillığe önem vermektedir. Prosedür adaleti, örgüt içerisinde dağıtımdaki adaleti oluşturmanın ve bu adaleti devam ettirmenin temel taşıdır.

Prosedür adaletin neye göre ve nasıl yapılması gerektiği ile ilgili üç temel model geliştirilmiştir. Bu modeller Çizelge: 2.3'te özet olarak gösterilmektedir.

**Çizelge 2.3: Prosedür Adaleti Modelleri**

PROSEDÜR ADALETİ MODELLERİ	MODELİ GELİŞTİREN ARAŞTIRMACILAR	TANIMI
<b>Bireysel Çıkar Modeli (Self-Interest Model)</b>	Thibaut ve Walker	Bireyin kendi kazanımlarını kontrol etme imkanı tanıyan model.
<b>Grup Değer Modeli (Group- Value Model)</b>	Lind ve Tyler	Bireylerin buldukları gruplarla dayanışmasını sürdürmek için çaba harcadığı model.
<b>Prosedür Tercih Modelidir</b>	Karuz, Leventhal ve Fry	Adillığın prosedürler çerçevesinde sağlanabileceğini savunan model.

Çalışmanın bu bölümünde, Çizelge: 2.3’de bahsedilmiş olan prosedür adaleti modelleri ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

#### **2.4.2.1 Bireysel çıkar modeli**

Prosedür adaletinin temel dayanağını oluşturan ‘Bireysel Çıkar Modeli’, Thibaut ve Walker tarafından geliştirilmiştir. Bu adalet türü, bireyin kendi kazanımlarını kontrol etme imkânı tanır. Böylece algılanan adalet algısını yüksek seviyede tutulmasına imkân verir.

Bu model, işgörenin diğer işgörenlerle olan iletişimi esnasındaki kendi yararlarını artırma düşüncesi üzerine kurulmuştur (Taşkiran, 2010: 134). Bu modelde, işgörenler kazanımları üzerine kontrol sahibi olmak ister ve bu kontrol sonucunda elde ettiği kazanımların daha da artacağını düşünür. Bireysel çıkar modeli üzerine yapılan araştırmalar sonucunda, bahsetmiş olduğumuz bu kontrol mekanizmasının bireysel açıdan yararı varsa istenildiğini, eğer bireysel açıdan zararı varsa istenilmediğini ortaya konulmaktadır. Bununla beraber bu model sonucunda istenilen sonuç alındığında adalet algısı oluşurken, istenilmeyen sonuçlarla karşılaşıldığında adaletsizlik algısı oluşur (Uysal, 2002).

Bu adalet modeli, sadece işgörenin bireysel kazanımlarına yönelik olduğu ve bireysel çıkar gözettiği için eleştirilere maruz kalmıştır.

#### **2.4.2.2 Grup değer modeli**

Lind ve Tyler tarafından geliştirilmiş olan bu model, bireysel çıkar modelinin sadece bireylerin çıkarlarına dayanmasının eleştirilmesi üzerine ve yeterli ölçüde adalet konusunun bireyler üzerindeki etkisini ölçmemesinden dolayı ortaya çıkmıştır.

Grup değer modelinde, işgörenler buldukları gruplarla dayanışmayı sürdürür ve bunun için çaba harcar. Grubun içerisinde bulunma, kimlik ve benlik duyguları ön plandadır. Adillik en önemli kavramdır (Uysal, 2014: 33).

Bu modelde, bireysel yararlar değil, grup yararı ön planda tutulmakta ve bu durumda grup dayanışmasını artırmaktadır. Bahsetmiş olduğumuz bu grup dayanışması, grup değer modelinin temel dayanak noktasını oluşturmaktadır (Taşkiran, 2010: 135). Ayrıca bu modelde işgörenlerin, sosyal anlamda

buldukları pozisyonlar ve grup içerisindeki iletişimleri için önem arz etmektedir. İşgörenlerin buldukları gruplar, onlara saygınlık oluşturur ve sosyal pozisyon sağlar. Bu sebeple de işgörenler gruplarıyla uzun süreli ilişkiler kurarlar (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5).

#### **2.4.2.3 Prosedür tercih modeli**

Prosedür tercih modeli, 1980 yılında, Karuza, Leventhal ve Fry tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde adillığın bazı prosedürlerin kontrol çerçevesinde sağlanabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Karuza, Leventhal ve Fry, adaleti 7 prosedür ile sağlanacağını söylemiştir. Bu prosedürler şu şekilde sıralanabilir (Aktaş, 2010: 92);

- Tercih yapacak kişilerin kararı,
- Kazanımların dağılımında kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi,
- Kazanımların dağılımları için bilgilerin derlenmesi,
- Karar aşamalarının açıklanması,
- Kararları verecek olan kişilerin seçilmesi ve onların doğru kararlar alıp almadığını denetleyecek kişilerin belirlenmesi,
- İtirazlar
- Alınan ve adil olmayan kararların belirlenip düzenlenmesi.

Bu modele göre örgütler, bahsetmiş olduğumuz prosedürlere uyarak karar alıyor ve bu prosedürlere göre tutumlarını sergiliyorsa o örgütte adillığın sağlandığını söylemek mümkündür.

#### **2.4.3 Etkileşim adaleti**

Etkileşim adaletini, süreçleri uygulamaya koyan kişilerin işgörenler ile aralarındaki iletişim boyutunun nasıl olması gerektiği ile ilgili tanımlamalar olarak ifade edilebilir.

1986 yılında Bies ve Moag, ‘‘adalet’’ ile ilgili çalışmalarını daha da derinleştirilmesiyle birlikte, adalet anlayışı üzerinde başka bir etkenin çok büyük önem arz ettiğini ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte ‘‘Etkileşim Adaleti’’ adı altında yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmıştır (Yürür, 2008:298). Etkileşim adaleti, sadece işgörelere adil davranılıp davranılmadığı değil, yöneticinin

işgörenlere olan davranışı ve onlarla olan iletişim şekilleri ile ilgilidir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 123).

Bies ve Moag'a göre, bu boyutun dört temel ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Çolak ve Erdost, 2004: 60):

- **Doğru Olmak:** Yöneticilerin söylediklerinin arkasında durması, her zaman doğru söylemesi, açık konuşması ve asla aldatmaması,
- **Sebep Bildirmek:** Yöneticinin uyguladığı yöntem ve prosedürün sebebinin açıklaması,
- **Hürmet:** Yöneticinin her zaman işgörene karşı nazik, kibar ve saygılı olması,
- **Uygunluk:** Yöneticinin uygun olmayan davranışlardan kaçınması.

Bies, örgüt içerisindeki adaletsizliğin sebebini araştırmanın gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Bies adaletsizliğe sebebiyet veren nedenleri dört maddede toplamıştır. Bu maddeler şu şekilde sıralanabilir (Nam, 2008: 38):

- Gurur yıkan davranışlar
- Kandırma
- Kişisel yaşama saldırı
- Kaba davranışlar

Saymış olduğumuz bu maddelerin yöneticilerin davranışlarında bulunması adaletsizlik algısını artırır.

Bu bağlamda, yöneticilerin işgörenlere saygılı olması, dürüst davranması, aldıkları kararları açık bir şekilde sebebini anlatarak onlara aktarması, çalışanı değerli hissettirir ve algıladıkları adaleti olumlu yönde etkiler.

Etkileşimsel adalet yaklaşımı, günümüze kadar geçirdiği evrede 2 boyutta kendini göstermiştir. Bunlarda birisi ‘‘Kişiler Arasındaki Adalet’’ olgusu diğeri ise ‘‘Bilgisel Adalet’’ olgusudur (Birsal, 2013: 22).

#### **2.4.3.1 Kişiler arası adalet**

Kişiler arası adalet sürecinde, çalışan bireyler statü bakımından kendinden daha üst mevkide olan kişilerin kendileri ile kurduğu bağı dikkate alırlar. Çalışanların bu süreçte bakış açıları daha çok ahlaki ve etik değerlere dayanan normatif bir tutum izlemeleridir. Mevkiyel açıdan üst kısımda olan kişilerin alttaki

çalışanlara eşit ve nazik davranmaları daha çok dikkate alınan yönleridir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 34).

Dağıtım adaletinin daha çok toplumsal yönüyle bağlantılı olan bu boyutta kişilerin birbirleri ile olan iletişimlerinin önemli bir yeri vardır. Yöneticilerin çalışanları ile kurduğu olumlu diyaloglar çalışanların adalet algılarını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda nezaket ve değerli hissettirme durumu çalışanı kuruma karşı algısını etkilemektedir (İplik, 2009: 109).

Kişiler arası etkileşimsel adalette yöneticilerin çalışanlara olumsuz ve kaba davranışlarının yaratacağı sonuçlar üzerinde duran Baron ve Beugre bu tutumların çalışmada olumsuz ve istenmeyen davranışlara neden olabileceği üzerinde durmuştur (Beugre ve Baron, 2001: 328).

Bu olumsuz davranışlar, çalışana önemli olduğunu hissettirerek, ona saygılı davranarak, geri bildirimlerde bulunarak, samimi ve dürüst olarak ve yapılamayacak sözler vermeyerek önlenabilir (Beugre ve Baron, 2001: 328).

#### **2.4.3.2 Bilgisel adalet**

Bilgisel adalet kurallarının uygulanışı veya elde edilen kazanımların dağıtımı noktasında çalışanlara geri bildirim verilmesi sürecidir (Colquitt vd., 2001: 427). Bu sürecin uygulanması ve çalışana açıklama yapılması, çalışanın uygulanan prosedürün içeriği ile ilgi bilgi sahibi olmasına ve eşitlik prensibinin dikkate alınıp alınmadığına açıklık getirmektedir (Visvesvaran ve Öneş, 2002: 194). Bu açıklamalar çalışanlar tarafından yeterli bulunduğunda, hissettikleri adaletsizlik hissi ortadan kalkacaktır. Böylece çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışlar sergilenmeyecektir (Bobocel ve Debeyer, 1998: 22).

Örgütün, kendi iç kuralları hakkında şeffaf ve açıklayıcı bir tavır sergilemesi iş tatmini açısından hem yöneticileri hem de çalışanları etkilemektedir. Bu kurallardan Herkesin haberdar olması ve bilgilere ulaşabilir olunması yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyecek, taraflar birbirine daha samimi düşünceler besleyecektir.

## 2.5 Örgütsel Adaletin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar

Örgütsel adalet algısının ilişkili olduğu birçok unsur bulunmaktadır. Bu bölümünde örgütsel adalet kavramının bu unsurlarla olan ilişkisi açıklanacaktır.

### 2.5.1 Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, iş yerlerinin verimi açısından önem arz eden kavramlardan biridir. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin verimli çalışabilmesi, onların örgütle olan bağı ile doğru orantılıdır. İşgörenler ne kadar kendilerine adil davranıldığını hissederse, o kadar örgütle olan bağı kuvvetlendirir ve bu durum onların performanslarına olumlu yönde etki eder.

İşgörenlerin kendilerine adil davranıldığını inanıyor olmaları, çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlar. Çalışanların adillik algısındaki artış onların iş yerine olan bağlılıklarındaki artışla doğru orantılı olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur (Ünlü, 2013: 19).

İş yerlerinde adalet anlayışı ne kadar artarsa, örgütsel bağlılık anlayışı da o kadar artar. Örgütsel bağlılık kavramı üzerinde etkileşim adaletinin etkisi oldukça büyüktür. Çalışanların yöneticileriyle olan olumlu iletişimi, onların örgüte karşı olan bağlarını olumlu yönde etkiler (Karakuş, 2013: 25).

Örgütsel bağlılık, işveren için ne kadar önem arz ediyorsa, işgören içinde o kadar önem arz etmektedir. Örgütüne bağlı olan işgörenin iş huzuru olur ve bu huzuru özel hayatına da pozitif etki eder. Örgütüne bağlı işgörelere sahip olan örgüt ise bulunduğu pazarda daha çok verim elde eder ve rakiplerine karşı daha avantajlı bir konuma geçer.

### 2.5.2 Örgütsel vatandaşlık davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin emir altında olmadan, kendi arzusuyla iş yeri için çaba sarf etmesidir. Bir işgörende örgütsel vatandaşlık davranışı, yöneticinin işgörene olan adil tutum ve davranışlarıyla ortaya çıkar. İşgören, örgütte adil davranışlarla karşılaştıkça, iş yerine olan bağı kuvvetlenir ve kendini örgütün bir parçası olarak kabul eder.

Örgütsel vatandaşlık davranışının üç özelliği olduğunu savunan Organ, bu özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Uysal, 2014: 42):



- İşgören kendini takdir ettikçe iş yerine olan tutumu şekillenir
- İşgörenin davranışlarını ödüllendirmeme
- İşgörenin davranışının iş yerine destek vermesi.

Organ, vatandaşlığın bir takım sorumluluklar getirdiğini savunmuş ve bu sorumlulukları dikkate alarak örgütsel vatandaşlık davranışını beş ayrı boyutta toplamıştır. Bu boyutlar şu şekilde sıralanabilir (Eker, 2006: 40):

- Diğer üyeleri düşünme
- Bilgi alışverişi yapma
- Örgütü ileriye taşımak için çaba sarf etme
- Görev sorumluluğu
- Kendi isteği ile hareket etme

Başarı elde etmiş bir örgüt için, örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışı ilişkisinin önemi yadsınamaz bir gerçektir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 150). Bir iş yerinin rakip dolu pazardan galip çıkabilmesi işgörenlerin çabalarına bağlıdır. Bahsetmiş olduğumuz bu galibiyet, işgörenlerin sadece görevlerini yerine getirmesiyle olmaz, işgörenlerin gönüllü olarak kendi istekleriyle bazı davranışları sergilemesi, iş yerini bu pazarda güçlü kılar ve verimini artırır. İşgörenlerin bu gönüllü davranışlarını “Örgütsel vatandaşlık davranışı” olarak ifade edebiliriz. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin kendine adil davranıldığını hissettiğinde ortaya çıkar. İşgören böylece kendini örgütün bir parçası olarak hisseder ve gönüllü olarak iş yeri için çaba sarf eder (Ünlü, 2013: 29).

### **2.5.3 İş tatmini**

İş tatminini ortaya çıkaran en önemli faktör algılanan adalet algısıdır. İş tatmini, işgörenlerin, görevlerine olan tutumu, bağlılığı, yaptıkları işten aldığı tat olarak ifade edilir ve çalışanların verimlerini etkileyen en önemli etkenlerden biridir.

İşveren, tüm normları işgörelere hakkaniyetli bir şekilde uyguluyor ve işgörenlerin kazanımlarını hakkaniyetli bir şekilde onlara veriyorsa, örgüt içerisinde adalet bilincini yüksek tutuyor demektir. İşgörenler tarafından algılanan adalet algısı, işgöreni iş yerine bağlar ve işgörende daha fazla iş tatmini duygusunu meydana çıkarır (Basım ve Şeşen, 2009: 808).

Örgütsel adaletin türlerine göre iş tatminini incelediğimizde, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Fakat dağıtım adaletinin iş tatmini üzerinde bir etkisi de olmadığı yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Karakuş, 2013: 26).

#### **2.5.4 İşten ayrılma niyeti**

Algılanan örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında önemli bir ilişki olduğu yapılan araştırmalarla ortaya koyulmaktadır. İşgörenlerin adalet algısı, onların çalıştıkları iş yerinde varlığını devam ettirmelerinde ve o iş ile alakalarını kesmelerinde büyük etkiye sahiptir. Adalet algısı, işgörenlerin iş yerine karşı olan yaklaşımlarına büyük ölçüde yön vermektedir.

Algılanan adalet yaklaşımlarının (Dağıtım, Prosedür ve Etkileşim Adaleti), işgörenin işten ayrılma niyetine farklı şekillerde tepkiler doğurduğu gözlemlenmiştir. İşten ayrılma niyeti ile dağıtım adaleti arasında negatif bir ilişki söz konusuysen, işlemsel adalet algısında daha az negatiflik olduğu saptanmıştır. Yani dağıtım adaleti etkileri işten ayrılma niyeti üzerinde daha fazla yaptırıma sahiptir (Eker, 2006: 36).

Sonuç olarak, algılanan adalet algısı işgörenlerin işten ayrılma veya ayrılmama kararlarını büyük ölçüde etkilediği görülmektedir.

#### **2.6 Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler**

Örgütsel adalet; birçok faktöre etki etmesinin yanı sıra birçok faktörden de etkilenmektedir. Bu faktörler; bireysel ve örgütsel faktörler olarak gruplandırılmamız mümkündür. Çalışmamın bu bölümünde Şekil: 2.3'de maddeler halinde gösterilmiş olan örgütsel adaleti etkilediği düşünülen bireysel ve örgütsel faktörler incelenecektir.

## ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER



Şekil 2.3: Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

### 2.6.1 Örgütsel adaleti etkileyen bireysel faktörler

Örgütsel adalet algısını etkileyen bireysel faktörler birçok araştırmaya konu olmuştur. Bireysel faktörler, örgüt ile ilgili olmayan kişiyle ilgili olan faktörlerdir. Bireysel faktörler; cinsiyet, kişilik, kültür, unvan, kıdem ve eğitim gibi konuları içerisinde barındırır. Bahsedilmiş olan bu faktörlerin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkileri yapılan araştırmalarla ortaya koyulmuştur.

Cinsiyetteki farklılık adalet algılamalarında da farklılığa neden olmaktadır. Adalet konusu üzerinde yapılan araştırmalar, kadın ve erkeklerin farklı algılara sahip olduğunu göstermektedir. Adaletsizlik yapıldığını hisseden ne kadın ne de erkek asla bu durumu kabul edemez. Kadınlar her zaman eşit haklara sahip olmak isterler ve buna bağlı olarak dağıtımda yapılan adalet, kadınlar için önem arz etmektedir. Erkekler ise, harcanan emeğe göre dağıtım yapılmasının doğru olduğunu savunurlar ve bu da erkeklerin işlemsel adalet kurallarını benimsediğini göstermektedir. Adalet kadınlar için süreç, erkekler için sonuç odaklıdır (Lee ve Farh, 1999: 134). Erkekler sürecin sonucunda alacağı kazanıma değer verirken, kadınlar süreç içerisinde yapılan davranışlara ve ilişkilere değer verir. Bu bağlamda erkek ve kadınların adalet algılamalarında olaylara yaklaşım şekillerindeki farklılıklar görülmektedir (Eker, 2006: 32).

Bireylerin, şahsiyet ve benlik algıları örgütsel adaleti etkileyen bir diğer faktördür. Kişilik yapısında saldırgan davranışlara eğimli olan bireyler, adaletsizliğe karşı sert tepkiler verirler. Benlik algısının baskınlık durumuna göre de bireylerin adaletsizliğe olan tepkileri farklılık göstermektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 151).

Bireylerin içerisinde yaşadığı kültür yapısı, adalet algısının biçimine yön veren diğer bir faktördür. Bireyler duygularını, düşüncelerini, fikirlerini özgürce dile getirebildiği bir kültürde yaşam sürdürüyorsa, adaletsizliğe karşı büyük tepkiler gösterirler. Eğer birey, hiyerarşik baskınlığın olduğu kültürde yaşam sürmüş ise adaletsizliğe karşı olan tepkisi, özgürce duygu ve düşüncelerini ifade edebilen yani ferdi bir kültürde yetişmiş olan bireylere göre daha az tepki gösterdikleri yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır (Eker, 2006: 33-34).

Bireyin unvan ve statüsü, örgütsel adalet algısını etkileyen faktörler arasındadır. Statü ve unvan, bireyin örgüt içerisinde bulunduğu konum olarak tanımlanır. Örgüt içerisinde alınan her karar yöneticinin karar verme yetkisindedir. Bu bağlamda yönetici aldığı kararın adil olduğuna her zaman inanır ve kanaati adil olduğu yönündedir. Bu sebeple yönetici ve çalışanın adaleti algılama biçimi her zaman farklılık göstermektedir (Uysal, 2014: 36).

Bireyin örgüt içerisinde çalışma süresi adalet algısı üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bireyin örgütte çalışma süresi uzadıkça şahit olduğu olayların sayısı da artmaktadır. Yıllar boyunca yaşanan olumlu ve olumsuz olaylar bireyin beyninde yer eder ve insan beyni olumsuzlukları daha çabuk hatırladığı için biriken ve hatırlanan olumsuz durumlar adaletsizlik yapıldığı algısını artırır (Beugre, 1998).

Adalet algısı üzerinde en büyük etkiye sahip olan faktör eğitim faktörüdür. Eğitim seviyesi yüksek olan bireyler adalete daha çok önem verir. Eğitimli bireyler kendilerine karşı adaletli olunmasını istedikleri ve adalet beklentilerinin yüksekliği, adaletsizlik karşısında daha sert tepkiler vermelerine neden olmaktadır (Kılıçarslan, 2010: 66).

İncelememiz sonucunda, bireysel faktörlerin örgütsel adalet algısı üzerindeki önemli etkisini görmekteyiz. Yöneticiler, bireysel faktörleri ele alarak adalet konusunda daha dikkatli olmalı, çalışanın fikirlerine değer vermeli ve performanslarını değerlendirirken daha dikkatli olup kazanımlarını daha adil dağıtmalıdır.

## **2.6.2 Örgütsel adaleti etkileyen örgütsel faktörler**

Örgütsel adalet algısı üzerinde örgütsel faktörlerin etkisinin önemi birçok araştırma ile desteklenmiştir. Örgütsel faktörler iş yeri ile ilgili olan

faktörlerdir. Bu faktörler, işletmenin yönetim tarzı, işgörenlerin ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi gibi konuları içerir.

Örgüt içerisinde kabul edilip uygulanan yönetim tarzı, çalışanların adalet algısı üzerinde büyük öneme sahiptir. Bireylerin örgüt içerisinde fikirlerini dile getirebiliyor olması ve eşit haklar çerçevesinde çalışıyor olmaları onların adalet algılarını olumlu yönde etkiler (DeConinck ve Stillwell, 2004: 57).

Örgüt içerisindeki ücretlendirme sistemindeki adillik adalet algısını olumlu yönde artırır ve çalışanın performansını olumlu yönde etkiler yapar (Kılıçarslan, 2010: 67).

Örgütlerde uygulanan ödüllendirme sistemi de adalet algısı üzerinde büyük etkiye sahiptir. Ödüllendirme sisteminin işleyiş biçimi çalışanlar için önem arz eder. Bu bağlamda adaletin süreç boyutu ödüllendirme sistemi üzerinde büyük derecede etkiye sahiptir (Yürür, 2005: 203).

İncelemelerimiz sonucunda, adalet algısını oluşturabilmek için örgüte düşen görevlerin önemini görmekteyiz. Algılanan adalet ile ilgili ne kadar bireysel faktörlerin etkisi varsa da, örgütsel faktörlerin etkisi de bir o kadar fazladır.



### **3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, ÖNEMİ, TÜRLERİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA YAPILAN SINIFLANDIRMALAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

Çalışmanın ikinci bölümünde; örgütsel bağlılık kavramı, önemi, türleri, etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılık konusunda yapılan sınıflandırmalar ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilecektir.

#### **3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Tanımı**

Geçmişten günümüze kadar bilim insanları, örgütsel bağlılık kavramının öneminden bahsetmiş ve bu kavram ile ilgili birçok araştırma yapmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, işgörenlerin iş yeri ile ilgili tutumlarına yön vermede en etkili faktör “örgütsel bağlılık” kavramı olduğu ortaya çıkmıştır. Büyüyen iş dünyasında örgütün rakiplerinin arasından galip çıkabilmesi, iş yerinin sahip olduğu iş gücünün örgüte bağlı olmasıyla sağlanmaktadır. Bunun bilincinde olan işveren, işgöreni anlamalı, isteklerine karşılık vermeli ve işgörenin iş yerini sahiplendirmesi için çaba harcamalıdır. İşverenin bu tutumu, işgörenlerin iş yerine olan bağlılığını arttırır.

Örgütsel bağlılık kavramının; motivasyon, sağlıklı çalışma, iş tatmini ve verimlilik gibi faktörlerle ilişkisi 1950 yılından itibaren araştırılmaktadır. Bu araştırmalarda, kavramın tanımı ile ilgili ortak bir ilişki ağı kurulamamıştır. Bundaki en büyük etken, yönetim ve çalışma psikolojisi gibi farklı alanların bu ilişkiye olan farklı yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda çıkan genel yargı, örgütsel bağlılık, çalışanın sadık tutumu ve çalışanın bağlı olduğu kurumun başarıya götürülmesi konusundaki gayreti olarak tanımlanabilir (Bayram, 2006: 125). Çalışanların kurumunun iyi yerlere gitmesi için katkı verdikleri bu süreçte, çalışanların faal bir rol oynaması gerekmektedir ve buda örgütsel bağlılık ile sağlanmaktadır (Sığırı, 2007: 262).

Örgütsel bağlılık kavramının, literatürde birçok tanımı vardır. Bu tanımlardan birkaçına aşağıda yer verilmektedir.

Örgütsel bağlılık, Bruce Buchanan'a göre; örgüte duygusal olarak bağlanmaktır (Oruç, 2013: 5).

Örgütsel bağlılık, Porter, Steers ve Movday'a göre; çalışanların örgüte uyumu ve bu uyumun verime dönüşme sürecidir (Kaya, 2013: 52).

Örgütsel bağlılık, Mayer, Allen ve Smith'e göre; çalışanların örgütsel bütünlüğü sağlamasıdır (Eğinli, 2009: 30).

Örgütsel bağlılık, Hutchison ve Sowa'ya göre; bireylerin maddi ve manevi ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağına olan inancıdır (Çöl, 2012: 3).

Örgütsel bağlılık, Kidron' göre; ilgi çekici alternatifler oluştuğunda bireylerin örgüte olan katılımıdır (Çöl, 2012: 3).

Örgütsel bağlılık, Whan'a göre; işgörenin örgüte karşı olan bağının gücüdür (Eğinli, 2009: 30).

Örgütsel bağlılık, Balay'a göre; kişinin örgüte verdiği değer, örgütün değerleriyle uyumdur (Balcı, 2009: 160).

Örgütsel bağlılık, Gaertner ve Nollen'e göre; maddiyattan öte manevi gücün ön plana çıkmasıdır (Balcı, 2009: 159).

Örgütsel bağlılık, O'Reilly ve Chatman'a göre; örgütü oluşturan unsurların birbirleriyle uyum sağlamasıdır (Balcı, 2009: 159).

Örgütsel bağlılık, Grusky'e göre; bireyin örgüte olan tutkusunun onun örgüte olan bağlılığına katkısıdır (Öz, 2009: 68).

Bahsetmiş olduğumuz bu tanımlamalar birbirlerinden farklı görünse de ortak amaçlarda buluşmaktadır. Yani örgütsel bağlılık kavramının, örgüte olduğu kadar işgörene olan olumlu getirilerinin fazla olduğu bilim araştırmacıların ortak fikridir.

Yine yukarıdaki tanımlamalarda bahsedildiği gibi, örgütsel bağlılık işgörenlerin performanslarını ve o iş yerine karşı olan tutumlarını etkileyen önemli bir unsurdur. Bu bağlamda örgüte bağlı bir işgören (Balcı, 2009: 157);

- Örgütün değerleri kabul etmeli,



- Örgütün yararı için emek harcamakta istekli olmalı,
- Örgütte çalışmaya devam etmek için istekli olmalıdır.

### 3.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı hem örgütün hem de işgörenin yararları açısından önem arz etmektedir. Örgütün verimi için önemli olan çalışanın bağlılığı, işgörenin de huzuru için önemlidir. Bağlılık kavramı, işgörenin örgüte karşı olan tutumunu ifade etmektedir. Bir örgütün zorlu iş yaşamının da sıyrılıp ön plana çıkabilmesi elinde bulundurduğu iş gücüne bağlıdır. İş gücünün verimi ne kadar yüksek olursa örgütte o kadar verim elde eder. Bahsetmiş olduğumuz bu verim ise işgörenin örgüte olan bağıyla sağlanır.

İşgören ve örgüt arasında yaşanan iletişimin pozitifliğinden doğan örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte olan sadakatini gösterir. Meydana çıkan bu sadakatte örgütün verimi açısından önemlidir (Uygur, 2009: 3). Örgütsel bağlılığın örgüte olan bu önemi dikkate alındığında bilim insanları her geçen gün araştırmalarını daha da artırmaktadır. Bu artışın en temel nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Güney, 2017: 276);

- İstenilen çalışma davranışının örgüte bağlılık ile ilişkisi,
- Bireyin iş yerinde çalışmasına devam etmesi üzerinde örgütsel bağlılığın etkisi,
- Bireyler örgüte bağlı olduklarında daha yüksek performans göstermesi,
- Örgütsel bağlılığın, aktivitelerin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılık, örgüt üyeliği davranışlarının bir ifadesi olmasıdır.

İçinde bulunduğumuz teknoloji çağında sürekli değişen yönetsel şartlardan dolayı, kurumların çalışanları ile olan ilişkilerini de gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bunun neticesinde çalışanın örgüte olan bağlılığının kuvvetlenmesi ve verimliliğin artması sağlanacaktır. Verimliliğin artması ve bu bağlılık, kaliteli ürünün çıkmasına ve böylelikle kurumunda bu pozitif ilişkiden olumlu etkilenmesine yol açacaktır (Kılıçarslan, 2010: 68-69).

Bu bağlamda bir örgütün örgütsel bağlılığını kurum içerisinde sağlayabilmesi gerekmektedir. Örgüt yöneticileri bu bağlılık için bazı unsurları göz önünde bulundurmalıdır. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Uygur, 2009: 7-8):

- **Adalet ve doygunluk:** Örgüte bağı işgörenler oluşturmak için olumlu yönde ve eşit ölçüde iş deneyimi sağlanmalı.
- **İstihdam:** İşten çıkarma tehdidi sadece işini yapmayan işgörenleri etkilemez, bu tehditten örgütün tüm işgörenleri olumsuz etkilenir ve bu durum onların örgüte bağlılığını azaltır. Ömür boyu istihdam garantisi de işgörene vaat edilmemeli fakat işgörenin iş ilişkilerinde sürekliliği ve iş verimliliği devam ettikçe istihdam garantisi sağlanması işgörenin bağlılığını artırır.
- **Örgüt İçi İletişim:** Örgüt içerisindeki birimlerin birbirleri ile olan sürekli iletişimi işgörenlerin örgüte olan bağlılığını artırır.
- **İş gören Bağlılığı:** Çalışanlar örgüt içerisinde karar almak isterler ve aldıkları bu kararlara karşı yönetimin tepkileri işgörenin iş yerine olan bağlılığını artırır.
- **İşgörenlere Güvenme:** İşgörenlerin yöneticilerine duyduğu güven onların örgüte olan bağlılığını artırır.

Özet olarak; örgütsel bağlılık kavramının örgüt ve çalışan için önemini yapılan araştırmalar sonucunda görmekteyiz. Bir örgütün işleyişini verimli bir şekilde devam ettirebilmesi, çalışanın örgüte olan bağlılığı ile sağlanır. Çalışanın bağlılığı da örgüt yöneticilerinin işgörene karşı tutumları ile sağlanır.

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılık kavramının çalışanlar, işletmeler ve yöneticiler açısından öneminden bahsedilecektir.

### 3.2.1 Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi

Örgütsel bağlılık kavramının çalışan üzerinde olumlu etkileri sadece iş hayatında değil özel hayatında da kendini göstermektedir. Çalışanlar, bağlılık hissettiği örgütte daha uzun süre kendi isteği ile huzurlu bir şekilde çalışmaya devam eder ve kendini örgütün bir parçası olarak kabul eder. Bağlılık ve bu uzun süreli çalışma isteği, işgörenlerin kariyerlerini pozitif yönde etkiler, performansını ve üretkenliğini artırır. İşgörenin örgüt içerisindeki huzurunun özel hayatına olan pozitif etkileri kaçınılmaz bir gerçektir.

Örgüte bağlılık sağlayamamış olan işgören kendini örgüte ait hissetmez ve görevine karşı pozitif davranışlar sergileyemez, bu durum işgörenin devamsızlığında ve işe geç kalma sayılarında artışta sebebiyet verir. Olumsuz yöndeki artış işgörenin örgütte uzun süreli çalışmasını engeller. (Gümüş ve Sezgin, 2012: 82).

Örgüt içerisinde işgörenin örgüte bağlı olup olmamasını tespit etmek iş işleyişi açısından önemlidir. İş görenin bağlılığı; örgüt içerisinde bulunmada hevesli olup olmamasından, örgütün yararına hareket edip etmemesinden ve örgütün hedeflerinin işgören için önem arz edip etmemesinden anlaşılmaktadır (Gürül, 2013: 33).

Kısaca örgütsel bağlılığın çalışanın iş yerindeki kariyeri, verimi, üretkenliği ve buna bağlı doğan özel yaşamındaki huzuru açısından önemli olduğunu yapılan araştırmalar sonucunda söylemek mümkündür.

### **3.2.2 Örgütsel bağlılığın yöneticiler açısından önemi**

Yöneticilerin, örgüt içerisinde bulunan işgörenlerin performanslarını, verimliliklerini arttırmak, örgütün amaç ve hedeflerini benimsetmek ayrıca işgörenin örgüte bağlılığını sağlamak başlıca görevleri arasında yer almaktadır. Örgütüne bağlı bir işgören, iş yeri kurallarına daha çabuk uyum sağlar ve disiplin problemi yaşamaz. Örgüt içerisinde disiplin sağlanmışsa yönetici daha az denetim yapar ve denetim yapacağı zamandan tasarruf etmiş olur. Yine aynı şekilde örgüt içerisindeki personel açığını kapatmak (işe alım süreci ve oryantasyon) içinde yöneticinin uzun mesailer harcaması gerekir. Örgüte bağlı işgörenler daha uzun süreli örgütte çalışmayı sürdürdükleri ve işten ayrılma oranları az olduğu için, yönetici yeni personel alım sürecinde ve personel oryantasyonunda harcayacağı zamanı başka işlere yoğunlaşarak kullanabilir. Bu durumda bizlere, işgörenin örgüte olan bağlılığının yöneticiler açısından ne derecede önemli olduğunu göstermektedir.

### **3.2.3 Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi**

Örgütüne bağlılık duyan işgörelere sahip olmak, bir işletme için önemli faktörlerden biridir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların kurum içerisinde olması, işletme verimliliğini artırır ve işletme amaçlarının sadece işverenin değil tüm kurumun ortak amacı olmasına neden olur. İşveren, yönetici ve işgörenin ortak amaçlarla hareket ediyor olması, zorlu iş dünyasında artı bir avantaj olarak işletmeye geri döner.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgöreleri örgütte bulundurmanın faydaları şu şekilde sıralanabilir (Gürül, 2013: 28-29-30-31);

- İşgörenler örgüt içerisinde daha aktif ve verimli olurlar,
- İşgörenler örgüt problemlerine çözüm üretmek için çaba sarf ederler,
- İşgörenler örgütün amaç ve değerlerine bağlı kalırlar,
- Örgütsel bağlılıkları yüksek olan işgörenlerin denetimleri daha az yapılır,
- İşgörenlerin örgüt içerisinde yapılan plan ve programlamaya katılımları daha fazla olur,
- İşgörenlerin yaratıcılıkları daha fazla olur,
- İşgörenler örgüt içerisinde daha fazla başarı elde ederler bu durum da örgüt verimini arttırır.

### 3.3 Örgütsel Bağlılık Türleri

Allen ve Mayer'in geliştirdiği üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli, çalışanların kurumlarına olan bağlılığının derecesinin anlaşılmasında önemli bir yere sahiptir. Bu model, aslında kendi içerisinde farklı bir oluşum içerse de ortak olarak boyutların beraber değerlendirmesi gerekir. Bunun en büyük göstergesi ise çalışanların aslında aynı zaman aralığında bu boyutları yaşadığı derecelerin farklı olmasıdır. Derecelerin yoğunluğu farklı olsa da bu üç boyut her şekilde çalışanlar tarafından yaşanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007: 614-615).

Örgütsel bağlılık türleri olarak kabul edilen; duygusal, devam ve normatif bağlılık özet olarak Çizelge 3.1'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.1: Örgütsel Bağlılık Türleri**

<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ</b>	<b>Tanımı</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	İşgörenin duygusal açıdan örgüte bağlanması.
<b>Devam Bağlılığı</b>	İşgören örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkındalığı ile örgütün üyesi olarak kalmaya devam eder.
<b>Normatif Bağlılık</b>	İşgörenin örgütü için duyduğu sorumluluktur.

Bu bölümünde, Çizelge 3.1'de özet olarak bahsetmiş olduğumuz örgütsel bağlılığın türleri incelenecektir.

### 3.3.1 Duygusal bağıllık

Duygusal bağıllık, bir örgüt sahibin çalışanlarında olmasını istediği bağıllık türüdür. Örgütüne duygusal olarak bağlı olan çalışan kendini örgütün bir parçası olarak kabul eder ve bu durum onun iş verimini olumlu yönde etkiler. Bu çalışanlar, örgütün amaçlarını kendi amaçlarının üzerinde tutar, örgüt yararına kararlar alıp uygulamaya çalışır ve örgüt başarısını daha da artırmak için çaba sarf eder.

Duygusal bağıllık kavramının temelleri daha önce bu konuda araştırma yapan ve bu boyutu “çalışanın kurumuna manevi anlamda sadık olma” şeklinde açıklayan Kanter’in “kenetlenme bağıllığı”na dayanmaktadır. Duygusal bağıllık kavramını Buchanan’ın “partizan bağıllık” olarak adlandırdığı ve çalışanın kendini kurumuna adadığı modelle de bağdaştırmak mümkündür.

Allen ve Mayer’e göre; arkadaş bağıllığı, eşitlik, geri dönüt ve etkin katılım gibi faktörler duygusal bağıllığı etkileyen ve bu sayede çalışanların verimlerinin artmasını sağlayan önemli etkenler olarak açıklanmaktadır (John, Mayer, Natalie ve Allen, 1996: 225).

Duygusal bağıllık; örgütün değerlerine, kültürüne karşı duyulan güven, saygı ve sevgi çerçevesinde ele alınabilir. Bu bağıllık kurumun vizyon ve misyonunun geliştirilmesi ve daha üst noktalara çıkartılması konusunda çaba sarf edilmesi ile kuvvetlendirilmektedir (Gürül, 2013: 59).

Örgüt içerisinde çalışanlarda duygusal bağıllık oluşturmak işverenin birincil hedefidir. Çünkü bu bağıllık, işgörenlerin daha istekli bir şekilde çalışmasına katkı sağlar ve işgörenlerdeki bu isteklilik de örgütün verimliliği açısından önemlidir (Yüceler, 2009: 448).

Örgütüne duygusal olarak bağlı olan çalışanın kendini örgütüne ait hissetmesi ve örgütün amaçlarını daha ileriye taşıması noktasında kararlı davranması, işgörende mutluluk ve tatmin hissi uyandırır. İşgören başarısının örgütüne getirdiği faydaları gördükçe kendisi de olumlu yönde etkilenir ve kendine olan güveni artar.

Özet olarak, örgütüne duygusal olarak bağlanmış çalışanların örgütüne olan faydaları ve yöneticilerin her zaman duygusal bağı kuvvetli çalışanlarla çalışma isteği araştırmalar sonucunda ortaya koyulmaktadır.

### **3.3.2 Devam bağlılığı**

İřęörenlerin örgütten elde ettiği yaralar ile örgütten ayrıldığında elde edeceği zararların değerlendirmesi sonucunda örgütte kalmaya karar vermesi ile oluşan bağlılık türü olan devam bağlılığı; Allen ve Mayer tarafından, Becker'in (1960) yeni bahis yaklaşımından yola çıkarak ilerletilmiştir (Eğinli, 2009: 48).

Devam bağlılığı üzerinde çalışmalar yapan Becker ile Allen ve Mayer; bu bağlılık türünü, iřęörenler örgüte olan sorumluluklarını yerine getirirken harcadıkları zaman ve enerji açısından açıklamaya alışmışlarıdır. Bunun yanında; ekonomik koşulların durumu, işsizlik ve çalışanın kendi potansiyelini dış pazara yansıtması gibi etkenlerde devam bağlılığını arttırıcı unsurlardır. Bu etkenler bize şunu göstermektedir, devam bağlılığı büyük ölçüde ekonomik kaynaklı bir bağlılık türüdür. Devam bağlılığı ile ilgili bir başka görüş ise, bu bağlılık türünün kaynağını bireysel ve ailesel konular oluşurmaktadır (Colquit, 2015: 70).

Bu bağlılık türü, iřęörenlerin bazı kriterleri göz önünde bulundurarak işlerine devam etmesi duygusu üzerine yoğunlaşmıştır. İřęörenler, örgütlerinden ayrılmak istediklerinde; başka iş bulamama, ev geçindirme telaşı, iş bulamama sürecindeki maliyetler, örgütündeki hakları, terfi imkânları, ek ücretleri gibi dışsal faktörlerin etkisinde kalarak örgütünde bulunmaya devam eder.

Allen ve Mayer devam bağlılığını açıklarken zaman ve eğitim gibi kıstasları baz almışlardır. Eğitim seviyesi ve çalışılan zaman devam bağlılığını etkilemektedir. Bu bağlamda devam bağlılığında performans odaklı bir durum olmadığı için pasif bir bağlılık türü olarak açıklanmaktadır (Colquit, 2015: 70).

Kişinin kendi isteğinin dışında, dış faktörlerin etkili olduğu bu bağlılık çeşidinde, iřęörenin gayreti neticesinde elde ettiği konumunu kaybetme korkusu birçok şeyin üzerindedir. Bu korku çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyen temel unsurdur (Güröl, 2013: 60).

### **3.3.3 Normatif bağlılık**

Normatif bağlılık, iřęörenlerin sorumlulukları ve içsel duygularıyla örgütte kalma arzusu olarak tanımlamak mümkündür. İřęören örgüt üyelerine,

yöneticilerine karşı minnet duygusu, işinin sorumluluğu ile örgüt üyeliğini devam ettirmektedir.

Allen ve Mayer tarafından ortaya koyulan bu bağlılık boyutu Vardi zamanına dayanmaktadır. Bu bağlılık, kişinin kendi inandığı doğrular üzerine gitmesi sonucunda ortaya çıkan bir türdür (Eğinli, 2009: 48-49).

1990 yılında Allen ve Mayer, bu türde istekliliğin değil zorunluluğun ön planda olduğunu söylemiştir. Allen ve Mayer'in bu tür için yaptığı tanımlamayı Weiner 1982 yılında çalışanlar üzerinde örgütün hedeflerini içselleştirmiş bir baskı olarak tanımlamıştır. Bu bağlılık türünde çalışan, örgütte üstüne düşen sorumluluğu bir zorunluluk olarak görmekte ve içselleştirme durumu olmamaktadır (Ahmad ve Rainayee, 2013: 67).

Normatif bağlılıkta önemli olan işgörenin örgütü için duyduğu sorumluluk bilincidir. Bu sorumluluk bilinci işgörenin örgüte bağlılık derecesini ortaya koymaktadır. Bu derece, işgörenlerin kurumuna olan inancı ile de paralellik göstermektedir (Yüceler, 2009: 449). Normatif bağlılığı içselleştiren bireyler örgüte olan inancın ne kadar önemli olduğunu, örgüte bağlılık derecesinin yüksekliğinin ne kadar doğru olduğunu iyi özümsemiş bireylerdir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 58).

Sonuç olarak, normatif bağlılık, işgörenin işine karşı olan yükümlülükleri, yöneticisine duyduğu minnet, ailesinin ve çevrenin etkisiyle örgütte bulunmanın etik olduğu inancı, sorumluluk ve zorunluluk duygularıyla örgüt üyeliğinin devam ettirilmesidir.

### **3.4 Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları**

#### **3.4.1 Örgütsel bağlılığın uyum boyutu**

Bağlılığın uyum boyutu, örgütün tutum ve davranışlarının işgören tarafından benimsenerek örgüt içerisindeki üyeliğini devam ettirmesine dayanır. Yani bu boyut menfaat içerir ve avantaj elde etme amacı taşır.

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın kurumuna olan duygusal bağlılığı ile doğru orantılı bir şekilde artar. İşgören kendisini manevi açıdan örgütüne ne kadar ait hissederse bağlılık derecesi de o doğrultuda

kuvvetlenmektedir. Bu iki araştırmacı, bağlılığın; öncelikle çalışanın örgüt uyum sürecine göre şekillendiğini ifade etmekle birlikte, uyum sürecini manevi açıdan bağlılık değil maddi açıdan bağlılık olarak açıklamaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Bu açıdan bakıldığında uyum süreci, değer ve inanç üzerinden değil ekonomik beklenti üzerinden değerlendirilen bir süreçtir. Zamanla bu süreç çalışanın kurumunda mevkisel yükseliş ve insan ilişkilerini de kapsamıştır. Uyum süreci, iřęörenin örgütte kalma veya ayrılma süreçlerinin, kendisine yansıtacağı olumlu ve olumsuz tutumlarının farkına varma sürecidir. Bu sürece bu açıdan yaklaşım O'Reilly ve Chatman tarafından yapılmıştır. Allen ve Mayer ise bu süreci devamlılık olarak açıklamıştır (Ahmad ve Rainayee, 2013: 68).

### **3.4.2 Örgütsel bağlılığın değer boyutu**

Örgütsel bağlılığın değer boyutu özdeşleşmeyi temel almıştır. Bu boyut, iřęörenin tutum ve davranışlarının örgütün tutumları ile özdeşleşmesi sonucu örgüte beslenen bağlılık hissi olarak tanımlanabilir.

Değer boyutunun örgütsel bağlılığa olan etkisini inceleyen Kelman, bağlılığı, iřęörenin örgütle iyi ilişkiler kurma ve örgütüne devamlılık sağlaması şeklinde tanımlamıştır. Birey kendini en yüksek seviyede örgütün bir parçası olarak görürse çalışma açısından doyum noktasına ulaşır ve örgütüne olan bağlılığı artar (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Değer boyutu, iřęörenin örgüt içerisinde yer aldığı rol ile kendi kimliğini birleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür. İřęören sorumluluklarının bilincinde samimi bir şekilde kurumuna hizmet etmekte ve kurumunda devamlılığı ön planda olmaktadır. Değer boyutu O'Reilly ve Chatman tarafından bu bağlamda açıklanırken, Mayer ve Allen tarafından normatif bir şekilde açıklamaktadır. Değer boyutunun örgütsel bağlılığtaki en büyük fonksiyonu, iřęörenin kendini kurumun bir parçası olarak algılayıp hareket etmesi ve kurumun amaçları ile kendi iinalarını bağdaştırmasıdır (Ahmad ve Rainayee, 2013: 68).



### 3.4.3 Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu

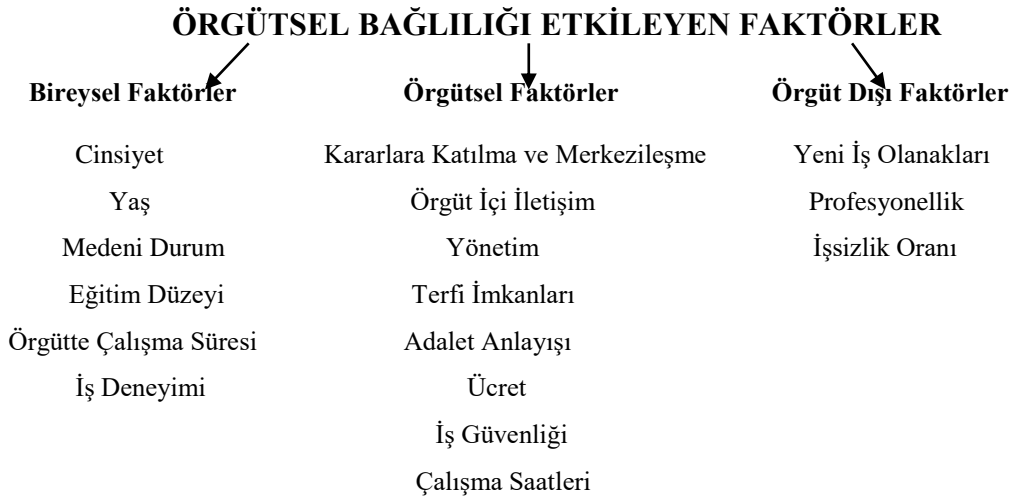
Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu; işgörenin değerlerinin, örgüt değerleri ile olan uyumunu algılamasıyla örgüte karşı oluşan bağı ifade eder.

Çalışanın kurumunu benimsemesi, örgütün değerleri ile işgörenin değer yargılarının uyumuna bağlıdır. Bu uyum aynı zamanda işgörenin örgüt içindeki tutum ve davranışlarına da yansır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

İşgörenin örgütü ile yaptığı sözleşmeden daha öte kurumuna bir bağlılık geliştirmesi, benimseme ve içselleştirme boyutu ile sağlanır. Bu aşamada daha çok maddi beklentiler değil manevi beklentiler etkili olmaktadır. İşgörenlerin kurum içinde kurduğu olumlu bağ, kuruma olan devamlılığını artırır. Allen ve Mayer bu bağlılığı duygusal açıdan işgörenin hissettikleri olarak açıklarken, O'Reilly ve Chatman örgüt ile işgörenin değerlerinin uyumu ile açıklamıştır (Ahmad ve Rainayee, 2013: 68).

### 3.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığın etki ettiği birçok faktörün olduğu araştırmalarımız sonucunda görmekteyiz. Örgütsel bağlılık; birçok faktöre etki etmesinin yanı sıra kendisi de birçok faktörden etkilenmektedir. Şekil 3.1'de bu faktörler maddeler halinde gösterilmektedir.



**Şekil 3.1:** Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bu bölümde örgütsel bağlılığı etkilediğini düşünülen şekil 3.1'de özet olarak gösterilen faktörler incelenecektir.

### 3.5.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler

#### 3.5.1.1 Demografik özellikler

##### Cinsiyet

Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler arasında bulunan cinsiyet faktörü üzerine birçok araştırma yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda cinsiyet farklılığının bağlılık üzerindeki etkisi gözlemlenmiştir. Araştırmacıların birçoğu; kadın işgörenlerin erkek işgörenlere göre örgütlerine daha fazla bağlı olduğunu ve iş değiştirme oranlarının daha az olduğunu söylerken, bunun aksini savunan ve erkeklerin daha fazla örgütüne bağlı olduğu düşünen araştırmacılarda bulunmaktadır. Bu durumda araştırmacılar arasındaki fikir farklılığını ortaya koymaktadır.

Bahsetmiş olduğumuz örgütsel bağlılığı etkileyen cinsiyet faktörü üzerindeki fikir farklılığını şu şekilde özetlememiz mümkündür; Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi konusunda araştırma yapan Mowday; kadınların örgütteki konumlarını elde ederken, erkelerden daha çok zorluklara göğüs gerdiğini ve bu zorlukların onları daha da örgütüne bağladığını ortaya koymaktadır (Öz, 2009: 93). Yine kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha fazla olduğunu savunan araştırmacılardan Hrebiniak ve Alutto (1972); kadınların risk alma eğiliminin erkeklere göre daha az olduğunu, bu durum sonucunda da örgütünde istikrar sağladığını ve böylece örgüt bağlılığı ve devamlılığının daha fazla olduğunu vurgulamıştır (Uygur, 2009: 24-25). Bu düşüncelerin tam tersi üzerinde duran yani erkeklerin, kadınlara oranla daha fazla bağlılık gösterdiğini savunan araştırmacılardan Gökmen ise; kadınların ailevi konularla daha çok uğraştığını ve bu durumun iş hayatına birçok engel çıkardığını ileri sürüp erkeklerin örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiğinin öne sürmüştür (Gümüş ve Sezgin, 2012: 109-110).

Örgütsel bağlılık üzerinde cinsiyet faktörünün etkisi ile ilgili araştırmacılar farklı fikirler ortaya koymuş olsa da genel ulaşılan sonucun kadınların erkeklere oranla daha fazla örgütüne bağlı olduğudur. Kadın işgörenlerin kendini örgütte kabul ettirebilmek, konumunu muhafaza edebilmek ve yükseltilmek için iş hayatında erkelere oranla daha fazla zorlukla karşı karşıya kalıyor olması ve bunları kabul ettirebilmek için çok fazla emek harcıyor olması onun örgüte olan bağına artırmaktadır (Solmuş, 2004: 217).

## **Yaş**

Yaş faktörü, örgütsel bağlılığa etki eden önemli faktörlerden biridir. Bireylerin örgütsel bağlılığı her yaş evresinde farklılık göstermektedir. Yaşı ilerlemiş olan işgörenler örgütlerine daha fazla bağlılık gösterirken, iş hayatına yeni atılmış olan işgörenler örgütüne daha az bağlılık göstermektedir.

Yaş faktörü, bireylerin beklentileri ve tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bireylerin bu tutumları buldukları yaş aralıklarına göre farklılık göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 60-65).

Örgütsel bağlılık üzerinde yaş faktörünün etkisini birçok araştırmacı ele almıştır. Bu araştırmacıların bir kaçının fikirlerini şu şekilde özetlememiz mümkündür. Yaş konusunu ilk olarak ele alan Hrebiniak ve Alutto, mesleki doyuma ulaşmış yetişkin bireylerin, henüz kendine mesleki açıdan hedef koymamış gençlere göre bağlılıklarının daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Blau ve Lunz, gençlerin iş başarısı açısından doyumunun az olmasının iş hayatını olumsuz etkilediğini ve çok sık iş bırakma eğiliminde olduklarını ortaya koyarak deneyimli bireylerin daha çok örgütsel bağlılık yaşadıklarını vurgulamıştır. Maris ve Sherman, yaptığı araştırmalarda iş hayatında yeterlilik duygusunu tadan bireylerin bağlılıklarının daha fazla olduğunu ileri sürmüştür (Balay, 2000: 56).

Yapılan araştırmalar sonucunda, örgütsel bağlılık üzerinde yaş faktörünün önemli derecede etki ettiğini görmekteyiz. Yani araştırmalar sonucunda, bilim insanları, yetişkin bireylerin genç bireylere göre örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdiği fikrinde uzlaşmışlardır.

## **Medeni Durum**

Araştırmacılar, örgütsel bağlılığa etki eden etkenlerden biri olan medeni durum faktörü üzerine çok durmamışlardır. Yapılan araştırmalar, evli olan işgörenlerin, bekâr işgörelere göre örgütüne daha fazla bağlı olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Evli olan bireylerin ekonomik açıdan ailevi sorumluluğunun olması işinde olan istikrarın ortaya çıkmasına ve bağlılığın artmasına neden olmaktadır (Özkaya, 2006: 80).

## **Eğitim Düzeyi**

Örgütsel bağlılığa etki eden önemli etmenlerden biri eğitim faktörüdür. Eğitim faktörünü ele alan birçok araştırmacı, bu faktörün örgütsel bağlılığı büyük ölçüde etkilediğini söylemektedir. Eğitimsiz bireyler, iş bulma olanaklarının zor olacağını bildiği için ve işsizlik durumunda karşılaşacakları zorlukları tahmin ettikleri için örgütlerine daha fazla bağlanmakta ve istikrarını devam ettirmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar ise, kendini sürekli geliştirebilmek ve daha iyi mevkilerde olabilmek adına önlerine çıkan iş imkânlarını değerlendirmekte ve daha çabuk kabul edebilmektedir. Bu durumda onların örgütüne olan bağının az olmasına sebep olmaktadır.

Yapılan araştırmalarda, eğitim düzeyinin gelişmişliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ( Gümüş ve Sezgin, 2012: 110-111). Bireyler çalıştığı iş ile ilgili yeterli eğitimsel donanıma sahip olduğunda kendisine olan talebin farkına varır ve daha kolay iş değişikliği yapabilir. Bu doğrultuda kişi daha çok iş merkezli bir bağlılık yaşar, kurumsal bağlılık ikinci plana atılır. Örgütler bu konuda kişiler tarafından bir basamak olarak kullanılır. Kişiler tecrübe ve birikimlerini arttırmak anlamında kendilerini daha iyi yerlere getirmek için örgütleri geçiş yerleri gibi görürler (Uygur, 2009: 24).

## **Örgütte çalışama süresi (kıdem)**

Bireyin örgüt içerisinde geçirdiği süre ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. İşgörenin örgüt içi çalışmaları ve örgütteki çalışama süresi onun örgütsel bağlılığını arttırmakta ve istikrarının devam etmesini sağlamaktadır.

Çalışama süresinin artmasının bağlılığa olan pozitif etkisini göz ardı etmek imkânsızdır. Çalışama süresi; yani kurumda geçirilen zamanın, kurumda iyi yerlere gelebilmek adına bir yatırım aracı olduğu kanısı ön plana çıkmıştır. Bir kurumda çalışama süresi fazla tutulursa kişi o kadar yeterliliklerini ortaya koyma şansı bulur ve bu yeterliliklerini çalıştığı kurum için sergiler(Gümüş ve Sezgin, 2012: 111). Uzun süre aynı kurumda çalışan işgören, artık kurumunu ailesi gibi sahiplenir ve o kurumu evi gibi görür. Bu duygusal bağ, hem çalışanın hem de kurumun verimliliğini arttırır (Özgen, 2005: 354).

## **İş deneyimi**

Bireyin örgüt içerisindeki deneyimi ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır. İşgörenin kurumdaki deneyimi onun örgütsel bağlılığını ve istikrarını arttırmaktadır.

Örgütsel bağlılık noktasında önemli etkenlerden biri de iş deneyimidir. Bu kavram çalışanın kendisini çalıştığı kurumda önemli hissetmesi, ihtiyaç duyulan bir çalışan olarak kendisini düşünmesi olarak bilinir. Bunun yanında herkese adil davranılması ve güvenilir bir çalışma ortamının oluşması da bağlılığı arttırıcı unsurlardır (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 34). Bu alanda önemli araştırmalar yapan Allen ve Mayer, çalışan bireyin kurumunda önünün açık olması, kendisini özgür hissetmesi, yöneticilerin çalışana destek olması gibi etkenlerin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır (Tufail, Yorid, Shahzad ve İrfan, 2005: 79). Bu bağlamda iş tecrübesinin ve iş tatmininin normatif bağlılığı da olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

### **3.5.2 Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler**

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan kişisel faktörlerin yanında, bağlılığa etki eden örgütsel faktörlerde bulunmaktadır. Kişisel faktörler daha alt kademelerde çalışan işgörenlerin bağlılığına etki ederken, örgütsel faktörler üst kademede çalışan bireylerin bağlılığına daha çok etki etmektedir. Örgütsel bağlılığa etki ettiği düşünülen örgütsel faktörleri; kararlara katılma ve merkezileşme, örgüt içi iletişim, yönetim olarak sıralamak mümkündür.

Bu bölümde örgütsel bağlılığı etkilediğini düşünülen yukarıda bahsedilen faktörler incelenecektir.

#### **3.5.2.1 Kararlara katılma ve merkezileşme**

Örgüt içerisinde aktif rol oynayan işgörenlerin, örgüt hakkında alınan kararlarda kendi fikirlerinin de olduğunu biliyor olmaları, o işgörenlerin örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır.

Kurum içerisinde alınan kararlara katılım sağlayan işgören, kendini önemli ve değerli hisseder, bu durum sonucunda da işgörende bağlılık duygusu oluşur. Bunun tam tersini yaşayan, yani kararlarda söz sahibi olmayan işgören, kendini

kurumun bir parçası olarak görmez. Buna bağlı olarak performans düşüklüğü yaşar ve kendini kurumuna bağlı hissetmez.

### **3.5.2.2 Örgüt içi iletişim**

İletişim, işgörenlerin kendilerini bir ekip olarak görmelerini sağlayan en önemli etmendir. Doğru ve etkin bir iletişim ile işgörenler arasında bilinmesi gereken her şey aksamadan ve doğru bir şekilde aktarılır. Bu durum işgörenleri birbirine daha da yakınlaştırır ve böylece örgüt amaçları doğrultusunda birlikte hareket edilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 118).

Örgüt içerisindeki iletişim ile işgörenlerin örgüte olan bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt içerisinde işgörenleri birbirine bağlayan ve uyumlu olmalarını sağlayan en temel faktör iletişimdir. İşgörenler ve yöneticiler arasındaki iletişim tarzının pozitif oluşu hem çalışanların verimini hem de onların örgüte olan bağlılığı artırır.

Yapılan birçok araştırma, örgüt içerisindeki olumlu iletişimin, bağlılık üzerindeki etkisinin ne kadar fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Örgüt içi iletişim ve bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmacılara göre iletişimin bağlılığa etkileri kısaca şu şekildedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 118):

- Yoon ve Thye'ye göre; iletişim, örgütsel bağlılığı direkt etkileyen faktördür,
- Chen, Silverthorne ve Hung'a göre; işgörenlerin hem örgütsel bağlılığı hem de iş performansı ile iletişim arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır,
- Kwon ve Banks'a göre; açıkça yapılan iletişim bağlılığı olumlu etkilemektedir.

### **3.5.2.3 Yönetim**

Yapılan birçok araştırma örgüt içerisindeki yönetim şeklinin işgörenin örgütsel bağlılığına olan etkisinin önemi üzerinde durmuştur.

Yönetim, daha yenilikçi ve ilerici bir yapıya bürünüp demokratik bir şekilde zengin fikirlerin oluşmasına destek verirse çalışanların kuruma olan bağlılığı artar. Yönetimin baskıcı bir idare yerine daha özgürlükçü ve esnek bir tutum izlemesi, çalışanların kendini daha rahat hissetmesini sağlar ve bu durumda performanslarıyla beraber bağlılıkları da artar (Beşiroğlu, 2013: 67).

#### **3.5.2.4 Adalet anlayışı**

Yapılan birçok araştırma örgüt içerisindeki adalet anlayışının işgörenin örgütsel bağlılığına olan olumlu etkisinin önemi üzerinde durmuştur.

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu öne süren McFarlin ve Sweeny, adil bir çalışma ortamının sağlandığı kurumlarda çalışanların kurumlarına daha güçlü bağlandığı ve kurumlarına daha tutarlı bir bakış açısı geliştirdiği konusunda tespitlerde bulunmuşlardır. Bu araştırmacılar, işgörenlerin kurum içerisinde kendilerine eşit davranıldığını ve ücret dağıtımının eşit olduğunu biliyor olmasının onların kurumlarına karşı olumlu duygular beslemelerine ve örgütlerine karşı olan bağlarının güçlenmesine etki etmektedir (Chughtai ve Zafar, 2006: 45).

#### **3.5.2.5 Terfi imkanları**

Yapılan birçok araştırma kurum içerisinde terfi imkanlarının işgörenin kurumuna olan bağlılığını olumlu yönde etkilediği üzerinde durmuştur.

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında bir diğer etken işgörene terfi imkanlarının sağlanmasıdır. İşgörenin kurum içinde yükselme imkanının olduğu bilmesi ve bir üst mevkiye geçebileceği inancına sahip olması örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır. Bu konuda en güzel örnek Gaertner ve Nollen'in yaptığı çalışmadır. Bu çalışmada terfi imkanına sahip olan işgörenlerin örgüte olan bağlılığının üst seviyede olduğu görülmektedir (Chughtai ve Zafar, 2006: 44).

#### **3.5.2.6 Ücret**

İşgörene sunulan ücret onun örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütsel bağlılığın en büyük paylardan biride kurumların ücret politikaları, sundukları sosyal imkanlar, ikramiye gibi ek gelirlerdir. Bu imkanlar çalışanlara motivasyon sağladığı gibi kuruma bağlılığını da arttırmaktadır (Tufail ve Farooq, 2012:47). Bu bağlamda ücret seviyesindeki artış ile bağlılığın artması arasında doğru orantı vardır. Çalışanın işten ayrıldığında da güvencesinin olduğunu bilmesi örgütüne olan güvenini ve bağlılığını arttırmaktadır. Bunun yanında bazı araştırmalarda ücret fazlalığının değil ücret dağıtımının adaletli

olması konusunun daha önemli olduğunu vurgulamıştır (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 60).

### **3.5.2.7 İş güvenliği**

Yapılan birçok araştırma iş güvenliğinin işgörenin kurumuna olan bağlılığını olumlu yönde etkilediği üzerinde durmuştur.

İşgörenlerin kurumlarında kendisini güvende hissediyor olması onun bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenin rahat bir ortamda çalışması adına iş güvenliğini tehdit edici bir unsurun olmaması gerekir (Akpan, 2013: 83).

Riskli çalışma koşullarının varlığı işgörenlerde endişe yaratacak ve çalışanların işlerine konsantre olmasını engelleyecektir. Bu bağlamda çalışma ortamlarının iş güvenliğini tehdit edici etkenlerden arındırılması gerekmektedir.

### **3.5.2.8 Çalışma saatleri**

Çalışma saatlerinin fazlalığı ve iş yükünün gereğinden fazla olması örgüte olan bağlılığı azaltmaktadır. Bu durum aynı zamanda işgörenlerin performanslarını da düşürdüğü gibi kurumun üretkenliğine de olumsuz yansımaktadır (Peace, 1998: 10).

## **3.5.3 Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler**

### **3.5.3.1 Yeni iş bulma olanakları**

Bireyin iş bulma olanaklarının artması, kuruma olan bağlılığı azaltmaktadır. Kişinin bulunduğu sektörde çalışma şartları olarak daha iyi imkânlar sunan örgütlerin olması ve yine o sektörde iş imkanlarının çok olması onun bulunduğu örgüte olan bağlılığını olumsuz etkiler.

İş bulma olanakları ülkenin gelişmişlik ve sosyo-ekonomik durumu ile ilgilidir. Örgütün bulunduğu sektörde iş bulma olanağı az ise, o örgüt çalışanlarının daha fazla örgüte bağlılık gösterdiği, araştırmalar sonucunda ortaya konmaktadır. İş hayatına yeni adım atan bireylerde aynı şekilde iş bulma olanaklarının az olması nedeniyle tecrübeli çalışanlara göre örgüte olan bağlılığı daha fazla olmaktadır (Kılıçarslan, 2010: 124).



Sonuç olarak; örgütün bulunduğu sektördeki iş imkânları, örgüt çalışanlarının bağlılığına büyük derecede yön vermektedir. Sektör içerisinde ne kadar fazla iş imkânı varsa bağlılıkta o kadar azalmaktadır.

### **3.5.3.2 Profesyonellik**

Bireyin mesleğinde profesyonel oluşu ile onun örgüte olan bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır. İşgörenin mesleğini çok iyi bir şekilde yapabiliyor olması örgütü ona mecbur kılar, yine bireyin profesyonelliği sayesinde karşısına başka iş imkânları çıkar ve bu durumda bireyin örgütüne olan bağlılığını azaltır.

Profesyonellik üzerine araştırmalar yapan Morrow ve Goetz profesyonelliği; "çalışanın mesleği ile olan bütünlüğünü sağlaması ve mesleki değerleri özümsemesi" şeklinde tanımlamıştır (Cengiz, 2001: 14).

Profesyonelliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Sheldon, Ritzer ve Trice; profesyonelliğin örgütsel bağlılık ile ilişkisini şu şekilde dile getirmişlerdir (Kılıçarslan, 2010: 124):

Sheldon; kişinin profesyonelliği arttıkça mesleği ile daha da özdeşleştiğini söylemiş ve bu durumda onun örgütsel bağlılığın olumsuz etkilendiğini dile getirmiştir

Ritzer ve Trice; profesyonel bireylerin, acemi bireylere göre örgütüne olan bağlılığının daha az olduğunu söylemiştir. Profesyonelleşmiş bireylerde, mesleğe olan bağlılığın kuruma olan bağlılığa göre ağır bastığını dile getirmiştir.

Sonuç olarak, bireyin profesyonelliğinin onun karşısına yeni iş imkanlarını çıkarttığı ve bu durumda örgüte olan bağlılığı azaldığı görülmektedir.

### **3.5.3.3 İşsizlik oranı**

İşsizlik oranının yüksek oluşu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Sektörde yaşanan iş bulma sıkıntısı, bireylerin buldukları örgütlerdeki konumlarını korumalarını ve istikrarlarını devam ettirmelerini sağlamaktadır. İş bulma olanağının az oluşu yani işsizlik oranındaki artış bireyi örgütüne bağlı kılar. Birey, yaşanan iş bulma sıkıntısı ile elinde bulunan iş imkânını kabullenir ve dolaylı olarak örgütüne olan bağlılığı da artar.

### **3.6 Örgütsel Bağlılığın Seviyeleri Ve Sonuçları**

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalar sonucunda, bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarının düşük, orta ve yüksek olarak seviyelere ayrıldığı ortaya koyulmuştur. Bireylerin örgütsel bağlılık seviyelerinin hem birey açısından hem de örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar içermektedir.

Bu bölümde örgütsel bağlılığın bu üç seviyesi ve içerdiği olumlu ve olumsuz sonuçlar incelenecektir.

#### **3.6.1 Düşük örgütsel bağlılık**

Düşük örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne karşı olan bağlılığının zayıf olduğu türdür. Düşük örgütsel bağlılığı olan işgörenler karşılıklarına çıkan ilk fırsatta başka bir örgüte geçebilmektedir ve bu durum onu rahatsız etmemektedir. Bu sebeple yöneticiler düşük bağlılığı olan bireyleri örgüt içerisinde bulundurmamak istemezler.

Düşük örgütsel bağlılık hem birey hem de örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumlu ve olumsuz sonuçlar şu şekildedir;

Düşük örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları: düşük örgütsel bağlılık gösteren birey, sektör içerisinde daha farklı örgütlere yönelir. Bu durumda insan kaynakları departmanının daha işlevsel kullanılmasını sağlar. Bunun yanında bireylerin düşük örgütsel bağlılıkları şirketlerin özelleştirmesi yapmasını sağlar ve bu durumda şirkete uzun vadede fayda getirir (Vural ve Coşkun, 2007: 151).

Düşük örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları; çalışanın örgüte bağlılığının zayıf olması, bireyin performansını düşürür ve bu durumda örgütün hedeflerine ulaşmasını geciktirir. Bireylerin performansının düşük olması, iş ahlakının düşmesine ve mesleki verimin azalmasına sebebiyet verir (Kaya, 2013: 82).

#### **3.6.2 Orta örgütsel bağlılık**

Orta örgütsel bağlılık, bireyin makul miktarda örgütüne olan bağlılığı ifade etmektedir. Birey, örgütte kalması gerektiği için bağlılığını devam ettirir.

Bu bağlılık düzeyi, Allen ve Mayer'in örgütsel bağlılığı açıklarken değindiği normatif bağlılık ile benzerlik gösterir. Normatif bağlılıkta, bireylerin örgüte devam etme sorumluluklarını ortaya koymaktadır. Bu bağlılık boyutunda da

birey, örgütte kalması gerektiği için bağlılığını devam ettirir (Demir ve Öztürk, 2011: 25).

Orta örgütsel bağlılık hem birey hem de örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumlu ve olumsuz sonuçlar şu şekildedir;

Orta örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları: Orta düzey örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, olaya bütüncül değil kısmi bakış açısı ile yaklaşır. Bu durumda çalışanların, örgütün tüm kültürünü değil kendi bakışı ile uyumlu olan kültürlerini dikkate almasına sebep olur (Balay, 2000: 88) ve bu durum bireyin, hem örgütün hem de kendi kişisel değerlerini korumayı devam ettirdiğini gösterir.

Orta örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları: Bu bağlılık seviyesinde olan çalışanlar, yönetim kademesine ve iş yerindeki hiyerarşiye çok saygı duymayan bireyler olmaktadır. Bu bireyler zamanla üst kademelere geldiklerinde alt kademe çalışan bireylerle uyum sürecini çok sağlıklı geçirememektedirler. Çalışanların bu dönemde yaşadığı bocalama örgütün verimliliğini olumsuz etkiler (Vural ve Coşkun, 2007: 152).

### **3.6.3 Yüksek örgütsel bağlılık**

Yüksek örgütsel bağlılık, bireylerin, örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi kabullendiği ve bireyler kendini örgütün bir parçası olarak kabul ettiği bağlılık düzeyidir. Yüksek örgütsel bağlılık duygusu yaşayan bireyler örgütte kalmak için çaba sarf eder.

Yüksek örgütsel bağlılık hem birey hem de örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumlu ve olumsuz sonuçlar şu şekildedir:

Yüksek örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları: Kurumuna yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler, kurumunun öne çıkan çalışanları olurlar. Bu bireyler, bireysel anlamda yüksek performans gösterdiği için bu durum örgütün verimliliğine olumlu bir şekilde yansımaktadır. Devamsızlık konusunda çok hassas olan bu bireyler çok önemli mazeretleri olmadığı sürece işe devamlılığı esas olarak kabul ederler. Örgüte bağlılık seviyesinin yüksekliği karşılıklı güveni oluşturmada, bu durum da yine dolaylı olarak verimi arttırmaktadır. Örgüte yüksek bağlılık besleyen bireyler, bireysellikten çok grupsal hareket

etme, iş birlikli çalışma ortamını önemseme ve takım ruhunun oluşmasını sağlama konularında ön plana çıkarlar (Vural ve Coşkun, 2007: 152).

Yüksek örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları: Çalışan bireylerin örgüte ileri derecede aidiyet duygusu geliştirebilmesi, olumlu sonuçların yanında olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Bu yüksek bağlılık, çalışanın kendisini iş hayatı dışında çok fazla göstermemesi, aşırı stres ve gergin halin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kaya, 2013: 84).

### 3.7 Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar

Örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırmacı birçok bağlılık türü öne sürmüştür. Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel bağlılık konusunda yapılan sınıflandırmaları incelenecektir.

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan sınıflandırmaların özet olarak Çizelge 3.2.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.2: Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar**

Araştırmacılar	Yıl	İleri Sürdükleri Bağlılık Kavramı
Becker	1960	Menfaate Dayalı Bağlılık
Etzioni	1961	Ahlaki Bağlılık, Çıkara Dayalı Bağlılık Ve Yabancılaştırıcı Bağlılık
Kanter	1968	Devam Bağlılığı, Birlik Bağlılığı Ve Kontrol Bağlılığı
Mowday, Porter ve Steers	1974	Fedakarlık
Salancik	1977	Tutumsal Bağlılık ve Davranışsal Bağlılık
Wiener	1982	Araçsal Motivasyon
O'Reilly ve Chatman	1986	Uyum, Özdeşleşme Ve İçselleştirme
Penley ve Gould	1988	Ahlaki, Hesaplayıcı Ve Yabancılaştırıcı
Allen ve Mayer	1990	Duygusal, Devam Ve Normatif

**Kaynak:** Dixit ve Bhati, 2012: 37-38; Mishra, 2005: 89; Singh, 2008: 62; Mowday,1882: 22

### **3.7.1 Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığın gelişimi ile ilgili ilk adımları Etzioni atmıştır. Etzioni, örgütün elinde bulundurduğu gücün, örgüt üyelerinin bağlılığını sağlayan en önemli faktör olduğunu savunmuştur.

Etzioni, örgütsel bağlılığı örgütsel katılım olarak adlandırmıştır. Bu teori, işgörenlerin bağlılığını ortaya koyan en uygun modeldir (Gürül, 2013: 65).

Etzioni örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, çıkarı dayalı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak 3'e ayırmıştır.

Ahlaki bağlılık, genellikle işgörenin örgütün hedeflerini özümsemiş olması sonucu oluşmaktadır. İşgören bir karşılık beklemeden örgüt yararına hareket ediyorsa bu bağlılık türünden bahsedilir. Bu bağlılık türünde, çalışanın kendi amacı ile örgütün amacını birleştirmesi, gönüllü ve içten çalışma davranışını ortaya koymasını sağlar (Kılıçarslan, 2010: 88).

Çıkarı dayalı bağlılık, ahlaki bağlılığa zıt olan bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde, işgörenin örgüte olan bağlılığı ödül ve kazanımları ile sağlandığı için zayıftır. Bu bağlılık türünde çalışan kendisine verilen ücret kadar çalışır ve devamlılığı öngörmez. Bu bağlamda örgüt ile işgören arasında samimi bir bağ kurulması zordur (Gümüş ve Sezgin, 2012: 94).

Yabancılaştırıcı bağlılık, işgörenin özgürlüklerini kısıtlanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Özgürlüğü kısıtlanan işgörenin örgüte olan bağlılığının azaldığı fakat örgüt üyeliği devam ettiği bağlılık türüdür (Binici, 2010: 39).

Bahsetmiş olduğumuz Etzioninin bu bağlılık türleri, örgütün gücü karşısında işgörenin gösterdiği bağlılık reaksiyonları kapsamaktadır (Sığır, 2007: 263).

Etzioni, işgörenin örgütsel bağlılıklarını değerlendirirken, bahsetmiş olduğu bu bağlılık türlerinden sadece birini ele alarak değerlendirmenin uygun olacağını söylemiştir.

### **3.7.2 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık sınıflandırması**

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığın psikolojik boyutu ile ilgilenmiştir. Bu araştırmacılar, örgütsel bağlılığın nedenlerini psikolojiye bağlamış ve psikolojik nedenler ile bağlılığı açıklamaya çalışmışlardır.

Bu araştırmacılar, örgütsel bağlılık üzerinde uyum, özdeşleşme ve içselleştirme kavramlarının etkisi üzerinde durmuştur (Binici, 2010: 39).

Uyum boyutu, daha çok ödül ceza sistemi üzerine kuruludur. İşgören elde edeceği kazanımları artırmaya veya alacağı cezaları en aza indirmeye çalışır (Balay, 2000: 23).

Özdeşleşme boyutunda işgören kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, diğer çalışan kişilerle bağının pozitif olmasına dikkat etmektedir. Ekip olarak çalışmayı bireyselliğe tercih eden işgören örgütle olan bağını en üst seviyede tutar ( Kılıçarslan, 2010: 90).

İçselleştirme boyutu, işgörenin kendi değerlerinin örgüte olan uyumu ile doğru orantılı olmasıdır. Karşılıklı uyum süreci işgörenin örgütünü benimsemesinde önemli bir rol oynamaktadır (Kaya, 2013: 66).

Bahsetmiş olduğumuz bu üç boyutun sonuçları birtakım değişkenlikler göstermektedir. Uyum boyutu daha çok dışsal etkenler olan ödül-kazanç kavramlarının öne çıkmasına neden olurken, özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda ise daha çok içsel etkenler etkili olmakta, örgüte karşı bağlılık hissetme, örgütün hedeflerine ulaşması noktasında katkıda bulunma daha çok etkilidir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 95-96).

### **3.7.3 Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflandırması**

Örgütsel bağlılık üzerine araştırmalar yapan Kanter, örgütsel bağlılığı, kişilerin gönüllü olarak bütün emeğini ve çabasını örgütü için kullanması olarak tanımlar. Bu araştırmacı bağlılık süreçleri üzerinde durmuş ve bağlılığı gruplara ayırmıştır.

Kanter örgütsel bağlılığın işgörenlerin kurumlarının taleplerini karşılamaya yönelik girişimlerde bulunmaları ve kurumlarına karşı güçlü bir aidiyet hissetmeleri olarak da tanımlamıştır (Oral, 2015: 29).

Kanter'e göre bağlılık süreci sosyal ve kişilik olmak üzere iki sistem üzerine oturmaktadır. Sosyal sistem; sosyal denetim, grupsal işbirliği ve sistem sürekliliği olmak üzere 3 temele dayanmaktadır. Kişilik sistemi ise; zihinsel, duygusal ve normatif temellere dayanır. Kanter, kurum tarafından işgörelere dayatılan davranışsal isteklerin üç farklı bağlılık türünün ortaya çıkmasına

neden olduğu üzerinde durmuştur. Bu bağlılık türleri; devam bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 91-92).

Devam bağlılığı, işgörenin kuruma olan bağlılığının devam etmesi olarak tanımlanabilir. İşgören örgütte kalmak ve örgütten ayrılmak arasında ayrımın avantajlarını dezavantajlarını düşünerek hareket eder ve örgütte kalmanın daha yararlı olacağı kanısıyla örgüte olan bağını devam ettirir (Eğinli, 2009: 51).

Birlik bağlılığı, işgörenin içerisinde bulunduğu gruba olan bağlılığıdır. İşgörenin gruba olan duygusal bağlılığının ön plana çıkması olarak bilinen bu bağlılık türünde gruba bağlı olan tüm üyelerin çabaları ile oluşan bütünlük ön plana çıkmaktadır (Kılıçarslan, 2010: 86).

Kontrol bağlılığı, bireylerin davranışlarının örgütün isteğine göre şekillendiği ve bireyin örgüt kurallarına bağlı olarak hareket ettiği bir bağlılık türüdür (Sığırı, 2007: 263).

Özet olarak Kanter'e göre devam bağlılığı; işgörenlerin örgütleri için yaptıkları fedakârlıkların örgütten ayrılmayı zorlaştırması, birlik bağlılığı; işgörenlerin bir bütün olup grup olarak örgüt amaçlarını gözetmesi ve kontrol bağlılığı; işgörenlerin örgüt kuralları çerçevesinde hareket etmesi ve o kurallara biat etmesi sonucu oluşur. Bu üç bağlılık türü örgüt için farklı sonuçlar doğurmaktadır. Devam bağlılığı; örgütün işgörenlerini daha uzun süre elinde tutmasını, birlik bağlılığı; örgüt içerisinde bütünlüğü ve kontrol bağlılığı; kurallara uyulmayı sağlar. Örgütsel başarı için bu üç bağlılık türünün de örgütte bulunması gerekmektedir.

#### **3.7.4 Wiener'in örgütsel bağlılık sınıflandırması**

Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımına göre, örgütsel bağlılık hem işgörenin hem de örgütün tutumlarından etkilenmektedir. Örgütsel kurallar işgörenlerin tutumlarına etki etmekte ve davranışlarına yön vermektedir. Wiener, bu yaklaşımda normatif inançların örgütsel davranışlara yansıdığı durum ile araçsal inançların etkilendiği araçsal motivasyon modeli üzerinde durmuştur. Wiener'e göre bağlılık ne kadar fazla ise işgörenlerin örgütü benimsemesi de o kadar fazla olmaktadır (Gürül, 2013: 69-70).

Wiener, örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanların üzerinde etkili olan en önemli faktörün ahlaki değerler olduğu konusunda tespitlerde bulunmuştur. Bununla birlikte Wiener'a göre; örgütte bağlılığın sağlanmasında, örgütle çalışanın özdeşleşmesi, ailevi durumlar ve kişilerin tecrübeleri etkili olmuştur. Wiener'in bu açıklamaları bağlılık türünün normatif yönünü ortaya koymaktadır. Bu normatif yön, bağlılıkta ahlaki ve doğruluğun ön plana çıkmasına etki etmektedir (Ahmad ve Rainayee, 2013: 67).

### **3.7.5 Mowday, Porter ve Steers'in örgütsel bağlılık sınıflandırması**

Mowday, Porter ve Steers'a göre işgören kendini örgütün bir parçası olarak kabul etmesi ve örgütle kendini bir bütün olarak ifade etmesi temeline dayanmaktadır. Bu araştırmacılar bağlılığı, örgüte olan inanç ve örgütün amaçlarını kendi amaçları olarak görüp bu amaçlar doğrultusunda emek harcamak olarak ifade ederler.

Bu araştırmacılara göre; bağlılık, daha çok bireyin örgüt içerisinde ön planda olmasıyla artacağına inanmışlardır. İşgören, örgütün amaçlarına ulaşması için istekliyse ve bu amaçlar için fedakârlık yapıyorsa bağlılık hissi sağlanmıştır (Sığırı, 2007: 264).

Örgütsel bağlılığa farklı bir yaklaşım getiren bu araştırmacılar, bağlılığı üç önemli özelliği üzerinde durmuştur. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Çekmecioğlu, 2006: 122):

- Daha çok örgütün amaç ve değer yargılarını oluştururken inanç boyutunu dikkate alma,
- Yoğun bir gayret göstererek örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlama,
- Devamlılığın sağlanmasında istekli olma.

Bu araştırmacılar; örgütsel bağlılığı, örgütün kendi iç dinamizmde etkili olan tutum ve davranışsal bağlılık süreçlerine bağlamışlardır. Onlara göre; tutumsal bağlılık, işgörenin örgüt ile ilişkilerine dayanan ve bu ilişki boyutunun derecesine çalışanın örgütü ile ilgili düşünceler oluşturması sürecidir. Davranışsal bağlılık ise, işgörenin tecrübelerini örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında kullanılması ve böylece örgüte maddi avantaj sağlamakla birlikte, örgüte kararlı bir şekilde bağlanma sürecidir. Davranışsal



yaklaşımında daha çok örgüt ile çalışan bütünleşmesi ön plana çıkmaktadır. İşgörenin herhangi bir olay karşısında sergilediği davranışın benzer olaylarda sergileyip sergilemediği yani kararlılık tutumu davranışsal bağlılığın öne çıkan unsurlarıdır. Örgütsel bağlılık, işgörenin gösterdiği performansla doğrudan ilgilidir. Çalışan bireyin performansı ne kadar artarsa verim de o kadar artacak motivasyonla birlikte işe istekli gelinecek ve örgütle çalışan özdeşleşecektir (Demirel, 2009: 272).

### 3.7.6 Allen ve Mayer'in örgütsel bağlılık sınıflandırması

Örgütsel bağlılık araştırmaları arasında yapılan en önemli yaklaşım çeşidi Allen ve Mayer'in örgütsel bağlılık yaklaşımıdır. Allen ve Mayer yaptığı çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı olarak 2 boyutunun olduğunu öne sürmüştür. Bu araştırmacıların bağlılık üzerine yaptığı çalışmalar devam ettikçe örgütsel bağlılığın üçüncü boyutu olan normatif bağlılığı da bağlılık çeşitlerine eklemiştir. Bu araştırmacılar bahsetmiş olduğu bu üç bağlılık çeşidini şu şekilde tanımlamışlardır;

Duygusal bağlılık, işgörenin kendini örgüte ait hissetmesidir. Bu aitlik sonucunda örgüt, işgörenin gözünde önemli bir yere sahiptir ve çalışanlar örgütüne sıkı sıkıya bağlıdır (Keleş, 2006: 15).

Allen ve Mayer duygusal bağlılığın birtakım faktörleri olduğunu söylemiştir ve bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Binici, 2010: 37-38);

- **İşin zorluğu:** İşgörenin işinin onda heyecan uyandırması,
- **Rol'un açık olması:** Örgütün istek ve beklentilerinin açık bir şekilde belirtmesi,
- **Amacın açık ve net olması:** İşgörenin yaptıkları işlerin sebeplerini şeffaf ve net olarak özümsemesi,
- **Yönetimin önerilere karşı açık olması:** Örgütün yönetici kadrosunun alt kademedeki çalışanların önerilerini dikkate alması ve işgörenlerle koordineli çalışması,
- **Arkadaş bağlılığı:** Kurum içerisinde takım olmak ve samimi bağlantılar kurmak ön planda olmalı,

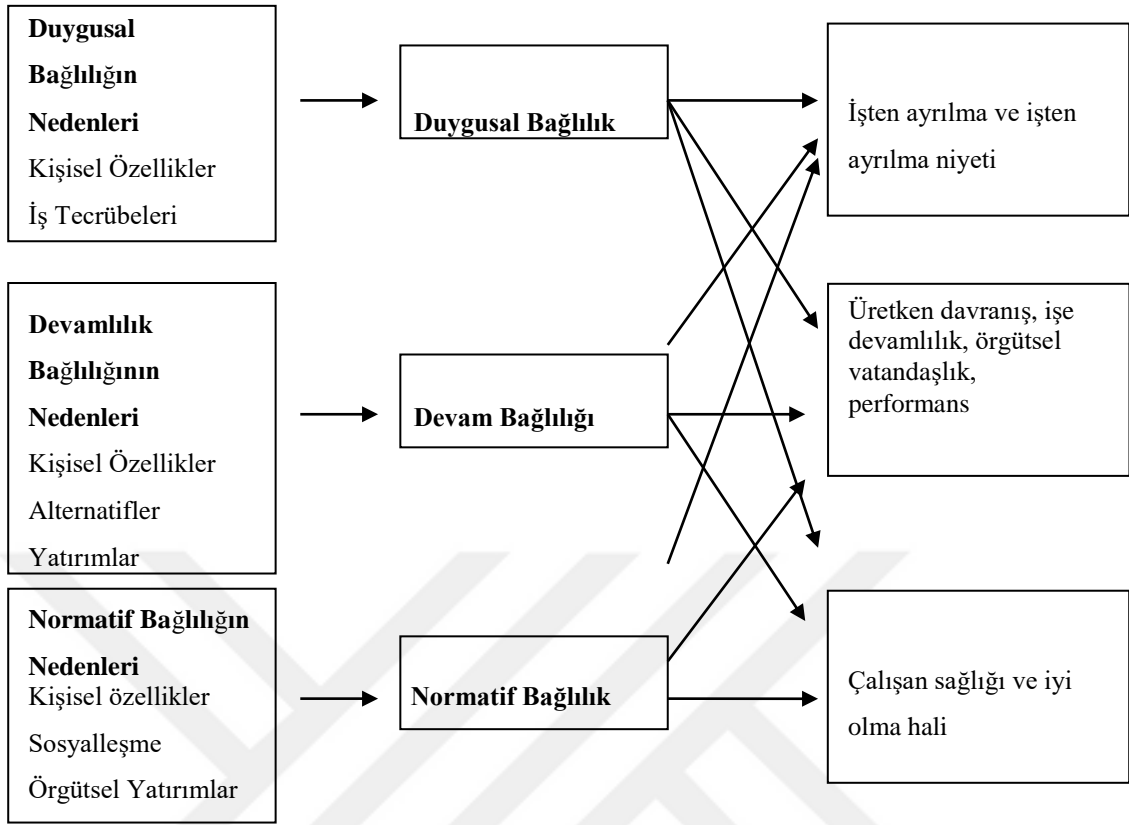
- **Örgütsel bağlılık:** Çalışanın görüş ve düşüncelerinin dikkate alınması ve çalışanın bunun bilinciyle örgüte yakınlık duyması,
- **Eşitlik:** Çalışan bireylerin hak ettiklerini elde etmesi,
- **Kişisel önem:** Çalışan bireylerin ürettikleri düşüncelerin, kurumun ilerlemesine katkı verdiğini onlara hissettirmek ve onları yeni fikirlere özendirmek,
- **Geri bildirim:** Çalışanın işteki performansı ile ilgili sürekli ona olumlu-olumsuz geri bildirimlerde bulunma,
- **Katılım:** Çalışanın kendi performansı ve iş yükü ile ilgili durumlarda onunda fikrini almak.

Devam bağlılığı, çalışan bu bağlılık türünde, iş yerinin kendisine olan yararları ile iş yerinden ayrıldığı zaman bunun ona olacağı zararlarını karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda çalışan daha gerçekçi kararlar alır ve iş yerine olan bağlılığını devam ettirir (Eğimli, 2009: 48).

Devam bağlılığında, sürekliliği ön planda çalışanlar daha çok kendi istediklerinden değil, kurumdan ayrıldıktan sonra yaşayacakları zararları göz önünde tuttuklarında kuruma bağlılık sağlarlar. Bu bağlılıkta maddi risk göz önünde bulundurulduğu için çalışan örgüte samimi bağlılık göstermiş olmaz (Gümüş ve Sezgin, 2012: 97).

Normatif bağlılıkta çalışan kendini iş yerine zorunlu olarak bağımlı hisseder. Bu daha çok ahlaki ve duygusal çerçevede şekillenir. Daha çok örgüte sadık olma ve örgüt kurallarına uyma bilinci ön plandadır ( Sığrı, 2007: 264).

Allen ve Mayer'in bu bağlılık türlerinin neden ve sonuçları kısaca şekil 3.2'de gösterilmektedir;



**Şekil 3.2:** Allen ve Mayer'in Bağlılık Türlerinin Nedenleri Ve Sonuçları

**Kaynak:** Kılıçarslan, 2010: 94

Allen ve Mayer'in bu bağlılık türleri arasında örgütler tarafında en kabul gören ve örgütlerin çalışanlarında görmek istediği bağlılık türü duygusal bağlılıktır.

### 3.7.7 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık sınıflandırması

Penley ve Gould'un 1988 yılında öne sürdüğü bu bağlılık modelini, Etzioni'nin katılım kavramı ile bağdaştırmıştır. Bu araştırmacılar, örgütsel bağlılığın hem araçsal hem de duygusal açıdan oluşabileceğini araştırmaları ile ortaya koymuştur. Bu iki araştırmacı işgörenin örgütsel bağlılığı, ahlaki, hesaplayıcı ve yabancılaştırıcı olarak sınıflandırmıştır.

Penley ve Gould'un bahsetmiş olduğu bu bağlılık türler şu şekilde açıklanabilir (Penley ve Gould, 1988: 46-47):

- **Ahlaki bağlılık;** örgütün hedeflerini içselleştirme ve örgütle pozitif bir bağ kurma olarak ortaya çıkar.

- **Çıkarıcı bağlılık;** daha çok ödül ve mutlaka bir karşılık bekleyerek hareket edilen bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde örgüt amaç olarak değil araç olarak görülür.
- **Yabancılaştırıcı bağlılık;** Bu bağlılık türünde işgören performansı açısından en az düzeyde bir gayret olmakla birlikte bağlılık bir hayli zayıftır. Bu bağlılık türünde işgörenler sorumluluk konusunda pek inisiyatif almayı tercih etmez.

Çalışmanın önceki bölümlerinde, Etzioni'nin bağlılık çeşitlerinden bahsedilmişti. Etzioni'ye göre, örgütlerde bağlılık değerlendirilmesi yapılırken öne sürmüştüğü bu bağlılık çeşitlerinin sadece birinin ele alınması gerekmektedir. Bunun aksini düşünen Penley ve Gould, bir örgütte bu bağlılık türlerinin hepsinin aynı anda olabileceğini savunmuştur.

### **3.7.8 Becker'in örgütsel bağlılık sınıflandırması**

Örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmaların ilki 1960 yılında Becker tarafından yapılmıştır. Becker'e göre işgören örgütüne sağladığı yaraları işten ayrılmaya karar verdiği zaman yapmış olduğu kayıplar olarak değerlendirir. Bu değerlendirmenin üzerine işgören işyerine olan yararlarını zarar olarak değerlendirmemek için örgütüne bağlılık gösterir ve tutumlarını ona göre sergiler.

Becker örgütsel bağlılığı, "bireyin isteyerek bir örgüte ait olması" olarak tanımlamıştır (Gürül, 2013: 67).

Becker, örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütü benimsemesi ile kendi menfaatlerini karşılaştırarak bir sonuca varması olarak ta açıklamaktadır. Yani çalışan menfaatlerini kaybetme riskini alamadığı için kurumuna bağlılığını sürdürmektedir (Kaya, 2013: 62).

Becker'e göre, çalışanların örgüte bağlılık göstermesine etki eden bazı etkenler bulunmaktadır. Bu etkenler şu şekilde sıralanabilir (Binici, 2010: 42-43):

- Sosyal beklentiler; çalışan, toplumsal baskıdan dolayı bazı tutum ve davranışları geri plana atma durumudur.
- Bürokratik düzenlemeler; kişinin maddi kaygılarının ön plana çıktığı bu durumda kurumsal açıdan devletin her ay çalışanın aylığından emekli maaşı için

kesinti yapması ve bu kesintinin birikim nedeniyle çalışanın kurumdan ayrıldığından bu birikimi alamama riskini göze alamaması durumudur.

- Toplumsal etkileşim; işgören belli bir süre çalıştığı kurumda diğer işgörenlerle olan ilişkilerinin bozulmaması adına davranışlarına dikkat etmesi olarak bilinir.
- Sosyal roller; işgören kurum içerisinde kendisine verilen misyonu özümser ve bu misyondan bağımsız farklı bir tutum içine girmez.

Örgütsel bağlılığı ilk olarak araştıran Becker'in bu yaklaşımının etkisi yitirilmiş olsa da bazı araştırmacılara ilham olmuş ve bu yaklaşımdan yola çıkarak teorilerini geliştirmişleridir.

### 3.7.9 Salancik'in örgütsel bağlılık sınıflandırması

Salancik bu sınıflandırmayı 1977 yılında öne sürmüş ve işgörenlerin tutumlarının birbiri ile uyumu sonucu bağlılık olduğunu savunmuştur. Bu araştırmacı, işgörenlerin tutumları arasındaki uyumsuzluğun bağlılığı azaltacağını ve bunun da başarısızlığı getireceğini söylemiştir.

Salancik, örgütsel bağlılığı bireyin davranışlarını ele alarak tanımlamıştır. Salancik'e göre çalışan kendi davranışlarının doğruluğuna güvenerek hareket eder ve örgüte karşı bağlılık gösterir (Kılıçarslan, 2010: 103).

Salancik'e göre bağlılıkların seviyelerini belirlemeye yönelik 4 faktör vardır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Binici, 2010: 43):

- **Davranışın açık olması:** Bireyin çalıştığı kurumda rollerinin belirgin olması ve neyi hangi sürede yapacağını bilmesi bağlılığını artırır.
- **Davranışın geri bildiriminin olmaması:** Çalışanın performansının kurum tarafından geri dönütler vererek değerlendirilmesi çalışanın bağlılığını artırır.
- **Davranışın başkalarının önünde olması:** Çalışanın gösterdiği tutum ve davranışı üzerinde ailesi, yöneticileri ve iş arkadaşlarının varlığının etkili olması durumudur. Bu durum çalışana sorumluluk yükler ve bağlılığını artırır.
- **Davranışın gönüllü olarak yapılması:** Baskı ve zorlama olmadan bireyin tamamen kendi içinden geldiği gibi davranmasıdır. İsteyerek yapılan davranışın örgüte olan bağlılığı artırır.



## **4 İŞ YAŞAMINDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSELBAĞLILIĞINA ETKİSİ: İSTANBUL İLİ BÜYÜKÇEKMECE İLÇESİNDE BİR UYGULAMA**

### **4.1 Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma nicel bir araştırmadır. Çalışmanın temel hedefi, eğitim-öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının çalıştıkları okullara olan bağlılık tutumlarına olan etkisini istatistiksel olarak belirlemektir.

### **4.2 Araştırmanın Önemi**

Bu çalışmada, öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim-öğretim kurumlarına devam etmelerine neden olan örgütsel adaletin ve bunun bir sonucu olarak ortaya çıkması beklenen örgütsel bağlılığın ilişkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmanın okul yöneticilerine, öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılığının sağlanması konusunda fikir vereceği ve öğretmenlerin motivasyonu açısından da faydalı olacağı düşünülmektedir.

### **4.3 Araştırmanın Varsayımları**

Çalışmada uygulanmış olan anketi cevaplayan öğretmenlerin, gerçek durumu ortaya koyacak ve ana kütleyi temsil edebilecek cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

### **4.4 Araştırmanın Kapsamı**

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili çok fazla çalışma yapıldığı araştırmalar sonucu ortaya koyulmaktadır. Bu araştırmalara; Çökük'ün (2013) ‘‘ Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama’’, Kılıçarslan'ın (2010) ‘‘Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım’’, Özkılıççı'nın (2011) ‘‘ Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel İletişim Arasındaki

İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma'' çalışmaları örnek olarak gösterilebilir. Yapılan literatür araştırması sonucunda; örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların tek bir sektöre odaklanmadığı, farklı farklı alanlarda faaliyet gösteren işletme çalışanlarının üzerinde araştırmalar yapıldığı görülmektedir.

Bu çalışma ise; İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenler kapsamında ele alınmaktadır.

#### **4.5 Ana kütle ve Örneklem**

Bu çalışmanın ana kütesini, İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde görev yapan 4500 öğretmen oluşturmaktadır.

İstanbul Büyükçekmece ilçe Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan bilgilere göre; Büyükçekmece ilçesinin devlet ve özel okullarında toplam 4500 öğretmen hizmet vermektedir. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak en düşük örneklem büyüklüğü 350 kişi olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda anketler 18/12/2017 - 07/01/2018 tarihleri arasında ana kütle içerisinde geri dönüş oranları da hesaplanarak 550 kişiye ulaşılmıştır. Anketlere katılanların 375'inden dönüş sağlanmıştır. Ancak anketlerin 21 tanesi tam ve dikkate alınarak cevaplanmadığı için analiz dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak, toplam 354 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Anket formu, katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır.

#### **4.6 Araştırmanın Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama yöntemlerinden olan anket yöntemi uygulanmıştır.

Araştırmayı değerlendirebilmek için, öğretmenlerin ''Örgütsel Adalet'' ve ''Örgütsel Bağlılık'' düzeylerini belirleyen ölçekler ile öğretmenlerin demografik bilgilerini belirlemeye yönelik kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Araştırma toplam 43 soru içermektedir.

Araştırmanın demografik bilgileri ölçmeye yönelik olan sorular Çizelge 4.1'de gösterilmektedir.



#### **Çizelge 4.1: Demografik Bilgileri Ölçmeye Yönelik Olan Sorular**

1. Cinsiyetiniz nedir?
2. Yaşınız hangi aralıkta yer almaktadır?
3. Çalıştığınız okul türü nedir?
4. Hizmet süreniz nedir?
5. Bulduğunuz okulda çalışma süreniz hangi aralıkta yer almaktadır?
6. Branşınızı nedir?
7. Sektör durumunuz nedir?

Öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algılarının belirlenmesinde, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Bu adalet ölçeği, 19 madde ve üç boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçeğin 6 maddesi dağıtımsal adaleti boyutunu, 9 maddesi işlemsel adalet boyutunu, 4 maddesi ise etkileşim adaleti boyutunu ölçmektedir. Bahsedilen bu örgütsel adalet ölçeği Çizelge 4.2’de gösterilmektedir.

#### **Çizelge 4.2: Örgütsel Adalet Ölçeğinde Yer Alan Sorular**

1. Okul yöneticimin ders programlarını adil bir şekilde yaptığını düşünüyorum.
2. Okul yöneticimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma adil olarak dağıtmaktadır.
3. Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.
4. Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.
5. Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.
6. Okul yöneticilerimiz, işimiz ile ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.
7. Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.
8. Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.

#### Çizelge 4.2: (devam) Örgütsel Adalet Ölçeğinde Yer Alan Sorular

9. Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.
10. Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.
11. Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.
12. Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.
13. Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.
14. Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.
15. Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.
16. Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlandığını her birimizle ayrı ayrı tartışır.
17. Okul yöneticilerimiz verdiği kararlara ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.
18. Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.
19. Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese açık bir şekilde sunar.

Çizelge.4.2’de gösterilen ölçek, beşli likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri “1= Kesinlikle Katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Kararsızım”, “4=Katılıyorum” ve “5= Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevaplar içermektedir.

Öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarını belirlemek amacıyla kullanılan ölçek ise, Selvitopu’nun (2011) “Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık” çalışmasından alınmıştır. Ölçek 17 maddeden oluşmaktadır. Bahsedilen bu örgütsel bağlılık ölçeği Çizelge 4.3’de gösterilmektedir.

### Çizelge 4.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan Sorular

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

Çizelge.4.3’de görmüş olduğunuz ölçek, örgütsel adalet ölçeğinde de olduğu gibi beşli likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri “1= Kesinlikle Katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Kararsızım”, “4=Katılıyorum” ve “5= Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevaplar içermektedir.

#### 4.7 Araştırmanın Analiz Yöntemleri

Araştırmanın teorik bölümleri, Türkçe ve İngilizce kaynaklardan, internetteki makale ve tezlerden, kitaplardan, sürekli yayınlardan derlenmiştir.

Araştırmanın uygulama aşamasına, İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde görev yapan öğretmenler dahil edilmiştir.

Araştırma anketi sonucunda elde edilen verilerin analizi için SPSS paket programı kullanılmıştır.

Ölçek sonuçları değerlendirirken; Sayı, Yüzde, Ortalama, Mod, Medyan, Standart sapma gibi istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

Araştırmanın güvenilirliği Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) istatistiği ile ölçülmüştür.

Araştırma hipotezleri, Korelasyon ve Regresyon analizi ile değerlendirilmiştir.

#### 4.8 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi kapsamında ölçeklerin içsel tutarlılığını belirleyebilmek için Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) istatistiğinden yararlanılmıştır. Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) istatistiği, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütünlük sağlayıp sağlamadıklarını ölçmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. ‘‘Örgütsel Adalet’’ ve ‘‘Örgütsel Bağlılık’’ ölçeğine yapılmış olan güvenilirlik analizi sonuçları çalışmanın bu bölümünde gösterilmiştir.

**Çizelge 4.4:** Örgütsel Adalet Ölçeği için Cronbach’s Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	N (Madde Sayısı)
,959	19

Örgütsel Adalet ölçeği için toplam 19 maddeden (sorudan) oluşan boyutun Cronbachs Alfa değeri 0,959’ dur.

**Çizelge 4.5:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Cronbach’s Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	N (Madde Sayısı)
,966	17

Örgütsel Bağlılık ölçeği için toplam 17 maddeden (sorudan) oluşan boyutun Cronbachs Alfa değeri 0,966' dır.

**Çizelge 4.6:** Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Cronbach's Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	N (Madde Sayısı)
,971	40

Çalışmamız “Örgütsel Adalet” ve “Örgütsel Bağlılık” için toplam 40 maddeden (sorudan) oluşan boyutun güvenilirlik analizi sonucuna göre; Cronbach Alfa değeri ,971 olarak hesaplanmıştır.

Yapılmış olan güvenilirlik analizi sonuçları neticesinde çalışmanın yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir.



## 5 BULGU VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmenlere uygulanmış olan anket sonuçlarına göre elde edilen bulgulara ve hipotezlere yer verilmiştir.

### 5.1 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın, amaca uygun bir şekilde derlenmiş olan ve araştırmaya tabi tutulacak iki ana hipotezi vardır.

**H<sub>1</sub>** Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılıkları Arasında İstatistiksel olarak Anlamlı Pozitif Bir İlişki Vardır

**H<sub>2</sub>** Algılanan Örgütsel Adalet'in Örgütsel Bağlılığa Etkisi Vardır

### 5.2 Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde, yapılan anket analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmekte ve bu bulgulara dayanarak açıklamalar ve yorumlamalar yapılmaktadır.

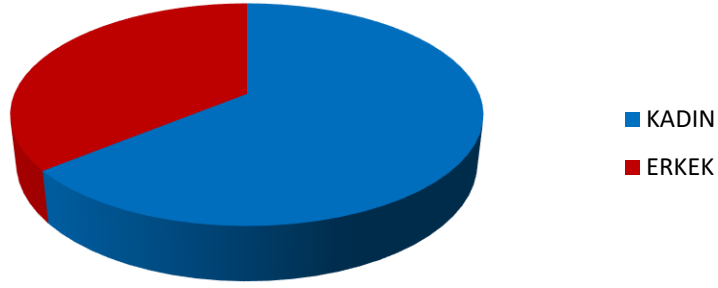
#### 5.2.1 Frekans bulguları

##### 5.2.1.1 Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre frekans bulguları

**Çizelge 5. 1:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
<b>KADIN</b>	227	64,1	35,9
<b>ERKEK</b>	127	35,9	100,0

## CİNSİYET



**Şekil 5. 1:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımları

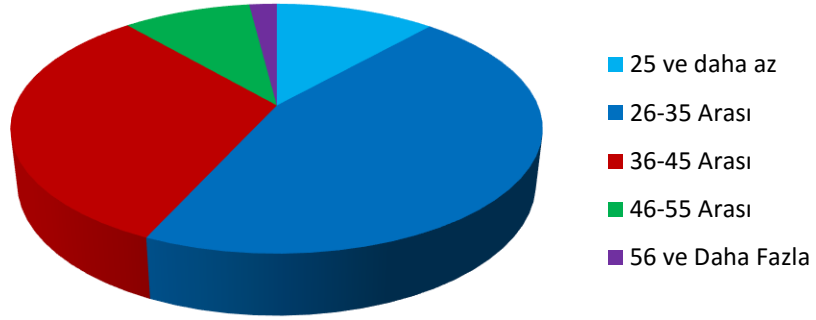
Örneklem grubunun cinsiyetlere göre dağılımı Tablo 5.1'de ve şekil 5.1'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, 227'si (% 64,1) kadın ve 127'si (% 35,9) erkektir.

**Çizelge 5. 2:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
<b>25 Ve Daha Az</b>	41	11,6	11,6
<b>26-35 Arası</b>	160	45,2	56,8
<b>36-45 Arası</b>	113	31,9	88,7
<b>46-55 Arası</b>	33	9,3	98,0
<b>56 ve Daha Fazla</b>	7	2,0	100,0



## Yaş



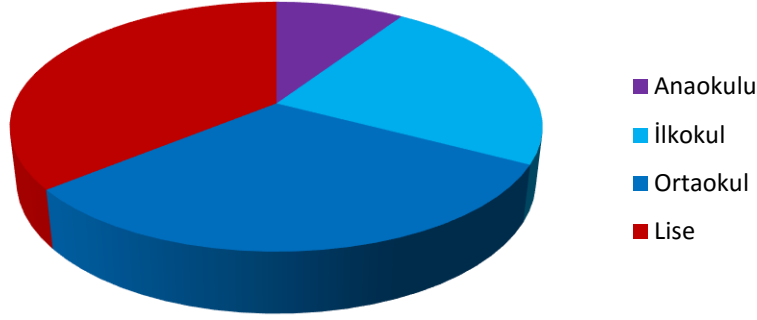
**Şekil 5. 2:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Dağılımları

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı çizelge 5.2'de ve şekil 5.2'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 41'i (% 11,6) 25 Ve Daha Az yaş, 160'ı (% 45,2) 26-35 yaş, 113'ü (% 31,9) 36-45 yaş, 33'ü (% 9,3) 46-55 yaş ve 7'si (%2,0) 56 ve Daha Fazla yaş aralığındadır.

**Çizelge 5 3:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Türü Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
<b>Anaokulu</b>	33	9,3	9,3
<b>İlkokul</b>	83	23,4	32,8
<b>Ortaokul</b>	111	31,4	64,1
<b>Lise</b>	127	35,9	100,0

## Okul Türü



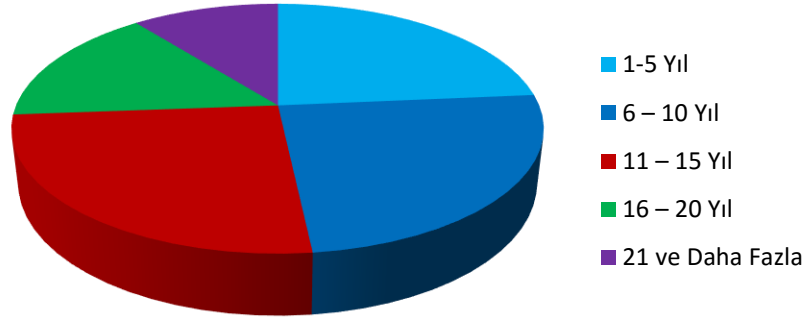
Şekil 5 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Türü Dağılımları

Örneklem grubunun okul türüne göre dağılımı çizelge 5.3'de ve şekil 5.3'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 33'ü (% 9,3) anaokulu, 83'ü (% 13,4) ilkokul, 111'i (% 31,4) ortaokul, 127'si (% 35,9) lise olarak hesaplanmıştır.

Çizelge 5 4: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Hizmet Süresi Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
1-5 Yıl	103	29,1	29,1
6 – 10 Yıl	81	22,9	52,0
11 – 15 Yıl	84	23,7	75,7
16 – 20 Yıl	51	14,4	90,1
21 ve Daha Fazla	35	9,9	100,0

## Hizmet Süresi



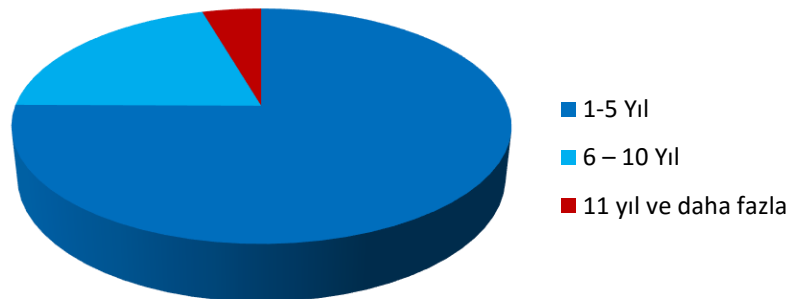
**Şekil 5. 4:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Hizmet Süresi Dağılımları

Örneklem grubunun hizmet süresine göre dağılımı çizelge 5.4’de ve şekil 5.4’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 103’ü (% 21,9) 1-5 yıl, 81’i (% 22,9) 6-10 yıl, 84’ü (% 23,7) 11-15 yıl, 51’i (% 14,4) 16-20 yıl ve 35’i (9,9) 21 yıl ve üzeri olarak hesaplanmıştır.

**Çizelge 5 5:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
1-5 Yıl	265	74,9	74,9
6 – 10 Yıl	72	20,3	95,2
11 yıl ve daha fazla	16	4,5	99,7

## Okulda Çalışma Süresi



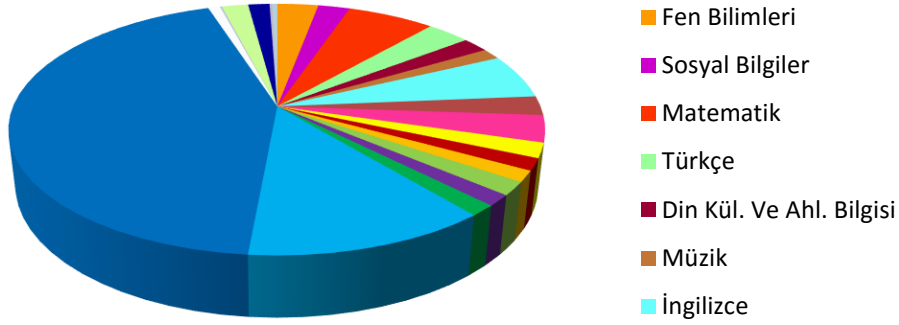
**Şekil 5 5:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Dağılımları

Örneklem grubunun bulunduğu okulda çalışma süresine göre dağılımı çizelge 5.5'de ve şekil 5.5'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 265'i (% 74,9) 1-5 yıl, 72'si (% 20,3) 6-10 yıl, 16'sı (% 4,5) 11 yıl ve üzeri olarak hesaplanmıştır.

**Çizelge 5.6:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımları

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
<b>Fen Bilimleri</b>	17	4,8	4,8
<b>Sosyal Bilgiler</b>	13	3,7	8,5
<b>Matematik</b>	36	10,2	18,6
<b>Türkçe</b>	18	5,1	23,7
<b>Din Kül. Ve Ahl. Bil.</b>	11	3,1	26,8
<b>Müzik</b>	8	2,3	29,1
<b>İngilizce</b>	33	9,3	38,4
<b>Kimya</b>	14	4,0	42,4
<b>Türk Dili Ve Edebiyatı</b>	20	5,6	48,0
<b>Fizik</b>	11	3,1	51,1
<b>Coğrafya</b>	9	2,5	53,7
<b>Rehberlik</b>	8	2,3	55,9
<b>Biyoloji</b>	10	2,8	58,8
<b>Almanca</b>	8	2,3	61,0
<b>Tarih</b>	8	2,3	63,3
<b>Sınıf Öğretmeni</b>	72	20,3	83,6
<b>Anaokulu Öğr.</b>	28	7,9	91,5
<b>Görsel Sanatlar</b>	5	1,4	92,9
<b>Felsefe</b>	2	,2	93,5
<b>Beden Eğitimi</b>	11	3,1	96,6
<b>Tek. ve Tasarım</b>	9	2,5	99,2
<b>Psikoloji</b>	1	,3	99,4
<b>Sağlık Bilgisi</b>	2	,6	100,0

## Branşlar



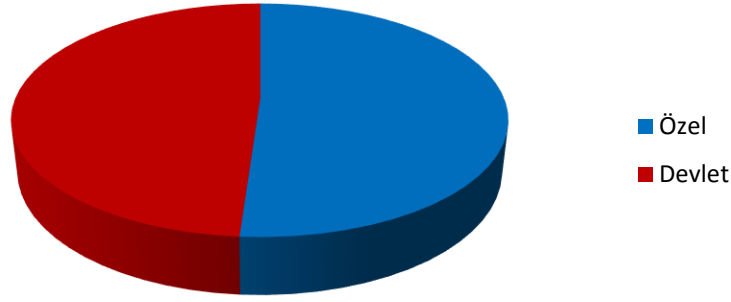
Şekil 5. 6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımları

Örneklem grubunun branşlarına göre dağılımı çizelge 5.6'da ve şekil 5.6'da gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin branşları 17'si (4,8) Fen Bilimleri, 13'ü (3,7) Sosyal Bilgiler, 36'sı (10,2) Matematik, 18'i (5,1) Türkçe, 11'i (3,1) Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, 8'i (2,3) Müzik, 33'ü (9,3) İngilizce, 14'ü (4) Kimya, 20'si (5,6) Türk Dili ve Edebiyatı, 11'i (3,1) Fizik, 9'u (2,5) Coğrafya, 8'i (2,3) Rehberlik, 10'u (2,8) Biyoloji, 8'i (2,3) Almanca, 8'i (2,3) Tarih, 72'si (20,3) Sınıf Öğretmeni, 28'i (7,9) Anaokulu Öğretmeni, 5'i (1,4) Görsel Sanatlar, 2'si (,2) Felsefe, 11'i (3,1) Beden Eğitimi, 9'u (3,1) Teknoloji ve Tasarım, 1'i (,3) Psikoloji ve 2'si (,6) Sağlık Bilgisi olarak hesaplanmıştır.

Çizelge 5 7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sektöre Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
<b>ÖZEL</b>	181	51,1	51,1
<b>DEVLET</b>	173	48,9	100,0

## Sektör



**Şekil 5. 7:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sektöre Göre Dağılımları

Örneklem grubunun sektöre göre dağılımı çizelge 5.7’de ve şekil 5.7’de gösterilmiştir Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, 181’i (% 51,1) özel ve 173’ü (% 48,9) devlet olarak hesaplanmıştır.

### 5.2.1.2 Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık maddelerine ilişkin yanıtların frekans dağılım bulguları

Çizelge: 5.8 ve çizelge: 5.9’da “Örgütsel Adalet” ve “Örgütsel Bağlılık” ölçeklerinin analiz sonucuna göre, Mod, Medyan, Standart Sapma ve Ortalamaları gösterilmektedir.

**Çizelge 5 8:** Analize Tabi Tutulan Örgütsel Adalet Ölçek İfadelerinin Veri Özeti

İFADE	ORT.	MOD	MEDYAN	S.S.
1. Okul yöneticimin ders programlarını adil bir şekilde yaptığımı düşünüyorum.	3,8503	4	4	1,08435
2. Okul yöneticimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma adil olarak dağıtmaktadır.	3,9153	4	4	1,05037
3. Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	3,5480	4	4	1,07467
4. Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	3,5452	4	4	1,08005
5. Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	3,5367	4	4	1,10115
6. Okul yöneticilerimiz, işimiz ile ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	3,7373	4	4	1,05724

**Çizelge 5 8:** (devam) Analize Tabi Tutulan Örgütsel Adalet Ölçek İfadelerinin Veri Özeti

7. Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.	3,6582	4	4	1,07724
8. Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.	3,5028	4	4	1,07046
9. Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	3,6893	4	4	1,06425
10. Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	3,8023	4	4	,99312
11. Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	3,5989	4	4	1,09988
12. Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.	4,0763	4	4	,97117
13. Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.	4,0763	5	4	,99138
14. Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	3,8672	4	4	1,05481
15. Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	3,8220	4	4	1,10085
16. Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlandığını her birimizle ayrı ayrı tartışır.	3,3446	4	3	1,12146
17. Okul yöneticilerimiz verdiği kararlara ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.	3,6893	4	4	1,03456
18. Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.	3,5113	4	4	1,05171
19. Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese açık bir şekilde sunar.	3,6186	4	4	1,13846

Çizelge 5 8’de örgütsel adalet temelinde sonuçlar incelendiğinde, eğitim sektöründe örgütsel adalet algılarının iyi derecede olduğu görülmektedir. (Ortalama puan 3.50’nin üzerindedir)

**Çizelge 5 9:** Analize Tabi Tutulan Örgütsel Bağlılık Ölçek İfadelerinin Veri Özeti

İFADE	ORT.	MOD	MEDYAN	S.S.
1. Okulumda planlama, örgütleme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.	3,5395	4	4	1,13899
2. Okulumda hakim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır.	3,6469	4	4	1,09965
3. Bu okulda yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum.	3,3644	4	4	1,12654
4. Yöneticilerimizin karar alırken, problem çözerken bizleri işbirliğine teşvik etmeleri kendimi buraya bağlı hissetmemi sağlıyor.	3,5706	4	4	1,08653
5. Üstlerim yapmış olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.	3,5621	4	4	1,11789
6. Kişinin kim olduğundan ziyade performansının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu okula bağlı olmamı sağlıyor.	3,5876	4	4	1,05081
7. Okul müdürümüzün çabalarına destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor.	3,6695	4	4	1,09380
8. Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	3,3023	4	3	1,14731
9. Adil ve düşünceli yönetimi nedeniyle kendimi bu okulla büyük ölçüde özdeşleştiriyorum.	3,6017	4	4	1,08144
10. Önerilerim okul yönetimince dikkate alındığı için kendimi buraya bağlı hissediyorum.	3,5537	4	4	1,05846
11. Bu okulda doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.	3,5085	4	4	1,07834
12. Bu okulda mesleki gelişim olanaklarının oluşu, beni buraya bağlı kılıyor.	3,3588	4	4	1,08484
13. Okulumun istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısının olduğunu düşünüyorum.	3,6667	4	4	1,08644
14. Okulumda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu okula bağladığımı düşünüyorum.	3,6610	4	4	1,08644
15. Bu okulda dikkate alındığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum.	3,6582	4	4	1,07461
16. Herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin bu okulda ders saatleri dışında da çalışabilirim.	3,3446	4	4	1,17089
17. Kendimi tamamen bu okulun bir parçası olarak hissediyorum.	3,6497	4	4	1,11970



Çizelge 5. 9’da örgütsel bağlılık temelinde sonuçlar incelendiğinde, eğitim sektöründe bağlılıkların oldukça yüksek olduğu görülmektedir. (Ortalama puan 3,50’nin üzerindedir)

**Çizelge 5.10:** Öğretmenlerin ‘‘ Okul Yöneticimin Ders Programlarını Adil Bir Şekilde Yaptığını Düşünüyorum’’ İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**‘‘Okul Yöneticimin Ders Programlarını Adil Bir Şekilde Yaptığını Düşünüyorum’’**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	15	4,2	4,2
Katılmıyorum	30	8,5	12,7
Kararsızım	58	16,4	29,1
Katılıyorum	141	39,8	68,9
Tamamen Katılıyorum	110	31,1	100,0

‘‘Okul Yöneticimin Ders Programlarını Adil Bir Şekilde Yaptığını Düşünüyorum’’ ifadesine katılımcıların % 4,2’si ‘‘Kesinlikle Katılmıyorum’’, %8,5’i ‘‘Katılmıyorum’’, %16,4’ü ‘‘Kararsızım’’, %39,8’i ‘‘Katılıyorum’’, %31,1’i ise ‘‘Tamamen Katılıyorum’’ cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.11:** Öğretmenlerin ‘‘ Okul Yöneticimiz, Öğretim Yılı Başında Dersleri Branş Arkadaşlarıma Adil Olarak Dağıtmaktadır’’ İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**‘‘Okul Yöneticimiz, Öğretim Yılı Başında Dersleri Branş Arkadaşlarıma Adil Olarak Dağıtmaktadır’’**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	3,4	3,4
Katılmıyorum	29	8,2	11,6
Kararsızım	52	14,7	26,3
Katılıyorum	145	41,0	67,2
Tamamen Katılıyorum	116	32,8	100,0

“Okul Yöneticimiz, Öğretim Yılı Başında Dersleri Branş Arkadaşlarıma Adil Olarak Dağıtmaktadır” ifadesine katılımcıların % 3,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,2’si “Katılmıyorum”, %14,7’si “Kararsızım”, %41,0’ı “Katılıyorum”, %32,8’i ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul yöneticilerinin dersleri adil olarak dağıttığı görülmektedir.

**Çizelge 5.12:** Öğretmenlerin “Okuldaki Ders Dışı İşlerin Öğretmenlere Eşit Dağıtıldığını Düşünüyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okuldaki Ders Dışı İşlerin Öğretmenlere Eşit Dağıtıldığını Düşünüyorum”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	18	5,1	5,1
<b>Katılmıyorum</b>	47	13,1	18,4
<b>Kararsızım</b>	71	20,1	38,4
<b>Katılıyorum</b>	159	44,9	83,3
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	59	16,7	100,0

“Okuldaki Ders Dışı İşlerin Öğretmenlere Eşit Dağıtıldığını Düşünüyorum” ifadesine katılımcıların % 5,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,1’i “Katılmıyorum”, %20,1’i “Kararsızım”, %44,9’u “Katılıyorum”, %16,7’si ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul yöneticilerinin ders dışı işlerini adil olarak dağıttığı görülmektedir.

**Çizelge 5.13:** Öğretmenlerin “Okulda Öğretmenlere Verilen Ödüllerin Adil Dağıtıldığını Düşünüyorum” ifadesine verdiği cevapların dağılımı

**“Okulda Öğretmenlere Verilen Ödüllerin Adil Dağıtıldığını Düşünüyorum”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	20	5,6	5,6
Katılmıyorum	39	11,0	16,7
Kararsızım	86	24,3	41,0
Katılıyorum	146	41,2	82,2
Tamamen Katılıyorum	63	17,8	100,0

“Okulda Öğretmenlere Verilen Ödüllerin Adil Dağıtıldığını Düşünüyorum” ifadesine katılımcıların % 5,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,0’ı “Katılmıyorum”, %24,3’ü “Kararsızım”, %41,2’si “Katılıyorum”, %17,8’i ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul yöneticilerinin ödülleri adil olarak dağıttığı görülmektedir.

**Çizelge 5.14:** Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimizin Öğretmenlere Eşit Sorumluluk Yüklediğini Düşünüyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okul Yöneticilerimizin Öğretmenlere Eşit Sorumluluk Yüklediğini Düşünüyorum”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	15	4,2	4,2
Katılmıyorum	58	16,4	20,6
Kararsızım	70	19,8	40,4
Katılıyorum	144	40,7	81,1
Tamamen Katılıyorum	67	18,9	100,0

“Okul Yöneticilerimizin Öğretmenlere Eşit Sorumluluk Yüklediğini Düşünüyorum” ifadesine katılımcıların % 4,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,4’ü “Katılmıyorum”, %18,8’i “Kararsızım”, %40,7’si “Katılıyorum”, %18,9’u ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul yöneticilerinin sorumluluğu eşit olarak dağıttığı görülmektedir.

**Çizelge 5.15:** Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz, İşimiz İle İlgili Kararları Tarafsız Bir Şekilde Verir” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okul Yöneticilerimiz, İşimiz İle İlgili Kararları Tarafsız Bir Şekilde Verir”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	12	3,4	3,1
<b>Katılmıyorum</b>	38	10,7	18,4
<b>Kararsızım</b>	70	19,8	37,7
<b>Katılıyorum</b>	145	41,0	78,0
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	89	25,1	100,0

“Okul Yöneticilerimiz, İşimiz İle İlgili Kararları Tarafsız Bir Şekilde Verir” ifadesine katılımcıların % 3,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %10,7’si “Katılmıyorum”, %19,8’i “Kararsızım”, %41,0’ı “Katılıyorum”, %25,1’i ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul yöneticilerinin tarafsız olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.16:** Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz, Bizi İlgilendiren Konularda Ayrım Yapmadan Tüm Öğretmenlerin Görüşlerini Almaya Çalışır” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okul Yöneticilerimiz, Bizi İlgilendiren Konularda Ayrım Yapmadan Tüm Öğretmenlerin Görüşlerini Almaya Çalışır”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	11	3,1	3,1
Katılmıyorum	54	15,3	18,4
Kararsızım	58	16,4	34,7
Katılıyorum	153	43,2	78,0
Tamamen Katılıyorum	78	22,0	100,0

“Okul Yöneticilerimiz, Bizi İlgilendiren Konularda Ayrım Yapmadan Tüm Öğretmenlerin Görüşlerini Almaya Çalışır” ifadesine katılımcıların % 3,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,3’ü “Katılmıyorum”, %16,4’ü “Kararsızım”, %43,2’si “Katılıyorum”, %22,0’ı ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul yöneticilerinin ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalıştığı görülmektedir.

**Çizelge 5.17:** Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz Okulla İlgili Kararlar Vermeden Önce Tüm Öğretmenlerden Tam Ve Doğru Bilgi Toplar” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okul Yöneticilerimiz Okulla İlgili Kararlar Vermeden Önce Tüm Öğretmenlerden Tam Ve Doğru Bilgi Toplar”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	4,0	4,0
Katılmıyorum	55	15,5	19,5
Kararsızım	85	24,0	43,5
Katılıyorum	139	39,3	82,8
Tamamen Katılıyorum	61	17,2	100,0

“Okul Yöneticilerimiz Okulla İlgili Kararlar Vermeden Önce Tüm Öğretmenlerden Tam Ve Doğru Bilgi Toplar” ifadesine katılımcıların % 4,0’ı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,5’i “Katılmıyorum”, %24,0’ı “Kararsızım”, %39,3’ü “Katılıyorum”, %17,2’si ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul yöneticilerinin kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden doğru bilgi topladığı görülmektedir.

**Çizelge 5.18:** Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz Aldıkları Kararları Tüm Öğretmenlere Açıklar; Eğer Öğretmenler İsterse, Bu Kararın Gerekçelerini Açıklar” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okul Yöneticilerimiz Aldıkları Kararları Tüm Öğretmenlere Açıklar; Eğer Öğretmenler İsterse, Bu Kararın Gerekçelerini Açıklar”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	10	2,8	2,8
<b>Katılmıyorum</b>	48	13,6	16,4
<b>Kararsızım</b>	68	19,2	35,6
<b>Katılıyorum</b>	144	40,7	76,3
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	84	23,7	100,0

“Okul Yöneticilerimiz Aldıkları Kararları Tüm Öğretmenlere Açıklar; Eğer Öğretmenler İsterse, Bu Kararın Gerekçelerini Açıklar” ifadesine katılımcıların % 2,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,6’sı “Katılmıyorum”, %19,2’si “Kararsızım”, %40,7’si “Katılıyorum”, %23,7’si ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul yöneticilerinin aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıkladığı görülmektedir.

**Çizelge 5.19:** Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz Yasa, Tüzük, Yönetmelik, Genelge Vb. Gibi Mevzuat Hükümlerini Tüm Öğretmenlere Yansız Ve Tutarlı Bir Şekilde Uygular” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okul Yöneticilerimiz Yasa, Tüzük, Yönetmelik, Genelge Vb. Gibi Mevzuat Hükümlerini Tüm Öğretmenlere Yansız Ve Tutarlı Bir Şekilde Uygular”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	2,0	2,0
Katılmıyorum	32	9,0	11,0
Kararsızım	78	22,0	33,1
Katılıyorum	144	40,7	73,7
Tamamen Katılıyorum	93	26,3	100,0

“Okul Yöneticilerimiz Yasa, Tüzük, Yönetmelik, Genelge Vb. Gibi Mevzuat Hükümlerini Tüm Öğretmenlere Yansız Ve Tutarlı Bir Şekilde Uygular” ifadesine katılımcıların % 2,0’ı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,0’ı “Katılmıyorum”, %22,0’ı “Kararsızım”, %40,7’si “Katılıyorum”, %26,3’si ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul yöneticilerinin yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerine uyduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.20:** Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz Aldıkları Kararların Ayrım Yapılmaksızın Tüm Öğretmenler Tarafından Sorgulanmasına İzin Verir” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okul Yöneticilerimiz Aldıkları Kararların Ayrım Yapılmaksızın Tüm Öğretmenler Tarafından Sorgulanmasına İzin Verir”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	18	5,1	5,1
Katılmıyorum	43	12,1	17,2
Kararsızım	76	21,5	38,7
Katılıyorum	143	40,4	79,1
Tamamen Katılıyorum	74	20,9	100,0

“Okul Yöneticilerimiz Aldıkları Kararların Ayrım Yapılmaksızın Tüm Öğretmenler Tarafından Sorgulanmasına İzin Verir” ifadesine katılımcıların % 5,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %12,1’i “Katılmıyorum”, %21,5’i “Kararsızım”, %40,4’ü “Katılıyorum”, %20,9’u ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul yöneticilerinin aldıkları kararları ayrım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verdiği görülmektedir.

**Çizelge 5.21:** Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz, Tüm Öğretmenlere Nazik Davranır” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okul Yöneticilerimiz, Tüm Öğretmenlere Nazik Davranır”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	7	2,0	2,0
<b>Katılmıyorum</b>	22	6,2	8,2
<b>Kararsızım</b>	46	13,0	21,2
<b>Katılıyorum</b>	141	39,8	61,0
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	138	39,0	100,0

“Okul Yöneticilerimiz, Tüm Öğretmenlere Nazik Davranır” ifadesine katılımcıların % 2,0’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,2’si “Katılmıyorum”, %13,0’ı “Kararsızım”, %39,8’i “Katılıyorum”, %39,0’ı ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul yöneticilerinin tüm öğretmenlere nazik davrandığı görülmektedir.



**Çizelge 5.22:** Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz Okuldaki Öğretmenlerin Her Birine Onurlu Ve Saygılı Davranır” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okul Yöneticilerimiz Okuldaki Öğretmenlerin Her Birine Onurlu Ve Saygılı Davranır”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	1,4	1,4
Katılmıyorum	27	7,6	9,0
Kararsızım	50	14,1	23,2
Katılıyorum	126	35,6	58,8
Tamamen Katılıyorum	146	41,2	100,0

“Okul Yöneticilerimiz Okuldaki Öğretmenlerin Her Birine Onurlu Ve Saygılı Davranır” ifadesine katılımcıların % 1,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %7,6’si “Katılmıyorum”, %14,1’i “Kararsızım”, %35,6’sı “Katılıyorum”, %41,2’si ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul yöneticilerinin tüm öğretmenlere onurlu ve saygılı davrandığı görülmektedir.

**Çizelge 5.23:** Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz Okuldaki Bütün Öğretmenlerin Kişisel İhtiyaçlarına Karşı Duyarlı Davranır” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okul Yöneticilerimiz Okuldaki Bütün Öğretmenlerin Kişisel İhtiyaçlarına Karşı Duyarlı Davranır”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	4,0	4,0
Katılmıyorum	29	8,2	12,1
Kararsızım	52	14,7	26,8
Katılıyorum	154	43,5	70,3
Tamamen Katılıyorum	105	29,7	100,0

“Okul Yöneticilerimiz Okuldaki Bütün Öğretmenlerin Kişisel İhtiyaçlarına Karşı Duyarlı Davranır” ifadesine katılımcıların % 4,0’ı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,2’si “Katılmıyorum”, %14,7’si “Kararsızım”, %43,5’i “Katılıyorum”, %29,7’si ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul yöneticilerinin tüm öğretmenlerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı davrandığı görülmektedir.

**Çizelge 5.24:** Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz Bizimle İlgili Kararlar Verirken Yasal Haklarımızı Göz Önünde Bulundurur” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okul Yöneticilerimiz Bizimle İlgili Kararlar Verirken Yasal Haklarımızı Göz Önünde Bulundurur”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	18	5,1	5,1
<b>Katılmıyorum</b>	31	8,8	13,8
<b>Kararsızım</b>	50	14,1	28,0
<b>Katılıyorum</b>	152	42,9	70,9
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	103	29,1	100,0

“Okul Yöneticilerimiz Bizimle İlgili Kararlar Verirken Yasal Haklarımızı Göz Önünde Bulundurur” ifadesine katılımcıların % 5,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,8’i “Katılmıyorum”, %14,1’i “Kararsızım”, %42,9’u “Katılıyorum”, %29,1’i ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul yöneticilerinin tüm öğretmenlerle ilgili karar verirken yasal hakları göz önünde bulundurduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.25:** Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz İşimizle İlgili Verdikleri Kararları Uygulamadan Önce, Nasıl Sonuçlandığını Her Birimizle Ayrı Ayrı Tartışır” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okul Yöneticilerimiz İşimizle İlgili Verdikleri Kararları Uygulamadan Önce, Nasıl Sonuçlandığını Her Birimizle Ayrı Ayrı Tartışır”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	6,2	6,2
Katılmıyorum	61	17,2	23,4
Kararsızım	99	28,0	51,4
Katılıyorum	117	33,1	84,5
Tamamen Katılıyorum	55	15,5	100,0

“Okul Yöneticilerimiz İşimizle İlgili Verdikleri Kararları Uygulamadan Önce, Nasıl Sonuçlandığını Her Birimizle Ayrı Ayrı Tartışır” ifadesine katılımcıların % 6,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %17,2’si “Katılmıyorum”, %28,0’ı “Kararsızım”, %33,1’i “Katılıyorum”, %15,5’i ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşleri ortalama bir düzeyi ifade etmektedir. Bu ölçek sonucuna göre, okul yöneticilerinin iş ile ilgili kararları vermeden önce tüm öğretmenlerin fikirlerini almadığı görülmektedir.

**Çizelge 5.26:** Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz Verdiği Kararlara İlgili Bilgileri, İsteyen Tüm Öğretmenlere Ayrım Yapmaksızın Eksiksiz Sunar” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okul Yöneticilerimiz Verdiği Kararlara İlgili Bilgileri, İsteyen Tüm Öğretmenlere Ayrım Yapmaksızın Eksiksiz Sunar”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	15	4,2	4,2
Katılmıyorum	29	8,2	12,4
Kararsızım	84	23,7	36,2
Katılıyorum	149	42,1	78,2
Tamamen Katılıyorum	77	21,8	100,0

“Okul Yöneticilerimiz Verdiği Kararlara İlgili Bilgileri, İsteyen Tüm Öğretmenlere Ayrım Yapmaksızın Eksiksiz Sunar” ifadesine katılımcıların % 4,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,2’si “Katılmıyorum”, %23,7’si “Kararsızım”, %42,1’i “Katılıyorum”, %21,8’i ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul yöneticilerinin almış olduğu kararları isteyen tüm öğretmenlere sunduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.27:** Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerimiz İşimizle İlgili Verdiği Kararları Tek Tek Tüm Öğretmenlere Mantıklı Biçimde Açıklar” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okul Yöneticilerimiz İşimizle İlgili Verdiği Kararları Tek Tek Tüm Öğretmenlere Mantıklı Biçimde Açıklar”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	14	4,0	4,0
<b>Katılmıyorum</b>	50	14,1	18,1
<b>Kararsızım</b>	90	25,4	43,5
<b>Katılıyorum</b>	141	39,8	83,3
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	59	16,7	100,0

“Okul Yöneticilerimiz İşimizle İlgili Verdiği Kararları Tek Tek Tüm Öğretmenlere Mantıklı Biçimde Açıklar” ifadesine katılımcıların % 4,0’ı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %14,1’i “Katılmıyorum”, %24,4’ü “Kararsızım”, %39,8’i “Katılıyorum”, %16,7’si ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul yöneticilerinin almış olduğu kararları mantıklı bir şekilde açıkladığı görülmektedir.

**Çizelge 5.28:** Öğretmenlerin ‘‘Okul Yöneticilerimiz Okulla İlgili Verdikleri Tüm Kararları Gizlemeden Herkese Açık Bir Şekilde Sunar’’ İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**‘‘Okul Yöneticilerimiz Okulla İlgili Verdikleri Tüm Kararları Gizlemeden Herkese Açık Bir Şekilde Sunar’’**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	24	6,8	6,8
Katılmıyorum	36	10,2	16,9
Kararsızım	70	19,8	36,7
Katılıyorum	145	41,0	77,7
Tamamen Katılıyorum	79	22,3	100,0

‘‘Okul Yöneticilerimiz Okulla İlgili Verdikleri Tüm Kararları Gizlemeden Herkese Açık Bir Şekilde Sunar’’ ifadesine katılımcıların % 6,8’i ‘‘Kesinlikle Katılmıyorum’’, %10,2’si ‘‘Katılmıyorum’’, %19,8’ü ‘‘Kararsızım’’, %41,0’ı ‘‘Katılıyorum’’, %22,3’ü ise ‘‘Tamamen Katılıyorum’’ cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul yöneticilerinin almış olduğu kararları gizlemeden sunduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.29:** Öğretmenlerin ‘‘Okulumda Planlama, Örgütlenme Ve Yürütme İşlerine Katıldığım İçin Kendimi Bu Okula Daha Bağlı Hissediyorum’’ İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**‘‘Okulumda Planlama, Örgütlenme Ve Yürütme İşlerine Katıldığım İçin Kendimi Bu Okula Daha Bağlı Hissediyorum’’**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	20	5,6	5,6
Katılmıyorum	55	15,5	21,2
Kararsızım	63	17,8	39,0
Katılıyorum	146	41,2	80,2
Tamamen Katılıyorum	70	19,8	100,0

“Okulumda Planlama, Örgütleme Ve Yürütme İşlerine Katıldığım İçin Kendimi Bu Okula Daha Bağlı Hissediyorum” ifadesine katılımcıların % 5,6’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,5’i “Katılmıyorum”, %17,8’i “Kararsızım”, %41,2’si “Katılıyorum”, %19,8’i ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve öğretmenlerin kurum işleri içerisinde bulundukça okula olan bağlılıklarının arttığı görülmektedir.

**Çizelge 5.30:** Öğretmenlerin “Okulumda Hakim Olan Yüksek Düzeydeki Güven Duygusu Görevimi Uzun Süre Devam Ettirmeme Neden Olmaktadır” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okulumda Hakim Olan Yüksek Düzeydeki Güven Duygusu Görevimi Uzun Süre Devam Ettirmeme Neden Olmaktadır”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	16	4,5	4,5
Katılmıyorum	43	12,1	16,7
Kararsızım	73	20,6	37,3
Katılıyorum	140	39,5	76,8
Tamamen Katılıyorum	82	23,2	100,0

“Okulumda Hakim Olan Yüksek Düzeydeki Güven Duygusu Görevimi Uzun Süre Devam Ettirmeme Neden Olmaktadır” ifadesine katılımcıların % 4,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %12,1’i “Katılmıyorum”, %20,6’sı “Kararsızım”, %39,5’i “Katılıyorum”, %23,2’si ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve öğretmenlerin güven duygusunun okula olan bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir.

**Çizelge 5.31:** Öğretmenlerin ‘‘Bu Okulda Yönetimin Bir Parçası Olduğuma Dair Güçlü Bir Duygu Yaşıyorum’’ İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**‘‘Bu Okulda Yönetimin Bir Parçası Olduğuma Dair Güçlü Bir Duygu Yaşıyorum’’**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	19	5,4	5,4
Katılmıyorum	69	19,5	24,9
Kararsızım	87	24,6	49,4
Katılıyorum	122	34,5	83,9
Tamamen Katılıyorum	57	16,1	100,0

‘‘Bu Okulda Yönetimin Bir Parçası Olduğuma Dair Güçlü Bir Duygu Yaşıyorum’’ ifadesine katılımcıların % 5,4’ü ‘‘Kesinlikle Katılmıyorum’’, %19,5’i ‘‘Katılmıyorum’’, %24,6’sı ‘‘Kararsızım’’, %34,5’i ‘‘Katılıyorum’’, %16,1’i ise ‘‘Tamamen Katılıyorum’’ cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin ortalama bir düzeyde olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.32:** Öğretmenlerin ‘‘Yöneticilerimizin Karar Alırken, Problem Çözerken Bizleri İşbirliğine Teşvik Etmeleri Kendimi Buraya Bağlı Hissetmemi Sağlıyor’’ İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**‘‘Yöneticilerimizin Karar Alırken, Problem Çözerken Bizleri İşbirliğine Teşvik Etmeleri Kendimi Buraya Bağlı Hissetmemi Sağlıyor’’**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	18	5,1	5,1
Katılmıyorum	46	13,0	18,1
Kararsızım	71	20,1	38,1
Katılıyorum	154	43,5	81,6
Tamamen Katılıyorum	65	18,4	100,0

“Yöneticilerimizin Karar Alırken, Problem Çözerken Bizleri İşbirliğine Teşvik Etmeleri Kendimi Buraya Bağlı Hissetmemi Sağlıyor” ifadesine katılımcıların % 5,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,0’ı “Katılmıyorum”, %20,1’i “Kararsızım”, %43,5’i “Katılıyorum”, %18,4’ü ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okul içerisindeki iş birliğinin öğretmenlerin bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir.

**Çizelge 5.33:** Öğretmenlerin “Üstlerim Yapmış Olduğum İşleri Takdir Ettikleri İçin Kendimi Bu Okula Büyük Ölçüde Bağlı Hissediyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Üstlerim Yapmış Olduğum İşleri Takdir Ettikleri İçin Kendimi Bu Okula Büyük Ölçüde Bağlı Hissediyorum”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	21	5,9	5,9
Katılmıyorum	45	12,7	18,6
Kararsızım	71	20,1	38,7
Katılıyorum	148	41,8	80,5
Tamamen Katılıyorum	69	19,5	100,0

“Üstlerim Yapmış Olduğum İşleri Takdir Ettikleri İçin Kendimi Bu Okula Büyük Ölçüde Bağlı Hissediyorum” ifadesine katılımcıların % 5,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %12,7’si “Katılmıyorum”, %20,1’i “Kararsızım”, %41,8’i “Katılıyorum”, %19,5’ü ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve yöneticilerin takdirini alan öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir.



**Çizelge 5.34:** Öğretmenlerin “Kişinin Kim Olduğundan Ziyade Performansının Objektif Olarak Değerlendirilmesi Benim Bu Okula Bağlı Olmamı Sağlıyor” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Kişinin Kim Olduğundan Ziyade Performansının Objektif Olarak Değerlendirilmesi Benim Bu Okula Bağlı Olmamı Sağlıyor”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	17	4,8	4,8
Katılmıyorum	41	11,6	16,4
Kararsızım	73	20,6	37,0
Katılıyorum	163	46,0	83,1
Tamamen Katılıyorum	60	16,9	100,0

“Kişinin Kim Olduğundan Ziyade Performansının Objektif Olarak Değerlendirilmesi Benim Bu Okula Bağlı Olmamı Sağlıyor” ifadesine katılımcıların % 4,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,6’si “Katılmıyorum”, %20,6’si “Kararsızım”, %46,0’ı “Katılıyorum”, %16,9’u ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve yöneticilerin performansları objektif değerlendiriyor olması öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir.

**Çizelge 5.35:** Öğretmenlerin “Okul Müdürümüzün Çabalarına Destek Ve Cesaret Veriyor Olması, Kendimi Bu Okula Daha Yakın Hissetmemi Sağlıyor” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okul Müdürümüzün Çabalarına Destek Ve Cesaret Veriyor Olması, Kendimi Bu Okula Daha Yakın Hissetmemi Sağlıyor”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	15	4,2	4,2
Katılmıyorum	44	12,4	16,7
Kararsızım	67	18,9	35,6
Katılıyorum	145	41,0	76,6
Tamamen Katılıyorum	83	23,4	100,0

“Okul Müdürümüzün Çabalarına Destek Ve Cesaret Veriyor Olması, Kendimi Bu Okula Daha Yakın Hissetmemi Sağlıyor” ifadesine katılımcıların % 4,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %12,4’ü “Katılmıyorum”, %18,9’u “Kararsızım”, %41,0’ı “Katılıyorum”, %23,4’ü ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu yönde olduğu ve yöneticilerinin çabalara destek veriyor olması öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir.

**Çizelge 5.36:** Öğretmenlerin “Yönetimin Bir Parçası Olduğum Hissi Benim Bu Okuldan Ayrılmamı Engelliyor” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Yönetimin Bir Parçası Olduğum Hissi Benim Bu Okuldan Ayrılmamı Engelliyor”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	27	7,6	7,6
Katılmıyorum	64	18,1	25,7
Kararsızım	88	24,9	50,6
Katılıyorum	125	35,3	85,9
Tamamen Katılıyorum	50	14,1	100,0

“Yönetimin Bir Parçası Olduğum Hissi Benim Bu Okuldan Ayrılmamı Engelliyor” ifadesine katılımcıların % 7,6’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %18,1’i “Katılmıyorum”, %24,9’u “Kararsızım”, %35,3’ü “Katılıyorum”, %14,1’ü ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve öğretmenlerin, yönetimin bir parçası olduğunu hissediyor olmasının bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir.

**Çizelge 5.37:** Öğretmenlerin “Adil Ve Düşünceli Yönetimi Nedeniyle Kendimi Bu Okulla Büyük Ölçüde Özdeşleştiriyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Adil Ve Düşünceli Yönetimi Nedeniyle Kendimi Bu Okulla Büyük Ölçüde Özdeşleştiriyorum”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	20	5,6	5,6
Katılmıyorum	39	11,0	16,7
Kararsızım	68	19,2	35,9
Katılıyorum	162	45,8	81,6
Tamamen Katılıyorum	65	18,4	100,0

“Adil Ve Düşünceli Yönetimi Nedeniyle Kendimi Bu Okulla Büyük Ölçüde Özdeşleştiriyorum” ifadesine katılımcıların % 5,6’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,0’ı “Katılmıyorum”, %19,2’si “Kararsızım”, %45,8’i “Katılıyorum”, %18,4’ü ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve yöneticilerin adil olmasının öğretmenlerin bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir.

**Çizelge 5.38:** Öğretmenlerin “Önerilerim Okul Yönetimince Dikkate Alındığı İçin Kendimi Buraya Bağlı Hissediyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Önerilerim Okul Yönetimince Dikkate Alındığı İçin Kendimi Buraya Bağlı Hissediyorum”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	19	5,4	5,4
Katılmıyorum	42	11,9	17,2
Kararsızım	72	20,3	37,6
Katılıyorum	166	46,9	84,5
Tamamen Katılıyorum	55	15,5	100,0

“Önerilerim Okul Yönetimince Dikkate Alındığı İçin Kendimi Buraya Bağlı Hissediyorum” ifadesine katılımcıların % 5,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,9’u “Katılmıyorum”, %20,3’ü “Kararsızım”, %46,9’u “Katılıyorum”, %15,5’i ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve yöneticilerin görüşleri dikkate alıyor olmasının öğretmenlerin bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir.

**Çizelge 5.39:** Öğretmenlerin “Bu Okulda Doğru İşler Doğru Kişilere Verildiği İçin Kendimi Bu Okula Bağlı Hissediyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Bu Okulda Doğru İşler Doğru Kişilere Verildiği İçin Kendimi Bu Okula Bağlı Hissediyorum”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	19	5,4	5,4
Katılmıyorum	45	12,7	18,1
Kararsızım	86	24,3	42,4
Katılıyorum	145	41,0	83,3
Tamamen Katılıyorum	59	16,7	100,0

“Bu Okulda Doğru İşler Doğru Kişilere Verildiği İçin Kendimi Bu Okula Bağlı Hissediyorum” ifadesine katılımcıların % 5,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %12,7’si “Katılmıyorum”, %24,3’ü “Kararsızım”, %41,0’ı “Katılıyorum”, %16,7’si ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve yöneticiler tarafından doğru işlerin doğru kişilere veriliyor olmasının öğretmenlerin bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir.

**Çizelge 5.40:** Öğretmenlerin “Bu Okulda Mesleki Gelişim Olanaklarının Oluşu, Beni Buraya Bağlı Kılıyor” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Bu Okulda Mesleki Gelişim Olanaklarının Oluşu, Beni Buraya Bağlı Kılıyor”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	6,2	6,2
Katılmıyorum	55	15,5	21,8
Kararsızım	97	27,4	49,2
Katılıyorum	134	37,9	87,0
Tamamen Katılıyorum	46	13,0	100,0

“Bu Okulda Mesleki Gelişim Olanaklarının Oluşu, Beni Buraya Bağlı Kılıyor” ifadesine katılımcıların % 6,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,5’i “Katılmıyorum”, %27,4’ü “Kararsızım”, %37,9’u “Katılıyorum”, %13,0’ı ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve mesleki gelişim imkanlarının olmasının öğretmenlerin bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir.

**Çizelge 5.41:** Öğretmenlerin “Okulumun İstikrarlı Ve Gelişmeyi Hedefleyen Bir Yapısının Olduğunu Düşünüyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Okulumun İstikrarlı Ve Gelişmeyi Hedefleyen Bir Yapısının Olduğunu Düşünüyorum”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	16	4,5	4,5
Katılmıyorum	40	11,3	15,8
Kararsızım	71	20,1	35,9
Katılıyorum	146	41,2	77,1
Tamamen Katılıyorum	81	22,9	100,0

“Okulumun İstikrarlı Ve Gelişmeyi Hedefleyen Bir Yapısının Olduğunu Düşünüyorum” ifadesine katılımcıların % 4,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,3’ü “Katılmıyorum”, %20,1’i “Kararsızım”, %41,2’si “Katılıyorum”, %22,9’u ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir.

**Çizelge 5.42:** Öğretmenlerin “Okulumda Var Olan Özgürlük Ve Sorumluluk Dengesinin, Beni Gerçekten Bu Okula Bağladığını Düşünüyorum” ifadesine verdiği cevapların dağılımı

**“Okulumda Var Olan Özgürlük Ve Sorumluluk Dengesinin, Beni Gerçekten Bu Okula Bağladığını Düşünüyorum”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	15	4,2	4,2
Katılmıyorum	35	9,9	14,1
Kararsızım	81	22,9	37,0
Katılıyorum	147	41,5	78,5
Tamamen Katılıyorum	76	21,5	100,0

“Okulumda Var Olan Özgürlük Ve Sorumluluk Dengesinin, Beni Gerçekten Bu Okula Bağladığını Düşünüyorum” ifadesine katılımcıların % 4,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,9’u “Katılmıyorum”, %22,9’u “Kararsızım”, %41,5’i “Katılıyorum”, %21,5’i ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve okulda var olan özgürlük-sorumluluk dengesinin öğretmenlerin bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir.

**Çizelge 5.43:** Öğretmenlerin “Bu Okulda Dikkate Alındığımı Düşündüğüm İçin Kendimi Buraya Bağlı Hissediyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Bu Okulda Dikkate Alındığımı Düşündüğüm İçin Kendimi Buraya Bağlı Hissediyorum”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	16	4,5	4,5
Katılmıyorum	39	11,0	15,5
Kararsızım	72	20,3	35,9
Katılıyorum	150	42,4	78,2
Tamamen Katılıyorum	77	21,8	100,0

“Bu Okulda Dikkate Alındığımı Düşündüğüm İçin Kendimi Buraya Bağlı Hissediyorum” ifadesine katılımcıların % 4,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,0’ı “Katılmıyorum”, %20,3’u “Kararsızım”, %42,4’i “Katılıyorum”, %21,8’i ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu olduğu ve dikkate alınma düşüncesinin varlığı öğretmenlerin bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir.

**Çizelge 5.44:** Öğretmenlerin “Herhangi Bir Parasal Kazanç Düşünmeksizin Bu Okulda Ders Saatleri Dışında Da Çalışabilirim” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Herhangi Bir Parasal Kazanç Düşünmeksizin Bu Okulda Ders Saatleri Dışında Da Çalışabilirim”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	30	8,5	8,5
Katılmıyorum	54	15,3	23,7
Kararsızım	92	26,0	49,7
Katılıyorum	120	33,9	83,6
Tamamen Katılıyorum	58	16,4	100,0

“Herhangi Bir Parasal Kazanç Düşünmeksizin Bu Okulda Ders Saatleri Dışında Da Çalışabilirim” ifadesine katılımcıların % 8,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,3’ü “Katılmıyorum”, %26,0’ı “Kararsızım”, %33,9’u “Katılıyorum”, %16,4’ü ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin ortalama düzeyde olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.45:** Öğretmenlerin “Kendimi Tamamen Bu Okulun Bir Parçası Olarak Hissediyorum” İfadesine Verdiği Cevapların Dağılımı

**“Kendimi Tamamen Bu Okulun Bir Parçası Olarak Hissediyorum”**

CEVAP	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	23	6,5	6,5
Katılmıyorum	32	9,0	15,5
Kararsızım	71	20,1	35,6
Katılıyorum	148	41,8	77,4
Tamamen Katılıyorum	80	22,6	100,0

“Kendimi Tamamen Bu Okulun Bir Parçası Olarak Hissediyorum” ifadesine katılımcıların % 6,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,0’ı “Katılmıyorum”, %20,1’i “Kararsızım”, %41,8’i “Katılıyorum”, %22,6’sı ise “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu konudaki cevaplayıcıların genel görüşlerinin olumlu yönde olduğu görülmektedir.

### 5.3 Hipotez Değerlendirmeleri

#### 5.3.1 Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki

**H<sub>1</sub>** Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılıkları Arasında İstatistiksel olarak Anlamlı Pozitif Bir İlişki Vardır

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya örneklem olan öğretmenlerin “Örgütsel adalet” algıları ile “Örgütsel Bağlılık” arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla “Korelasyon Analizi” uygulanmıştır. Korelasyon analizi yapılmadan önce



“Örgütsel Adalet” ve “Örgütsel Bağlılık” ölçeklerinin ortalaması alınmıştır. Alınan ortalama sonuçlarına göre Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Korelasyon Analizi, iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla uygulanan testlerden biridir. Korelasyon katsayısı “0” a yakın değer aldığına “doğrusal ve zayıf bir ilişki”, +1 ya da -1’e yakın değerler aldığına ise değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Negatif değerler ilişkinin ters yönlü olduğuna işaret ederken, pozitif değerler ise, ilişkinin aynı yönlü olduğuna işaret etmektedir (Kalaycı, 2009, 110-117).

**Çizelge 5.46:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Algıladıkları “Örgütsel Adalet Algısı” ile “Örgütsel Bağlılıkları” Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi

	ADALET ORTALAMA	BAĞLILIK ORTALAMA
ADALET ORTALAMA	1	,776
Sig. (2-tailed)		,000
N	354	354
BAĞLILIK ORTALAMA	,776	1
Sig. (2-tailed)	,000	
N	354	354

Çizelge 5.46’nın incelenmesinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık algılamaları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu görülmektedir. Bu iki ölçek arasındaki ilişki oranı %77’dir. Pearson Correlasyon = ,776; P=000,<0,05) bir ilişki bulunmaktadır.

### 5.3.2 Örgütsel Adalet’in Örgütsel Bağlılığa Etkisi

**H<sub>2</sub>** Algılanan Örgütsel Adalet’in Örgütsel Bağlılığa Etkisi Vardır

$$\text{ÖB}_i = \alpha_0 + \alpha_1 \text{ÖA}_i + \epsilon_i$$

Çalışmanın bir önceki bölümünde, “Örgütsel adalet” algıları ile “Örgütsel Bağlılık” arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla “Korelasyon Analizi” uygulanmıştır. Bu bölümde ise, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adaletin

örgütsel bağlılığa olan etkisini incelemek amacıyla “Regresyon Analizi” uygulanmıştır.

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Regresyon analizi sonuçları yorumlanırken önemli bazı noktalar vardır. Regresyon analizi tablosunda yer alan R kare değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücünü gösterir. Katsayılar tablosunda yer alan  $\beta$ , anılan değişkenin etki eden değişkenden ne düzeyde etkilendiğinin gözlenmesini sağlamaktadır. Standardize Beta değeri, söz konusu değişkenler arasındaki korelasyonu ifade etmektedir. t ve p değerleri kurulan regresyon modelinin anlamlılık düzeyini ortaya koymaktadır (Kalaycı, 2009, 119-204).

**Çizelge 5.47:** Örgütsel Adalet’in Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisinin Regresyon Analizi İle İncelenmesi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,776 (a)	,602	,601	55826

Bağımsız Değişken: Örgütsel Adalet Ortalama

#### ANOVA

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	165,743	1	165,743	531,815	,000(a)
Artık Değer	109,702	352	,312		
<b>Toplam</b>	<b>275,445</b>	<b>353</b>			

Bağımsız Değişken: Örgütsel Adalet Ortalama

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık Ortalama

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta	B	Standart Hata
Sabit	,395	,140		2,827	,005
Adalet Ortalama	,850	,037	,776	23,061	,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık Ortalama

Çizelge 5.47'nin incelenmesinde sonucunda örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine pozitif yönlü ( $\beta=,776$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. ( $p=,000<0,05$ )

$$\text{ÖB} = 0,395 + 0,850 \text{ ÖA}_i$$



## 6 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, ‘‘Örgütsel Adalet’’ ve ‘‘Örgütsel Bağlılık’’ arasındaki ilişkiyi eğitim sektöründe öğretmenler tarafından nasıl algılandığını araştırmak adına uygulanmıştır.

Çalışmada ilk olarak ‘‘Örgütsel Adalet’’ ile ‘‘Örgütsel Bağlılık’’ arasındaki ilişki teorik bilgiler ile açıklanmaya ve daha sonra uygulama aşaması ile çalışanların örgütsel adalet algılarının kurumlarına olan bağlılıklarını analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda ulaşılmış olan analiz sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel adalet algısının, çalışanların kurumların olan örgütsel bağlılıklarını büyük ölçüde etkilediği yapılan incelemeler sonucunda ortaya koyulmuştur.
- Kurumların elinde bulundurduğu en önemli güç kaynağı işgücüdür. İşgörenlerin buldukları kuruma olan bağlılığı, onların çalışma performansını olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenlerin çalışma performansındaki artış direkt olarak örgüt verimini etkilemektedir.
- Araştırmada uygulanmış olan güvenilirlik analizi sonucunda, ‘‘Örgütsel Adalet’’ ve ‘‘Örgütsel Bağlılık’’ ölçeklerinin Cronbach’s alfa katsayılarının 0.90 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür. Bu oran yapılan çalışmanın yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin; %51,1’lik kısmı özel, %48,9’luk kısmı ise devlet sektöründe eğitim vermektedir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları bakımından ayırım yapıldığında; 41’i (% 11,6) 25 ve daha az yaş, 160’ı (% 45,2) 26-35 yaş, 113’ü (% 31,9) 36-45 yaş, 33’ü (% 9,3) 46-55 yaş ve 7’si (%2,0) 56 ve daha fazla yaş aralığında olduğu hesaplanmıştır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına baktığımızda; 17’si (4,8) Fen Bilimleri, 13’ü (3,7) Sosyal Bilgiler, 36’sı (10,2) Matematik, 18’i (5,1) Türkçe, 11’i (3,1) Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, 8’i (2,3) Müzik, 33’ü (9,3) İngilizce, 14’ü (4) Kimya, 20’si (5,6) Türk Dili ve Edebiyatı, 11’i (3,1) Fizik,

9'u (2,5) Coğrafya, 8'i (2,3) Rehberlik, 10'u (2,8) Biyoloji, 8'i (2,3) Almanca, 8'i (2,3) Tarih, 72'si (20,3) Sınıf Öğretmeni, 28'i (7,9) Anaokulu Öğretmeni, 5'i (1,4) Görsel Sanatlar, 2'si (,2) Felsefe, 11'i (3,1) Beden Eğitimi, 9'u (3,1) Teknoloji ve Tasarım, 1'i (,3) Psikoloji ve 2'si (,6) Sağlık Bilgisi branşlarında olduğu saptanmıştır.

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süresine baktığımızda; 265'i (% 74,9) 1-5 yıl, 72'si (% 20,3) 6-10 yıl, 16'sı (% 4,5) 11 yıl ve üzeri olarak hesaplanmaktadır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet süresine bakıldığında; 103'ü (% 21,9) 1-5 yıl, 81'i (% 22,9) 6-10 yıl, 84'ü (% 23,7) 11-15 yıl, 51'i (% 14,4) ve 35'i (9,9) 21 yıl olarak hesaplanmıştır.
- Örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık ile olan pozitif ilişkisini belirlemek amacıyla ölçeklere korelasyon analizi uygulanmıştır. Yapılan bu analizi sonucunda "Örgütsel Adalet" ile "Örgütsel Bağlılık" arasında (,776 oranında) istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları onların kurumlarına olan bağlılık düzeylerini büyük ölçüde etkilemektedir. Öğretmenlerin bağlılık düzeyleri ders içerisindeki verimlerine yansımaktadır.
- Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa olan etkisini ölçmek amacıyla ölçeklere regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan bu regresyon analizi sonucunda, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine ( $\beta=,776$ ) istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin adalet algılarındaki artış, onların bağlılık seviyelerine de aynı oranda etki etmektedir. Yani adalet ne kadar artarsa bağlılıkta aynı oranda artmaktadır.

Algılanan adalet algısının örgütsel bağlılığa olan olumlu etkisi yapılan araştırma sonucu ortaya koyulmuştur. Bu çalışma, "Örgütsel Adalet" ve "Örgütsel Bağlılık" kavramlarını konu alacak olan yeni çalışmalara ışık tutmayı planlamaktadır. Bu bağlamda araştırmacılara öneriler şu şekilde sıralanabilir;

- Yapılmış olan bu çalışma eğitim kurumlarını kapsamaktadır. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa olan etkisi başka kurumlarda da incelenmelidir.
- Bu araştırma belli bir örneklem grubunda değerlendirilmiştir, bu çalışma daha büyük örneklem gruplarında da uygulanabilir.

- Yöneticiler, örgütsel bağlılığı arttırabilmesi için adaletli bir tavır sergilemelidir. Eğer gerekiyorsa yöneticilere “Örgütsel Adalet” ile ilgili eğitimler verilmelidir.
- Örgütsel bağlılığın düşük olduğu okullar belirlenmeli ve bu düşüklüğün sebebi araştırılmalıdır.
- Örgütsel bağlılığa sadece adalet algısı etki etmemektedir. Bağlılığı etkileyecek olan başka sebepler de araştırılmalıdır.
- Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığa olan etkisi değerlendiren ölçek, kurumlar için uygulanabilir ve kurum içerisinde yapılan bu uygulama sonucuna göre önlemler alınabilir.
- Çalışanların kuruma olan bağlılıklarını arttırmak ve çalışanlara değer verildiğini belli etme adına teşekkür ve ödül günleri düzenlenebilir.
- Kurumlar, çalışanların örgütüne yönelik tutumlarını belirli aralıklarla ölçmeli ve ölçüm sonuçlarını değerlendirmelidir. Yöneticiler bu sonuçlar neticesinde kendi tutumlarına da yön vermelidir.
- Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır.

Bu araştırmada varılan en önemli sonuç, eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, algıladığı adalet ile ilişkili olduğudur. Öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıkları ders içerisindeki verimlerini de olumlu yönde etkilediği için, kurum müdürlerine büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler adalet algısını kurumlarında her zaman üst seviyede tutmalıdır.





## KAYNAKLAR

- Ahmad, A., Ramayee, R.A.; (2013), "Exploring a Common Theme of Organizational Commitment: A Way to Consensus", **Pacific Business Review International**, pp.67-68.
- Akpan, C.P.; (2013), "Job Security and Job Satisfaction As Determinants of Organizational Commitment Among, University Teachers In Cross River State Nigeria", **British Journal Education**, Vol 1, No 2, p.83.
- Aktaş, E.; (2010), "Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, s.92.
- Altunel, A.R.; (2015), "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul Küçükçekmece Belediyesinde Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.22.
- Avşar, H.; (2006), "Siyaset Felsefesi Açısından John Rawls'un Adalet Teorisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.10.
- Balay, R.; (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balcı, Y.; (2009), "İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.157-160.
- Basım, H.N., Şeşen, H.; (2009), "Örgütsel Adalet Algısı- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü", **17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Eskişehir.
- Baş, G., Şentürk, C.; (2011), "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1, s.32.
- Bayram, L.; (2006) "Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, Sayı 59, s.125.
- Beşiroğlu, A.; (2013), "Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, s.67.
- Beugre, C.D., Baron, R.A.; (2001),"Perception of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interaction Justice", **Journal of Applied Social Psychology**, p.328
- Beugré, C.D.; (1998) **Managing Fairness in Organizations**, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- Binici, N.Z.; (2010), "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.37-43.

- Birsel, A.; (2013), ‘‘Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans Ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.13-22.
- Bobocel, D., Debeyer. M.; (1998), ‘‘Explaining Controversial Organizational Decisions: To Legitimate the Means or the Ends’’, **Social Justice Research**, p.22.
- Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, e.; (2007), ‘‘Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma’’, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Cilt 44, Sayı 511, s.58.
- Cengiz, A.; (2001), ‘‘Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, s.14.
- Chughtai, A.A., Zafar, S.; (2006), ‘‘Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers’’, **Applied H.R.M. Research**, pp.44-45.
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A., Wesson, M.J.; (2015), ‘‘Organizational Behavior :Improving Performance and Commitment in the Workplace (Fourth Edition)’’,**McGraw-Hill Education**, p.70
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., Gilliland, S.W.; (2007), ‘‘The Management of Organizational Justice’’, **Academy of Management Perspectives**, p.34.
- Çağ, A.; (2011), ‘‘Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’’, Yayınlanmamış (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, s.25.
- Çakır, M.; (2017), ‘‘Social justice: From Past to Present’’, **International Journal of Social Sciences and Education Research**, Sayı 3, s.565.
- Çakmak, K.; (2005), ‘‘Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.19-29.
- Çekmecioğlu, H.; (2006), ‘‘İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri’’, **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, s.122.
- Çırak, S.; (2013), ‘‘İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.15.
- Çolak, M., Erdost E.; (2004), ‘‘Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research’’, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 22, Sayı 2, Ankara, s.60.
- Çöl, G.; (2004), ‘‘Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi’’, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 6, Sayı 68, s.3.
- Deconing, J.B., Stilwell, C.D.; (2004), ‘‘Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisorsatisfaction In A Model Of Turnover Intentions ‘’, **Journal of Business Research**, p.57.
- Demir, C., Öztürk, U.; (2011), ‘‘Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama’’, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 26, Sayı 1, İzmir, s.25.

- Demirel, Y.; (2009), ‘‘Örgütsel Bağlılığın İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma’’, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:23, Kütahya, s.272.
- Dixit, V., Bhatı, M.; (2012), ‘‘A Study About Emplayce Commitment And Its Impact On Sustained Productivity In Indian Auto Componant Industry’’, **European Journal of Business and Social Sciences**, Cilt 1, Sayı 6, pp.37-38.
- Eker, G.; (2006), ‘‘Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri’’ (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.18-40.
- Folger, R., Ve Cropanzano F.; (1998), **Justice and Human Resource Management**, Foundations Organizational Science, USA
- Gümüş, S., Sezgin, B.; (2012), **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Ve Performansa Etkisi**, Hiberlink Yayınları, İstanbul.
- Güney, S.; (2017), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Güriz, A.; **Adalet Kavramı Üzerine**, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi, İstanbul: İstanbul Barosu.
- Gürül, B.; (2013), ‘‘Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.28-70.
- İçerli, L.; (2009), ‘‘Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler’’, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.64-67.
- İnce, M., Gül, H.; (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitapevi, Ankara.
- İplik, F. N.; (2009), ‘‘Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği’’, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:25, Kütahya, s.109.
- John, P., Meyer, Natalie, J., Allen; (1996), ‘‘Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: An Examination of Construct Validity’’, **Journal of Vocational Behavior**, p.255.
- Karagöz, Y.; (2002), ‘‘Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük’’ **Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 26, Sivas, s. 267.
- Karakuş, S.; (2013), ‘‘Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Rolü’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.3-26.
- Karapınar, P.; (2010), ‘‘Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisinde Performans Değerlendirme Kriterlerine İlişkin Algının Etkisi’’, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.35-38.
- Kaya, N.; (2013), ‘‘İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.52-84.
- Keleş, H.; (2006), ‘‘İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma’’,

- (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s.15.
- Kılıçaslan, S.; (2010), “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.17-124.
- Kılınç, B.; “Kendi Kendini Açıklayan Bir Kavram: Adalet”, **Genç Hukukçular Hukuk Okumaları**, s.38.
- Koçel, T.; (2009), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım, İstanbul.
- Köse, G.; (2014), “Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisin, Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.14.
- Lee, C., Farh, J.; (1999), “The Effects of Gender in Organizational Justice Perception”, **Journal of Organizational Behavior**, Hong Kong, p.134.
- Mishra, G.P.; (2005), “Role Of Employee Commitment In Organizational Effectiveness”, **Delhi Business Review**, Cilt 6, Sayı 2, p.89.
- Moorman, R.H.; (1991), “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?” **Journal of Applied Psychology**, p. 845.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M.; (1982), **Employee Organization Linkages” The Psychology Of Commitment, Absenteeism, Turnover**, Academic Press, New York.
- Nam, D.; (2008), “Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Sakarya, s.38.
- O’reilly, C., Chatman, J.; (1986), “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, p. 493.
- Oral, H.; (2015), “Otel İşletmelerinde İş Koşullarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, s.29.
- Oruç, M.; (2013), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.5.
- Örmeci, E.; (2013), “Örgütsel Adalet Algısının, Örgüte Bağlılık Aracılığıyla Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışlarına Etkisinde Kuruma Güvenin Rolü”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.3.
- Öz, Ö.; (2009), “Performans Değerlendirme Sistemi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.68-93.
- Özgen, H.; Öztürk A., Yalçın. A.; (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özguven, A.; (2003), “Sosyal Adalet”, **İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1-2, İstanbul, s.36.
- Özkaya, M., Kocakoç Deveci, İ., Kara, E.; (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye

- Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, Manisa, s.80.
- Özkılıçcı, G.; (2011), “Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.3-6.
- Peace, H.; (1998), “Organizational Commitment of Female Lecturers in Higher Institutions of Learning in Uganda: Its Nature and Determinant Factors,1975-1993”, **Gender Issues Research Report Series**, p.10.
- Penley, L.E., Gould, S.; (1988), “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Comminment To Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt 9, Sayı 1, pp.46-47
- Sabuncuoğlu, T.E.; (2007), “Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Ege Akademik Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, İzmir, ss. 614-615.
- Serinkan, C., Erdiş, Y.; (2014), **Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Sığrı, Ü.; (2007), “İş görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, Eskişehir, ss.263-264.
- Singh, B., Gupta, P.K., Venugopal, S.; (2008), “Organisational Commitment Revisited”, **Journal of The Indian Academy of Applied Psychology**, Cilt 34, Sayı 1, p.62.
- Solmuş, T.; (2004), **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, Beta Basım, İstanbul.
- Taşkıran, E.; (2010), “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.126-135.
- Temel Eğinli, A.; (2009), “Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.30-51.
- Tufail, M., Yorid, A.Z., Shahzad, K., Irfan, M.; (2005), “A Glance at Organizational Commitment, Antecedents and Consequences (1960-2015)”, **Journal of Managerial Sciences**, p.79.
- Tufail, M., Farooq, N.; (2012), “Component Wise Comparison of the Degree of Organizational Commitment”, **International Rewiew of Management and Business Research**, Vol 1, No 1, p.47.
- Tyler, T.R.; (1988), “What is Procedural Justice?: Criteria Used by Citizens to Asses the Fairness of Legal Procedures”, **Law & Society Review**, p.128.
- Uygur, A.; (2009), **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, Barış Platin Kitabevi, Ankara.
- Uysal, D.; (2002), “Örgütlerde kişilerarası adil davranış algısı ile iletişim tarzı arasındaki ilişki” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uysal, M.; (2014), “Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, ss.15-132.
- Ünler, E., Gürel, H.; (2015), **Örgütsel Adaletin Peşinde**, Beta Basın Yayın, İstanbul.

- Ünlü, E., (2013), “Örgütsel Adaletin Örgüt Vatandaşlığı Üzerine Etkisi ve Marmara Üniversitesi İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.19-29.
- Vısvesvaran, C., Öneş, D.S.; (2002), “ Examining The Construct Of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evolution Of Relations With Work Attitudes and Behaviors”, **Journal of Business Ethics**, p.194.
- Vural, B., Coşkun, G.; (2007), **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Yazıcıoğlu, İ.G. Ve Topaloğlu, İ.G.; (2009), “Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 1, s.5.
- Yüceler, A.; (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 22, Konya, ss.448- 449.
- Yürür, Ş.; (2008), “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, ss.203-298.

## EKLER

### EK-1 ANKET

Sayın Öğretmenim,

Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerindeki öğretmen algılarına dayalı olarak örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans programı çerçevesinde yürütülmektedir.

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

Anketteki her soruyu işaretlemeniz ve ankete **İSİM YAZMAMANIZ** önemle rica olunur. Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden içtenlikle teşekkür ederim.

**Tuba BALTA**  
Araştırma Yöneticisi

### I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda size yönelik 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. Çalıştığınız okul türü nedir?**

( ) Anaokulu ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise

**4. Hizmet süreniz nedir?**

( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 20 ve daha fazla

**4. Bulduğunuz okulda çalışma süreniz hangi aralıkta yer almaktadır?**

( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 10 yıl ve daha fazla

**5. Branşınızı belirtiniz: .....**

**6. Sektör:** ( ) Özel ( ) Devlet

## II. BÖLÜM

<p><b>Aşağıda adalet algınıza ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatle okuyunuz ve ifadelerin karşısında yer alan seçeneklerden sizin için uygun olanı ‘X’ işareti koyarak belirtiniz. <u>Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.</u></b></p>	<b>KATILIM DÜZEYİNİZ</b>				
	<b>KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b>	<b>KATILMIYORUM</b>	<b>KARARSIZIM</b>	<b>KATILYORUM</b>	<b>TAMAMEN KATILYORUM</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.</b> Okul yöneticimin ders programlarını adil bir şekilde yaptığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>2.</b> Okul yöneticimiz, öğretim yılı başında dersleri arkadaşlarıma adil olarak dağıtmaktadır.	1	2	3	4	5
<b>3.</b> Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>4.</b> Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>5.</b> Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>6.</b> Okul yöneticilerimiz, işimiz ile ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	1	2	3	4	5
<b>7.</b> Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.	1	2	3	4	5
<b>8.</b> Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.	1	2	3	4	5
<b>9.</b> Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	1	2	3	4	5
<b>10.</b> Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm	1	2	3	4	5



öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.					
<b>11.</b> Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	1	2	3	4	5
<b>12.</b> Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.	1	2	3	4	5
<b>13.</b> Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.	1	2	3	4	5
<b>14.</b> Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	1	2	3	4	5
<b>15.</b> Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
<b>16.</b> Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlandığını her birimizle ayrı ayrı tartışır.	1	2	3	4	5
<b>17.</b> Okul yöneticilerimiz verdiği kararlara ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.	1	2	3	4	5
<b>18.</b> Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.	1	2	3	4	5
<b>19.</b> Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese açık bir şekilde sunar.	1	2	3	4	5

### III. BÖLÜM

Aşağıda okulunuza olan bağlılığınıza ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatle okuyunuz ve ifadelerin karşısında yer alan seçeneklerden sizin için uygun olanı "X" işareti koyarak beliriniz. <u>Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.</u>	KATILIM DÜZEYİNİZ				
	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
	1	2	3	4	5
1. Okulumda planlama, örgütleme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
2. Okulumda hakim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Bu okulda yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum.	1	2	3	4	5
4. Yöneticilerimizin karar alırken, problem çözerken bizleri işbirliğine teşvik etmeleri kendimi buraya bağlı hissetmemi sağlıyor.	1	2	3	4	5
5. Üstlerim yapmış olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
6. Kişinin kim olduğundan ziyade performansının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu okula bağlı olmamı sağlıyor.	1	2	3	4	5
7. Okul müdürümüzün çabalarına destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor.	1	2	3	4	5
8. Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	1	2	3	4	5
9. Adil ve düşünceli yönetimi nedeniyle kendimi bu okulla büyük ölçüde özdeşleştiriyorum.	1	2	3	4	5
10. Önerilerim okul yönetiminde dikkate alındığı için kendimi buraya bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5

<b>11.</b> Bu okulda doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
<b>12.</b> Bu okulda mesleki gelişim olanaklarının oluşu, beni buraya bağlı kılıyor.	1	2	3	4	5
<b>13.</b> Okulumun istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısının olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>14.</b> Okulumda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu okula bağladığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>15.</b> Bu okulda dikkate alındığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
<b>16.</b> Herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin bu okulda ders saatleri dışında da çalışabilirim.	1	2	3	4	5
<b>17.</b> Kendimi tamamen bu okulun bir parçası olarak hissediyorum.	1	2	3	4	5



## ÖZGEÇMİŞ

**TUBA BALTA**



**İrtibat Tel** : 0534 300 35 45

**E-mail** : [tuba-balta@windowslive.com](mailto:tuba-balta@windowslive.com)

**Adres** : Fatih mah. Kaynak sok. Balta apt. No: 3/6 BÜYÜKÇEKMECE/İST.

<b>Kişisel</b>	<b>T.C Kimlik No:</b> 46348021772 <b>Doğum Tarihi:</b> 02/01/1990 <b>Doğum Yeri:</b> Kağıthane/ İSTANBUL <b>Cinsiyet:</b> Bayan <b>Medeni Hali:</b> Bekar
<b>Eğitim</b>	<b>Yüksek Lisans:</b> 2016-2018 İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans <b>Lisans:</b> 2008 - 2012 Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme <b>Ön Lisans:</b> 2008-2010 Fatih Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık <b>Lise:</b> 2005 – 2008 İstanbul Büyükçekmece Lisesi
<b>Deneyim</b>	<b>Deneyim Türü</b> : Çalışma <b>Tarih</b> : 20 Mayıs 2012 Devam Ediyor <b>Kurum</b> : Büyükçekmece Akademi Özel Okulları <b>Birim</b> : Halkla İlişkiler Ve Reklam Sorumlusu  <b>Deneyim Türü</b> : Staj <b>Tarih</b> : 1 Haziran 2010 – 12 Ocak 2011 <b>Kurum</b> : THY A.O. <b>Birim</b> : Kurumsal İletişim Başkanlığı (Protokol Md.,Reklam Md., Halkla İlişkiler Md.) <b>Bitiş Nedeni</b> : Staj bitimi  <b>Deneyim Türü</b> : Staj <b>Tarih</b> : Temmuz 2009 Süre: 1 Ay <b>Kurum</b> : THY A.O. <b>Birim</b> : Müşteri İlişkileri Departmanı <b>Bitiş Nedeni</b> : Staj Bitimi

