

# Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma

Vedat BAL<sup>a</sup>

Celal Bayar Üniversitesi

## Öz

Örgütlerin sağlıklı işleyişi ve örgütlerde çalışan bireylerin kişisel doyumları açısından önemi gittikçe artan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada, Manisa il merkezinde hizmet veren ilkököl öğretmenlerinden anket yolu ile veriler toplanmıştır. Amirlerle ve çalışanlarla ilişki boyutlarından oluşan örgütsel adalet ölçeği ile öğretmenlerin adalet algısı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık ölçeği ile de örgüte bağlılıkları belirlenmiştir. Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

## Anahtar Kelimeler

Örgütsel Adalet; Örgütsel Bağlılık; Öğretmenler

İnsan kaynağı, örgütlerin başarı olmalarındaki en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Nitelikli işgücüne sahip olan örgütler, rekabet ortamında önemli bir avantaj yakalamaktadır. Bu avantajı sürekli kılabilme ise nitelikli çalışanları örgütte tutabilmeye bağlıdır. Çalışanları örgütte tutabilme ise, yöneticilerin çalışanlara adaletli davranmasına ve aynı zamanda çalışanların adalet algılamalarının bu yönde olmasına dayanır (Greenberg, 1990). Çalışanların örgütsel adaletle ilgili olarak, örgütün işleyişi esnasında yöneticileri tarafından adaletli bir uygulamaya tabi tutulduklarına veya tutulmadıklarına dair inançları örgütsel davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Ercan, 2010:302).

Adalet, toplumsal ve örgütsel yaşamdaki en önemli konulardan biridir. Çünkü adalet kişilerarası ilişkileri etkileyen önemli unsurlardan biridir. Bunun temel sebebi insanların kendilerine adil ve eşit davranılmasını istemesidir. Bir toplumdaki adalet ilkeleri, insanların birbirlerine ve içinde buldukları sosyal kurumlara karşı hak ve sorumluluklarını tanımlamaya yardımcı olmakta; toplumun kimi, neden ödüllendireceğinin

tanımını yapmaktadır (Stevens ve Wood, 1995). Adalet kavramı genel olarak eşitlere eşit davranmayı içeren bir kavramdır. Örgüt açısından adalet ise, işle ilgili durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların ne tür tepkiler gösterdiği ile ilgilidir (Polyhart ve Ryan, 1997).

Örgütsel adalet çalışanların; örgütteki dağıtım, işlem, işleyiş ve etkileşime ilişkin algısı olarak tanımlanabilir. Çalışanlar bu algıyı oluştururken kendilerine çeşitli ölçüler belirlemede ve bu ölçütleri kendilerine adil davranılıp davranılmadığının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Çalışanların kaynakların dağıtımına ilişkin adalet algısı *dağıtımsal adalet*, kaynakların dağıtımı sırasında alınan kararlara ilişkin adalet algısı *işlemsel adalet*, örgütteki hem aynı hem de farklı konumdaki çalışanların birbirleri ile etkileşimleri ise *etkileşimsel adalet* olarak adlandırılmaktadır (Cameron, Cropanzano ve Vandenberghe, 2007; Colquitt ve Greenberg, 2003: 165). Çalışanların bu üç farklı adalet algısı örgütsel adaletin boyutları olarak adlandırılmaktadır (Altinkurt ve Yılmaz,2010: 466).

<sup>a</sup> Dr. Vedat BAL Yönetim Bilişim Sistemleri alanında yardımcı doçenttir. İletişim: Celal Bayar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muradiye Kampüsü, Muradiye, Manisa. Elektronik posta: vedatbal@hotmail.com

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams'ın "eşitlik kuramı" ile başlamıştır. Bu kurama göre, bireylerin işlerindeki başarıları ve doyum sağlama dereceleri, iş ortamına ilişkin algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlikle ilişkilidir (Luthans, 1997: 197). Adams, insanlar arası alışveriş ilişkilerinde, eşitsizliği adaletsizlikle eşanlamlı tutmuş, eşitsizliğin iş yaşamında doyumsuzluk, olumsuz duygular, öfke, suçluluk ya da farklı biçimlerde sonuçlanabildiğini ileri sürmektedir (Adams,1965: 276). Eşitlik kuramına göre, çalışanlar eğitim, emek ve deneyimlerini işlerine girdi olarak getirmektedir. Yaptıkları işin sonucunda da ödeme ve terfi gibi çıktılar almaktadır. Çalışanın yaptığı iş, sağladığı kazanımla karşılaştırıldığında algılanan oran, eşitlik ya da eşitsizliği belirlemeye yardımcı olmaktadır (Akyüz vd., 2013:275).

Adaletle ilgili kuramsal ve deneysel çalışmaların çoğunluğunda, bireyin adaletsizlik algısı ve adaletsizlik algısına verdiği davranışsal ve bilişsel tepkiler arasında bir bağ olduğu varsayılmaktadır. Bu çalışmalarda kuramsal yaklaşımlarda farklılıklar görülmekle birlikte ortak nokta, bireylerin adalete kayıtsız kalmamaları ve değer vermeleridir (Muller ve Wynn, 2000:23).

Karşılıklı güven, sosyal duyarlılık, saygı, tutum ve davranışlarda içtenlik gibi hususlarda bireylerin adil olarak davranıldığı yönündeki algıları, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada etkilidir (Demirel ve Seçkin, 2011).

#### Literatür

Adalet, eski dönemlerden günümüze kadar özellikle sosyal bilimciler ve diğer bilim insanları tarafından pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Aristo'dan Nozik ve Rawls'a kadar pek çok filozofun ilgisini çekmiş ve bu konuda çalışmalarına neden olmuştur (Greenberg ve Bies, 1992). İnsanların toplu yaşama geçmelerinden itibaren, tarihin her döneminde bilim adamları "sosyal adalet"le ilgilenmişlerdir. Son yıllarda bu kavramı örgütlere uyarlayarak; kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurullarla ilgili olan "örgütsel adalet" kavramı geliştirilmiştir (Yürür,2008:296). Adams'ın "eşitlik kuramı" ile başlayan örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, bireylerin

işlerindeki başarıları ve doyum sağlama dereceleri, iş ortamına ilişkin algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlikle ilişkilidir (Luthans, 1997: 197). Adams, insanlar arası alışveriş ilişkilerinde, eşitsizliği adaletsizlikle eşanlamlı tutmuş, eşitsizliğin iş yaşamında doyumsuzluk, olumsuz duygular, öfke, suçluluk ya da farklı biçimlerde sonuçlanabildiğini ileri sürmektedir (Adams,1965: 276). Eşitlik kuramına göre, çalışanlar eğitim, emek ve deneyimlerini işlerine girdi olarak getirmektedir. Yaptıkları işin sonucunda da ödeme ve terfi gibi çıktılar almaktadır. Çalışanın yaptığı iş, sağladığı kazanımla karşılaştırıldığında algılanan oran, eşitlik ya da eşitsizliği belirlemeye yardımcı olmaktadır.

Çalışanların kişisel doyumunu ve örgütün etkili bir şekilde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olan örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevi olarak tanımlanmaktadır (Özer ve Günlük, 2010:460). Bireyler yaşadığı çevre içinde sürekli bir adalet arayışı içindedir. Bu adalet arayışı, sosyal hayatın vazgeçilmezlerindedir. En basit şekliyle, herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet, kişinin yaşadığı çevrede ihtiyaç duyduğu düzeni ve güvenliği sağlayan bir gerekliliktir (Keklik ve Çoşkun Us, 2013).

Genel olarak örgütsel adalet dağıtımsal (distributive), işlemsel (procedural) ve etkileşimsel (interactional) olmak üzere üç ana kategoriye içermektedir (Işık vd., 2012).

Dağıtımsal adalet, çalışanların örgütteki kaynakların dağıtımına ilişkin olarak sübjektif adalet algılamalarını ifade etmektedir (Cropanzano vd., 2005). Dağıtıcı adalet örgütün dağıtımına ilişkin sonuçları hakkındaki açıklık ve dürüstlük algısıyla ilgilendir. Kaynağını eşitlik teorisinden alan dağıtımsal adalet, girdilerin eşit dağıtılması sonucunda (güç, zaman, bilişsel kaynaklar vb.) elde edilen sonuçların (ödeme, performans, profesyonel gelişme vb.) adilliğine olan inanç arasındaki ilişki oranı çalışanların diğerleri ile kendilerini karşılaştırmalarına neden olur. Dağıtımına ilişkin değerlendirmeler, diğerlerinin elde ettiği kazanımların karşılaştırılması sonucundaki memnuniyet ya da kabul davranışını etkiler (Demirel, 2009; Toytok ve Açıkgöz, 2013).

Dağıtımsal adalet daha çok kararlarla ilgili sonuçların adil olarak algılanması ile ilgiliyken, işlemsel adalet bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektiflikle ilgili algılarına işaret etmektedir (Moon vd., 2008:85). Örgütsel adaletin bu boyutu çalışanların maddi beklentileri (ücret, terfi, prim, ikramiye gibi) ile sınırlı değildir. Çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve politikaların adil olma derecesi ile de ilişkilidir (Jahangir vd., 2006:23). Şurası açıktır ki, işlemsel ve dağıtımsal adalet, birbiri ile ilişkilidir. Çünkü adil olmayan bir süreç çoğunlukla adil olmayan sonuçlar ortaya koyar. Araştırma sonuçları da bu iki adalet türü arasında güçlü bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır (Parker ve Kohlmeyer, 2005: 358; Cihangiroğlu vd, 2010).

Adaletin sosyal yönü olarak tanımlanan etkileşimsel adalet yöneticilerin çalışanlarına ne derece doğru, saygılı ve kararlarında adil ve uygun davrandığı ile ilgilidir (Scott ve Colquitt, 2007). Etkileşim adaleti algısının merkezinde iki etken yer almaktadır. Bunlardan ilki, kaynakların dağıtımında alınan kararların altındaki nedenlerin açık, doğru ve karardan etkilenen taraflara yeterli bir biçimde açıklanıp açıklanmadığıdır. İkincisi ise, kararları uygulamaktan sorumlu kişilerin, kararlardan etkilenen bireylere saygılı ve onurlu davranıp davranmadığıdır (Jawahar,2002).

Araştırmaya konu olan kavramlardan bir diğeri olan *örgütsel bağlılık*, çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağın gücüyle ilgilidir ve kısaca, çalışanların örgütlerine karşı gösterdikleri sadakat ile örgütün başarılı olabilmesine yönelik duyduğu ilgiyi ifade eder (Bayram, 2005:125). Özünde bireyin örgütle ve örgütün amaçları ile kendini özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek uğruna örgüte bağlanması görüşünü barındırır (Bağcı, 2013). Örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütte kalma kararlarında ve örgütle var olan ilişkilerinde etkili olan psikolojik bir durum olarak tanımlayan Meyer ve Allen (1991:67), örgütsel bağlılıkla ilgili kapsamlı ve bütünlük bir model geliştirmişlerdir. Örgütsel bağlılıkla ilgili öne sürülen modeller arasında en yaygın kabul görmüş olan bu modele göre örgütsel bağlılık, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık bileşenlerinin bir birleşimidir (Işık vd., 2013).

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın unsurlarından biri olarak, örgüte duyulan bağlılığın en kuvvetli olduğu bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık, örgüt amaç ve değerlerini benimseme, içinde bulunulan kurumda kariyerini sürdürmeye istekli olma ve örgüt için çaba sarf etmeye gönüllü olma anlamına gelmektedir (Çekmecelioğlu, 2006). Örgüte karşı kuvvetli bir duygusal bağlılık hisseden çalışanlar örgüt ile bütünleşmekte, örgüt amaçları ile özdeşleşmekte, örgüte anlamlı katkılarda bulunmak için daha fazla motivasyon ve isteğe sahip olarak, örgütte kalmayı istedikleri için örgüt üyeliklerini devam ettirmektedirler. Devam bağlılığı ise daha ziyade, kişilerin örgütten ayrılmaları sonucu karşı karşıya kalacaklarını algıladıkları maliyetler ile ilgilidir. Çalışanlar, örgüt üyeliğini sona erdirmenin çok yüksek maliyetleri olduğu durumlarda örgütte kalmayı tercih etmektedirler. Bu bağlılığın gelişmesinde, kişilerin örgüt içinde yaptıkları yatırımlar (uzun bir süredir verilen emek, sahip olunan ilişkiler gibi) ile başka iş alternatiflerinin olmadığı yönündeki algılamaları önemli bir rol oynamaktadır (Çetin vd., 2011). Zorunlu bağlılık, çıkara, kazanca dayalı olan ve değiş tokuş esasına bağlı olan bir bağlılık türüdür. Zorunlu bağlılığın bir nedeni de örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olmasıdır. Zorunlu bağlılık, bireyin mevcut ilişkiler ağında kalma mecburiyetinden kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni ise, örgütten ayrılmanın maliyetinin çok yüksek (statü, başka yerde istihdam olanağının az olması, kıdem, emeklilik v.b.) olmasıdır. Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütte kalma arzusundan ileri gelmektedir. Çalışan, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir. Normatif bağlılıkta kişi örgüt ve mevcut ilişkiler ağında kalmak zorundayım yönünde değil, kalmalıyım yönünde bir his duymaktadır. Bunun nedeni ise bu düşüncenin doğru olduğuna inanmasıdır (Clugston,2000: 6).

## Yöntem

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılamaları arasındaki ilişkileri incelemek ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılığa olan etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel

bağlılık algılamalarının çalıştıkları okulun mülkiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Donovan, Drasgow ve Munson (1998) tarafından geliştirilen ve Wasti (2001) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirliği yapılan 18 adet ifadenin yer aldığı Örgütsel Adalet Ölçeği yer almaktadır. Çalışanların iş ortamındaki ilişkileri, genel olarak, ne denli adil olarak algıladıklarını değerlendiren bu ölçekte, 14 ifade amirlerle ilişkileri ve 4 ifade de çalışanlarla ilişkileri ölçmeye yöneliktir. İkinci bölümde Meyer ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen ve duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığını ölçmek için literatürde yaygın bir şekilde kullanılan (Işık vd., 2013; Yaylı ve Çöp, 2009). Örgütsel Bağlılık Ölçeği yer almaktadır. Toplam 18 ifadeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden her bir bağlılık türü 6 ifade ile değerlendirilmektedir. Son bölümü ise, araştırmaya katılan kişilerin sosyo-demografik özelliklerini ölçmek için kullanılan 6 ifade oluşturmaktadır. Katılımcılardan anketi oluşturan ifadeler, Örgütsel Adalet Ölçeğini oluşturan ifadeler için "1=Hayır, 2=Kararsız, 3=Evet" ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğini oluşturan ifadeler için ise, "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerinden en uygun olanını işaretlemeleri istenmiştir. 09-27 Aralık 2013 tarihleri arasında gerçekleştirilen araştırmanın evrenini, Manisa'nın merkez ilçesi Yunus Emre 'de faaliyette bulunan 19 devlet, 4 özel olmak üzere toplam 23 ilkokulda görev yapan öğretmen oluşturmaktadır. Manisa merkezde yer alan tüm özel okulların bu ilçede olması sebebiyle bu ilçedeki ilkokullar tercih edilmiştir. Örneklem seçilmeden tüm öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Toplam 585 kişinin çalıştığı 23 ilkokula rastgele olarak 550 anket dağıtılmış olup, bu anketlerden 412 (%74,9) tanesinin geri dönüşü sağlanabilmiştir.

Anketin güvenilirliği alfa değeri temel alınarak ve her bir alt boyut için Cronbach's alfa katsayıları hesaplanarak yapılmıştır. Güvenirlik analizlerinde çok fazla tercih edilen yöntemlerden birisi Cronbach's Alfa katsayısına dayalı içsel tutarlılık yöntemidir. Kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0,70 olması arzu

edilmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin genel iç tutarlılık katsayıları hem örgütse adalet (0,89) hem de örgütsel bağlılık (0,79) ölçeği için kabul edilebilir sınır olan 0,70'nin üzerinde yer aldığı görülmektedir (Tablo 1).

**Tablo 1.**

*Veri Toplama Aracının Güvenirliği*

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Adalet	18	0,89
Amirler İlişkileri	14	0,89
Çalışanlarla İlişkileri	4	0,65
Örgütsel Bağlılık	18	0,79
Duygusal Bağlılık	6	0,66
Devam bağlılığı	6	0,70
Normatif Bağlılık	6	0,65

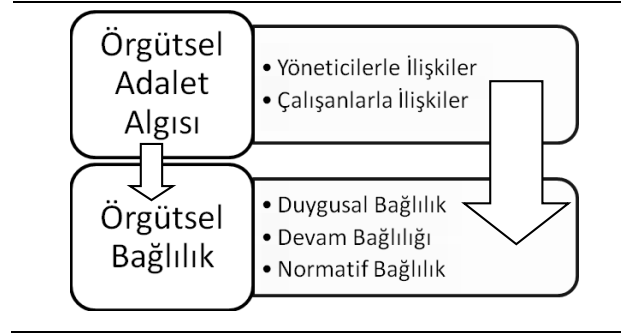
Anketten elde edilen veriler SPSS 18.0 paket programından yararlanılarak, tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, bağımsız örneklerde t testi, ki-kare testi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar %95'lik güven aralığında,  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak Şekil 1'deki model geliştirilmiş olup, buna bağlı olarak amacı test etmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Şekil 1.**

*Araştırma Modeli*



## Bulgular

Araştırmaya dahil edilen öğretmenlerin sosyo-demografik bilgileri Tablo 2'de verilmiştir. %70,8'i kadınlardan oluşan öğretmenlerin %67,5'i evlidir. Büyük çoğunluğu (%83,9) devlet okullarında çalışan öğretmenlerin yarıya yakının orta yaşın üzerinde ve 10 yıldan fazla tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 2.***Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri (N=412)*

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	292	70,8
	Erkek	120	29,2
Medeni Durum	Bekâr	134	32,5
	Eyveli	278	67,5
Eğitim Durumu	Lisans	300	72,8
	Lisansüstü	112	27,2
Kurum	Devlet	346	83,9
	Özel	56	16,1
Çalışma Süresi	-4	94	22,5
	5-9	64	15,5
	10-14	104	25,2
	+15	152	36,8
Yaş	-25	86	20,8
	26-30	42	10,3
	31-35	32	7,7
	36-40	88	21,3
	41+	164	39,9

Pearson Korelasyon analizi ile çalışmada incelenen boyutlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Tablo 3'te korelasyon analizine ilişkin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkilerin düzeyleri görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılığı oluşturan boyutlardan sadece devam bağlılığı ile örgütsel adalete ilişkin amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamış, bu boyutlar dışında kalan diğer tüm boyutlar arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı

**Tablo 4.***Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Yordanan Değişken	Yordayan Değişkenler	B	Std. Hata B	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p
Duygusal Bağlılık	(Sabit)	1,77	0,19		9,50	0,00	0,36	0,14	28,94	0,01
	Amirlerle ilişkiler	0,46	0,09	0,34	5,92	0,00				
	Çalışanlarla ilişkiler	0,05	0,07	0,03	0,55	0,58				
Devam Bağlılığı	(Sabit)	2,69	0,20		13,05	0,00	0,09	0,25	1,58	0,01
	Amirlerle ilişkiler	0,01	0,09	0,01	0,12	0,92				
	Çalışanlarla ilişkiler	0,14	0,08	0,08	1,38	0,15				
Normatif Bağlılık	(Sabit)	0,24	0,22		8,49	0,00	0,35	0,12	27,17	0,01
	Amirlerle ilişkiler	0,45	0,09	0,28	5,07	0,00				
	Çalışanlarla ilişkiler	0,12	0,09	0,08	1,38	0,18				

Tablo 4'te örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa olan etkisini ortaya koyan regresyon modeli görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını oluşturan amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler boyutları yordayan değişken, örgütsel bağlılığı oluşturan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları da yordanan değişkenler şeklinde kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel adalet

ilişkiler bulunmuştur. Her bir faktör altında yer alan boyutların birbirleriyle ve diğer faktörün boyutlarıyla ilişkileri incelendiğinde, örgütsel bağlılık boyutları arasında en güçlü ilişkinin normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasında ( $r=0,49$ ,  $p<0,01$ ) olduğu, duygusal bağlılığın örgütsel adaletin amirlerle ilişkiler ( $r=0,35$ ,  $p<0,01$ ) ve çalışanlarla ilişkiler ( $r=0,23$ ,  $p<0,01$ ) boyutları ile de pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık ile amirlerle ilişkiler boyutu arasında  $r=0,34$  düzeyinde ve normatif bağlılıkla çalışanlarla ilişkiler boyutu arasında ise  $r=0,25$  düzeyinde bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Bu sonuçlara göre H1 hipotezi (İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır) devam bağlılığı ile örgütsel adalet arasındaki ilişki dışında diğer boyutlar için kabul edilmiştir.

**Tablo 3.***Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi*

	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1. Amirlerle İlişkiler	2,42	0,48	1			
2. Çalışanlarla İlişkiler	2,59	0,49	0,58	1		
3. Duygusal Bağlılık	3,05	0,68	0,35	0,23	1	
4. Devamlılık Bağlılık	3,08	0,75	0,05	0,09	0,13	1
5. Normatif Bağlılık	3,07	0,73	0,34	2,5	0,49	0,32

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya koyulduktan sonra, bu ilişkileri test etmek için regresyon analizinden yararlanılmıştır.

algılarının devam bağlılığı üzerinde istatistiksel anlamlı bir yordayıcı etkisinin olmadığı bulunmuştur ( $p>0,05$ ). Buna karşılık, duygusal bağlılık ( $F=28,94$ ,  $p=0,00$ ) ve normatif bağlılığa ( $F=27,17$ ,  $p=0,00$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Modelde duygusal bağlılığa ilişkin ilişki katsayısı 0,36 ve normatif bağlılığa ilişkin ilişki katsayısı ise 0,35'tir. Çalışanların örgütsel adalet algıları, duygusal bağlılığın

açıklanmasında %14 ve normatif bağlılığın açıklanmasında %12 etkiye sahiptir.

Bu bulgulara göre, H2 (İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır) hipotezi duygusal bağlılık ve normatif bağlılık için kabul edilmesine karşılık; devam bağlılığı için reddedilmektedir. Bu araştırmanın diğer bir amacı da, öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılamalarının çalıştıkları okulun mülkiyetine göre değişip değişmediğini ortaya koymaktır. Tablo 5'te çalışanların örgütsel adalet algıları okul mülkiyetleri esas alınarak ki-kare testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel adalet algılarını oluşturan 18 ifadenin tamamında evet seçeneğine katılım yüksektir. Ancak bu ifadelerin 6'sinde okul mülkiyet biçimi ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Buna göre,

çalışanların iş yapmaları takdir edilir, üstler adam kayırır, çok çalışanın kıymeti bilinir, çalışanların önerileri göz önüne alınmaz ve kuruluştaki çalışanlar birbirleriyle münakaşa ederler ifadelerinde özel okullarda çalışan öğretmenler daha fazla katılım gösterirken; üstler çalışanlara hakaret eder ifadesine devlette çalışan öğretmenler daha fazla katılım göstermiştir. Çalışanlara güvenilir, Üstler çalışanlara kayırır, Çalışanların şikâyetleri etkin bir şekilde halledilir, Çalışanlara çocuk muamelesi yapılır, Sorular ve problemlere çabuk yanıt verilir, Çalışanlara yalan söylenir, Çalışanlara saygılı davranılır, Çalışanlara adil davranılır, Okulda çalışanlar birbirlerine yardım eder, Kuruluştaki çalışanlar birbirlerini aşağılarlar ve kuruluştaki çalışanlar birbirlerine saygılı davranırlar ifadeleri okulların mülkiyeti bakımından istatistiksel olarak anlamsız olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 5.**

*Çalışılan Kurum Mülkiyetinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerinde Etkisi*

İfadeler		Hayır (%)	Kararsız(%)	Evet (%)	Ki-Kare
1.Çok çalışanın kıymeti bilinir.	Devlet	39,6	27	33,4	12,41*
	Özel	30,4	20,2	49,4	
	Toplam	34,6	23,8	41,6	
2.Çalışanların önerileri göz önüne alınmaz	Devlet	23,2	18,4	58,4	11,98*
	Özel	11,4	15,8	72,7	
	Toplam	16,9	16,7	66,4	
3.Üstler adam kayırır.	Devlet	30,4	14,3	55,3	10,21*
	Özel	21,2	9,1	69,7	
	Toplam	24,3	13,5	62,2	
4.Kuruluştaki çalışanlar birbirleriyle münakaşa ederler.	Devlet	16,3	19,4	64,3	8,52*
	Özel	15,9	9,5	74,6	
	Toplam	14,9	16,1	69	
5.Üstler çalışanlara hakaret eder.	Devlet	7,7	2,1	91,1	7,65*
	Özel	10,1	8,8	81,1	
	Toplam	8	7,3	84,6	
6.Çalışanların iyi iş yapmaları takdir edilir.	Devlet	27,8	15,8	56,4	9,04*
	Özel	24,8	7,8	67,4	
	Toplam	26,2	11,4	62,4	

\*  $p<0,05$

Tablo 6'da öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları okul mülkiyetleri esas alınarak t testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, örgütsel bağlılığa ilişkin boyutlardan devamlılık bağlılığı konusunda okul

mülkiyetine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunurken ( $p<0,05$ ), duygusal ve normatif bağlılık boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 6.**

*Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Okul Mülkiyetine Göre Dağılımı*

Boyutlar	Mülkiyet	Ortalama	Standart Sapma.	t
Duygusal Bağlılık	Devlet	3,21	0,67	2,24
	Özel	3,02	0,69	
Devamlı Bağlılık	Devlet	3,32	0,79	4,12
	Özel	2,88	0,66	
Normatif Bağlılık	Devlet	3,14	0,75	-0,61
	Özel	2,98	0,78	

Devamlılık bağıllığı konusunda devlet okullarında görev yapan öğretmenler (3,32±0,79), özelde çalışanlara (2,88±0,66) oranla daha fazla katılım göstermişlerdir.

## Tartışma

Araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişki belirlemeye yönelik olarak özel ve devlet okullarındaki öğretmenlerin dahil edildiği bir saha çalışması yapılmıştır. Örgütsel adalet ve bağıllığın eğitimin en önemli fonksiyonları olan öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ve bu iki faktörün birbirlerini nasıl etkilediğinin ortaya konulmasının eğitimin kalitesi açısından önemlidir. Zira emek yoğun bir hizmet sektörü olan eğitimde öğretmenlerin örgütleri ile ilgili hisleri performanslarını önemli ölçüde etkileyecektir. Elde edilen bulgularda, örgütsel bağıllık boyutları arasında en güçlü ilişkinin normatif bağıllık ile duygusal bağıllık arasında olduğu, duygusal bağıllığın örgütsel adaletin amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler boyutları ile de pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Normatif bağıllık ile amirlerle ilişkiler boyutu arasında ve normatif bağıllıkla çalışanlarla ilişkiler boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlara göre İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağıllıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Işık ve arkadaşlarının (2012) sağlık çalışanları üzerine yaptıkları çalışma ile bu araştırmanın sonuçları örtüşmektedir. Okul yöneticilerinin etik davranışta bulunması, eğitim sistemi ve okulla ilgili kurallara sadık kalarak keyfi uygulamalardan kaçınması ve bu kuralları herkese eşit uygulaması gibi yollarla öğretmenlerin örgütsel adalet algıları olumlu yönde yükseltilerek duygusal ve normatif bağıllıkları geliştirilebilir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin özel ya da devlet okullarından görev yapmaları örgütsel adalet algılarında farklılık oluşturmaktadır. Özel okulda çalışan öğretmenler daha iyi çalışmalarını halinde takdir edilecekleri yönünde bir algıya sahip olmalarına karşılık; devlet okullarında görev yapan öğretmenler üstlerinin kendilerini tehdit ve hakarete maruz bıraktıkları yönünde görüş bildirmektedirler. Bu durum devlet okullarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet bakımından yöneticilerini daha olumsuz

algıladıkları şeklinde yorumlanabilir. Eğitimde istenilen kalite standartlarının yakalanabilmesi için öğretmenlerin işlerine ve okullarına bağıllıklarının yüksek olması gerekir. Bunu sağlayacak olan okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını pozitif yönde etkileyecek tavır ve davranışlara sergilemeleri uygun olacaktır. Zira bu araştırma sonuçları da, öğretmenler tarafından algılanan adaletin örgütsel bağıllık üzerinde etkili olduğunu yönündedir.

## Kaynakça

- Adams, J.S. (1965). *Inequity in social exchange*, in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press Inc, 267-99.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Akyüz, Ü, Demirkasımoğlu, N., Erdoğan, Ç., (2013). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 273-288.
- Bağcı, Z., (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Bayram, L., (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Cameron, J., Cropanzano, R. & Vandenberghe, C. (2007). The Benefits of Justice for Temporary Workers. *Group and Organization Management*, 32 (2), 176-207.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B., Naktiyok, A., (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 67-82.
- Clugston, M. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment. *Journal of Management*, Jan. 26, 5-30.
- Colquitt, J. A. & Greenberg, J. (2003). *Organizational Justice: A Fair Assessment of the State of the Literature*. In J. Greenberg (Ed). *Organizational Behavior*. USA: Lawrence Erlbaum Assoc. Inc.
- Cropanzano, R., Goldman, B. M., Benson, L., (2005). *Organizational justice*. In Barling J., Kelloway E. K., Frone M. R. (edit) *Handbook of work stress*, America: Sage Publications, 64.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2010). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi/Journal Of Economics and Administrative Sciences*, 20(2).
- Çetin, F., Basım, H. N., Aydoğan, O. (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 61-70.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), Bahar, 115-132.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilgi (SSCI)*, 56, 103.
- Donovan, M., Drasgow, F., Munson, L.J. (1998). The perceptions of fair interpersonal treatment scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 683-692.
- Ercan, Y., (2010). Devlet ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Greenberg, J. And Bies, R.J. (1992). Establishing The Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 433-444.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, Vol.16, s.399-432.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., Akbolat, M., (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254 – 265
- Jahangir, N., Akbar M., Begum, N. (2006). The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior. *ABAC Journal*, 26(3), 21-36.
- Jawahar, I. M. (2002). A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression. *Journal of Management*, 28(6), 811-834.
- Keklik, B. ve N. Çoşkun Us, (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 143-161.
- Luthans, F. (1997). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations – extension and test of a 3 component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78(4), 538-551.
- Moon, H., Kamdar D. (2008), Me or We The Role of Personality And Justice as Other- Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- Mueller, C., Wynn, T. (2000). The Degree to Which Justice Is Valued in the Workplace. *Social Justice Research*, 13(1), 1-24.
- Özer, G. ve Günlük M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459 - 485.
- Parker, Robert J., Kohlmeyer, James M., (2005). Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 357-369.
- Polyhart, R. & Ryan, M. (1997). Toward an Expnapanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 72, 308-335.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., Zapata-Phelan, C. P. (2007). Justice as a dependent variable: Subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1597-1609.
- Stevens, E., Wood, G. H. (1995). *Justice, ideology, and education*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Toytok, E. H. ve A. Açıkgöz, (2013). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1 (2), 24 – 36.
- Wasti, S.A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33-50.
- Yaylı, A. ÇÖP, S. (2009). Türkiye ve Polonya’da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının karşılaştırılması. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Eskişehir: 21-23 Mayıs 2009, 181-189.



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