

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL ADALETİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ
(Elazığ İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Yrd. Doç.Dr. İbrahim KOCABAŞ

HAZIRLAYAN

Abdulahap DOĞAN

ELAZIĞ–2008

ONAY

T.C.

FIRAT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL ADALETİN

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

(Elazığ İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu tez .../.../2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir

Danışman

Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ

Üye

Yrd. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ramazan ERDEM

Bu tezin kabulü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../2008 tarih ve 2008/..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Erdal AÇIKSES

Enstitü Müdürü

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İlköğretim Kurumlarında

Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

(Elazığ İli Örneği)

Abdulahap DOĞAN

Fırat Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

2008; Sayfa: XI+105

Araştırmanın temel amacı ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarının Örgütsel Bağlılık üzerine etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaçla literatür taraması yapılmış ve likert tipi anket Elazığ ili dâhilinde çeşitli ilçe ve köylere de ulaşılarak uygulanmıştır. 306 öğretmen üzerinde uygulanan anketlerden elde edilen veriler SPSS for Windows (10.0) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen verilere göre Örgütsel Adalet boyutlarının Örgütsel Bağlılık boyutları üzerine etkisinin olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler sonucunda demografik değişkenlerden bir kısmının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık boyutlarında farklılıklara neden olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Öğretmen

ABSTRACT

Masters Thesis**The Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment****in Primary Schools****(The Sample of Elazığ Province)****The University of Firat****The Institute of Social Scienses****The Main Branch of Educational Scienses****2008; Page: XI+105**

The main purpose of the research to find out whether the organizational justice perceptions have any effects on organizational commitment or not. The literature scan has been done for this aim and the likert type of quotionnarie has been applied. Moerover, some counties and vil lages in Elazığ have been visited and the quotionnarie has been applied. The datas having been gained by quotionnnaries that were applied to over 306 teachers, have been analysed using the program of SPSS for Windows (10.0). According to the datas gaine d at the end of the analyses, that the dimensions of organizational justice has effects on the dimensions of organizational commitment has been seen. With the results of the datas having been gained, meaningful differences of some of the demographic parametres have been found out, compared to organizational justice and organizational commitment.

Key Words : Organizational Justice, Organizational Commitment, Teacher

İÇİNDEKİLER

ÖZET	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
ÖNSÖZ	XI
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	3
1.2. Amaç	3
1.3. Önem.....	3
1.4. Sınırlılıklar	4
1.5. Sayıtlar.....	4
BÖLÜM II	5
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK NEDİR?	5
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ	9
2.2.1. Duygusal Bağlılık	9
2.2.1.1. Duygusal Bağlılığın Gelişimi	10
2.2.1.1.1. Davranışsal Bağlılık ve Retrospektif Ussallaştırma Süreci	11
2.2.1.1.2. Beklentilerin Giderilmesi	11
2.2.1.1.3. Farkındalık Bilincinin Gelişimi	12
2.2.1.1.4. Kişisel Doyum.....	12
2.2.1.1.5. Kişi İş Uygunluğu	12
2.2.2. Devamlı Bağlılık.....	13
2.2.2.1. Devamlı Bağlılığın Gelişimi	14
2.2.3. Normatif Bağlılık	15
2.2.3.1. Normatif Bağlılığın Gelişimi	15
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	16
2.3.1. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı	16
2.3.2. İşyeri Yetki Yaklaşımı	17

2.3.3. Akılcı Seçim Yaklaşımı	17
2.3.4. Üç Boyut Yaklaşımı	17
2.3.5. Tarafların Bahsi Yaklaşımı	18
2.3.6. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	18
2.3.7. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	18
2.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ	19
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	21
2.5.1. Bireyler Açısından Sonuçları	22
2.5.2. Çalışma Grupları Açısından Sonuçları	22
2.5.3. Örgütler Açısından Sonuçları	22
BÖLÜM III	23
3.1. ÖRGÜTSEL ADALET NEDİR?	23
3.2. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ	26
3.2.1. Dağıtım Adaleti	26
3.2.2. İşlem Adaleti	28
3.2.3. Etkileşim Adaleti	31
BÖLÜM IV	34
4.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Kurumları Açısından Önemi	34
4.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın İlköğretim Kurumları Açısından Önemi	43
4.3 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	46
4.3.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	46
4.3.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	48
BÖLÜM V	52
5. YÖNTEM	52
5.1. Araştırmanın Modeli	52
5.2. Evren ve Örneklem	52
5.3. Veri Toplama Aracı	53
5.4. Yapılan İstatistiksel Analizler	57

BÖLÜM VI.....	58
6. BULGULAR VE YORUM.....	58
6.1. <i>Demografik Bulgular</i>	58
6.2. <i>Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Bulgular</i>	59
6.2. <i>Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....</i>	62
6.3.1 <i>Dağıtımsal Adalet Boyutund an Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....</i>	62
6.3.2. <i>İşlemsel Adalet Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması</i>	64
6.3.3. <i>Etkileşimsel Adalet Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....</i>	66
6.3.4. <i>Duygusal Bağlılık Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması</i>	68
6.5. <i>Devamlılık Bağlılığı Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....</i>	70
6.3.6. <i>Normatif Bağlılık Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması</i>	72
6.4. <i>Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi</i>	74
BÖLÜM VII	79
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	79
7.1. <i>Demografik Değişkenlere Göre Sonuçları</i>	79
7.1.1. <i>Dağıtımsal Adalet Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Sonuçları ...</i>	79
7.1.2. <i>İşlemsel Adalet Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Sonuçları</i>	80
7.1.3. <i>Etkileşimsel Adalet Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Sonuçları ..</i>	81
7.1.4. <i>Duygusal Bağlılık Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Sonuçları ...</i>	82
7.1.5. <i>Devamlılık Bağlılığı Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Sonuçları ..</i>	83
7.1.6. <i>Normatif Bağlılık Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Sonuçları</i>	84
7.2. <i>Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi</i>	85
7.2.1. <i>Örgütsel Adalet Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi</i>	85
7.2.2. <i>Örgütsel Adalet Boyutlarının Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi.....</i>	85
7.2.3. <i>Örgütsel Adaletin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi</i>	85

7.3 ÖNERİLER.....	87
KAYNAKLAR	89
EKLER.....	100
ÖZGEÇMİŞ	105

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları.....	21
Tablo 2: Öğretmenlerin Yerleşim Yerine Göre Dağılımı.....	52
Tablo 3: Derecelendirme Ölçeği.....	53
Tablo 4: Örgütsel Adalet Boyularının Güvenirlik Değerleri.....	55
Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Güvenirlik Değerleri.....	56
Tablo 6: Demografik Bulgular.....	58
Tablo 7: Korelasyon Tablosu.....	59
Tablo 8: Dağıtımsal Adalet Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....	62
Tablo 9: İşlemsel Adalet Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....	64
Tablo 10: Etkileşimsel Adalet Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....	66
Tablo 11: Duygusal Bağlılık Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....	68
Tablo 12: Devamlılık Bağlılığı Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....	70
Tablo 13: Normatif Bağlılık Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....	72
Tablo 14: Örgütsel Adaletin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi.....	74
Tablo 15: Örgütsel Adaletin Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	76
Tablo 16: Örgütsel Adaletin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi.....	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnsanın Üretim Gücü.....	8
Şekil 2: Kaynakların Dağıtımı ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adaletle, Gerilim Çıkış Oranı, İş doyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Bırakma Arasındaki İlişki.....	24
Şekil 3: Kar Paylaşımına Destek Ve Örgütsel Bağlılık Modeli.....	38

ÖNSÖZ

İlköğretim kurumlarının dünya toplumlarının gelişme ve değişmelerindeki etkisi düşünüldüğü zaman; bu kurumlarının işini daha iyi yapabilmesi için gerekli olan tedbirleri tespit etmek amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmada bir örgüt olarak ilköğretim kurumlarının işleyişinde etkili olan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleme gereği duyulmuştur.

Bu araştırmanın her aşamasında yön gösterici ve iyi bir rehberlik örneği sergileyen değerli danışmanım ve hocam Yard. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ'a sonsuz şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Araştırmanın gelişim aşamasında ve istatistiksel çözümlemelerinde yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Yard. Doç. Dr. Ramazan ERDEM'e, fikir ve düşünce yapımızı her an canlı tutan Prof. Dr. Vehbi ÇELİK, Doç. Dr. Fatih TÖREMEN'e, Yard. Doç. Dr. Burhan AKPINAR'a ve Yard. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

ELAZIĞ-2008

Abdolvahap DOĞAN

BÖLÜM I

GİRİŞ

Toplumun kurum ve kuruluşlarının görev yaptıkları alana bağlı olarak hedefleri değişmektedir. Bu bağlamda eğitim kurumlarının amacı toplumun geleceğine yön verecek bireyler yetiştirmektir. İlköğretim kurumları ülkemizde bireylerin ilköğrenimlerini ve aileden sonra ilk eğitimlerini aldıkları kurumdur. Bu sebeple ilköğretim kurumlarının işlevselliği ve hedefleri toplumun geleceği açısından çok önemlidir.

Günümüz dünyasında eğitimin işlevselliğini tam olarak yerine getirebilmesi için eğitim örgütünde varolan bütün kaynakların bir bütünlük içerisinde çalışması gerekmektedir. Var olan bütün kaynakları, eğitim kurumunun hedefleri doğrultusunda işletmek çok önemlidir. Eğitim kurumlarında sürecin işleminde en önemli unsur olan öğretmen, şüphesiz eğitimin amaçlarına ulaşmak için büyük rol oynamaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde eğitimin kalitesi öğretmenlerin çalışması doğrultusunda gelişir. İlköğretim kurumları hedeflerini gerçekleştirirken çok çeşitli kaynaklara gereksinim duyar. Bu kaynakların en önemlilerinden biri de insan kaynağıdır. Bu kurumlarda insan kaynağı olarak okul yöneticileri, öğretmenler, yardımcı personel ve öğrenciler bulunur.

Eğitim örgütleri hedeflerini gerçekleştirmek için öğretmenlerin çalışmalarının etkililiği çok önemlidir. Öğretmen performansını artırmak ve öğretmenleri örgüte bağlamak için değişik yolların varlığı söz konusudur. Yukarıda bahsedilen kaynakları koordineli bir biçimde kullanabilecek kişi ise okul yöneticileridir. Öğretmenlerin mesleki açıdan üretkenlikleri ve verimliliklerini artırmak için öncelikle öğretmenlerin kendi kurumlarına bağlı davranışlar içerisine girmeleri gerekir. İşte bu bağlılık davranışlarını sağlamak da okul yöneticilerinin tutum ve davranışları doğrultusunda gerçekleşir.

Kurumlarına ve yöneticilerine karşı olumlu bir duyguya sahip olan öğretmen, içinde bulunduğu örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için yoğun çaba sarf etmesi beklenir. Bunun aksine yetersizlikler ve imkânsızlıkların yanı sıra

yönetimin de öğretmenler üzerinde adil olmayan davranışlar sergilemeleri, öğretmenlerin moral ve motivasyonunu zedeleyeceği gibi; öğretmenlerin kurumlarına bağlılığını da azaltarak eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirmesinde sakıncalar doğurabilir. Çalıştıkları okuldaki yöneticilere yönelik olumlu bir duygu içinde olan öğretmenler okulları için potansiyellerini sonuna kadar kullanarak çalışabilirler. Bu yoğun çalışmanın sonucunda da; hem örgütün hedefleri gerçekleşmiş olur hem de buna paralel olarak toplumun geleceğine iyi bir şekilde yön vermeyle sonuçlanır. Öğretmenlerin yüksek bir güdülenmeyle görevlerini yapmalarını sağlamak için, kurum içinde ve dışında okul yöneticilerinin adil bir yönetim şekli sürdürerek öğretmenleri kurumlarını seven ve bu kurum için çaba sarf eden kişiler haline dönüştürmesi gerekmektedir.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için Örgütsel Bağlılığın olması gereklidir. Bu bağlılık içsel bir bağlılığın yanında dışsal olarak da azalıp çoğalabilir. Bu bağlamda dışsal bağlılığı artırıcı faktörlerden birisi olarak örgüt içi adaletin gerekliliği düşünülmektedir. Bu nedenden dolayı yöneticiler çalışanlarının Örgütsel Bağlılığını artırıcı çalışmaları yapmaları gerektiği düşünülmektedir. Örgütsel Bağlılığı sağlayan etmenlerden biri olarak, Örgütsel Adalet kavramı karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bir örgüt içerisinde işgören, çalışmalarının karşılığını alamadığını düşündüğü zaman o örgüte bağlılığı azalabilir. Bu nedenden dolayı da örgüt kendisine belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştiremez hale gelir. Bu nedenle Örgütsel Adaleti sağlamanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltir (Katz ve Kahn, 1997: 436).

Örgütler için vazgeçilmez bir öneme sahip olan bağlılık kavramı, üzerinde çok konuşulması ve araştırma yapılması gereken konulardan biridir. Özellikle eğitim kurumları ve bunların içinde de bireye hayatının geri kalanında yön verecek olan ilköğretim kurumları açısından önemi daha da artmaktadır. Bu nedenle ilköğretim kurumlarında Örgütsel Bağlılığı sağlamak için; yöneticiler adil davranışlarda bulunarak bu konuda etkin rol sahibi olmalıdırlar.

1.1. Problem

İlköğretim kurumlarında, kurumun hedeflerini yerine getirmek için çalışan en önemli öge şüphesiz öğretmenlerdir. Öğretmenlerin kurum içinde bezginlik göstermelerinin, kuruma bağlılık göstermemelerinin belli nedenleri vardır. Bu nedenler çözüme kavuşmadığı sürece kurum amaçlarını tam gerçekleştiremez. Bu nedenle öğretmenlerin bağlılıklarını artırmak için farklı yöntemler olduğunu daha önceden yapılan araştırmalar ortaya çıkarmıştır (Greenberg, 1990; Pillai ve diğerleri, 1999; McIntyre ve diğerleri, 2002; Williams ve diğerleri, 2002). İlköğretim kurumlarında Örgütsel Bağlılığı artırıcı unsur olarak da öğretmenlerin adalet algılarının artırılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle ilköğretim kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa etkisinin araştırılmasının önemli olduğu düşünülmüştür.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin Örgütsel Adalet algıları ve Örgütsel Bağlılıklarını tespit etmek, Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin adalet algıları nasıldır?
2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ne düzeydedir?
3. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet algıları, demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları, demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
5. Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık üzerinde etkili midir?

1.3. Önem

İlköğretim kurumlarının hedefleri toplumun geleceğine yön vermektir. Bu nedenle ilköğretim kurumlarında hedefleri gerçekleştirmek için görevlendirilen kişilerin kurumlarına bağlılıklarının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu sebepten dolayı bağlılığa etkisi olan unsurları tespit etmek önemli hale gelmiştir. Örgütsel

Bağlılığa etkisi olan unsurların etkilerinin hangi yönlü olduğunu bilmek Örgütsel Bağlılığı artırıcı çalışmalarda kullanılması açısından gereklidir. Bu nedenle Örgütsel Adalet boyutlarının Örgütsel Bağlılık boyutları üzerindeki etkisini tespit etmek önemli görülmektedir. Örgütsel Bağlılık kavramının yapılan araştırmalar sonucunda örgütlerin hedeflerini yerine getirmeleri konusunda önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür (McIntyre ve diğerleri, 2002; Testa, 2002; Ceylan ve diğerleri, 2001; Finegan, 2000; Nystedt ve diğerleri, 1999; Scahappe, 1998). Yine yapılan farklı araştırmalarda Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır (Yıldırım, 2002; Dilek, 2004; Cremer ve diğerleri, 2004; McIntyre ve diğerleri, 2002; Orpen, 1994).

1.4. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma Elazığ ili ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin verdiği cevaplarla sınırlıdır.
2. Araştırma devlet okullarında çalışan öğretmenlerin verdiği cevaplarla sınırlıdır.

1.5. Sayıtlar

1. Ankette elde edilen bilgiler, anketi cevaplayanların görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.
2. Veri toplama yöntemi araştırmanın amacını gösterecek niteliktedir.
3. Örneklem evreni temsil etmektedir.
4. Literatür taramasından elde edilen bilgiler yeterli düzeydedir.

BÖLÜM II

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK NEDİR?

Örgütsel Bağlılık kavramı yönetim bilimleri alanında son yıllarda ilgi toplayan ve üzerinde fazlaca durulan kavramlardan biri haline gelmiştir. İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan Örgütsel Bağlılık, özellikle son 50 yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılmamıştır (İnce ve Gül, 2005). Bu nedenle Örgütsel Bağlılık tanımları çeşitlilik göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık, bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi ve bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur. Örgütsel Bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Bayram, 2007). Erdem'in de (2007) değindiği gibi örgüt kişileri amaçlarına ulaştırmak için vardır. Örgüt içindeki bireyler de, kendi amaçlarına ulaşmak için örgütsel amaçlara da hizmet etmeleri gerektiğinin bilincindedirler. Örgütsel Bağlılık, işgörenin, örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi; örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği; örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir arzu şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday ve diğerleri, 1979: 311). Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi Örgütsel Bağlılık; bireylerin bulundukları örgüt için ellerinden geldiği kadar örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çaba harcamasıdır. Örgütsel Bağlılığı, Özsoy (2004) bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlarken; Balay (2000) Örgütsel Bağlılığı, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır. Bu tanıma benzer olarak Örgütsel Bağlılığı Decottis ve Summers (1987) bireyin kendisini örgütle özdeş hissetmesi ve örgütte bulunma gücü olarak tanımlamıştır.

Örgütlerin temel bir amacı olarak gösterilen süreklilik, çalışanların örgütle ve birbirleriyle uyumlu olmaları sayesinde gerçekleştirilebilecek bir hedeftir. Bir örgüt için çalışanların sürekli olarak değişmesi, örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Çünkü çalışan, örgütte en verimli dönemini geçirirken işten ayrılırsa bu

durum örgütün hedeflerini gerçekleştirmede aksamalara neden olacaktır. Çalışanların örgütün amaçları etrafında birleşmeleri ve bu amacı gerçekleştirme yönünde çaba göstermeleri, genellikle birbirlerine benzer ya da yakın olan değerleri benimsemeleri sayesinde daha kolay olmaktadır (Örücü ve diğerleri, 2003: 4). Bu nedenle örgüt içerisinde var olan değerlerin uzak olması ve çalışanların bu değerleri kabullenmemesi durumunda amaçları gerçekleştirmede güçlük çekilebilir.

Romzek'in (1989) söylediği gibi, çalışanların bağlılık düzeyi arttıkça; örgüt bunda hem işçi devir hızının azalması hem de performansın artması nedeniyle yarar sağlayacağını belirtmekte, çalışanın bağlılığının genellikle hem örgüt hem de birey açısından olumlu unsurlar taşıdığını vurgulamaktadır. Küreselleşmenin bir sonucu olarak örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen "insan kaynağı"nın, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, örgütün çalışanlarının iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını artırıcı faaliyetler içine girmesi gerekmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Örgüt üyelerinin çalıştıkları işletmeye bağlılıkları arttığı oranda, iş gücü devir hızı azalmakta, işgören istikrar kazanmakta, moral ve motivasyon yükselmekte, örgüte sadakat artmakta ve makro düzeyde daha yüksek milli produktivite yaratılarak çarpan etkisiyle toplumun tümüne menfaat sağlamaktadır. Gelişmiş performans, düşük işgören devri, Örgütsel Bağlılığın bir getirisi olarak düşünülür. Konunun öncülleri, Örgütsel Bağlılığın organizasyon tarafından aranan, işte kalmak için niyet, devam ve iş performansı gibi bir takım davranışsal sonuçları da beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir. Daha sonra yapılan bir çok araştırmada spesifik hipotezler test edilmiş ve Örgütsel Bağlılığın işgörenlerin işe devamlarını artırdığı, iş gücü devir hızını düşürdüğü sonucuna varılmıştır (İbicioğlu, 2000).

Örgütsel Bağlılık; örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü Örgütsel Bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgüte daha az maliyete neden olmaktadır (Balci, 2003). Bu nedenden dolayı sorumluluk sahibi ve beklentileri giderilmiş olan bireylerin örgütten aldıkları ve örgüte verecekleri fazla olacaktır.

Örgütlerin temel bir amacı olarak gösterilen süreklilik, çalışanların örgütle ve birbirleriyle uyumlu olmaları neticesinde gerçekleştirilebilecek bir hedeftir. Bir örgütte bireylerin hepsinin aynı duyguları paylaşması veya aynı beklentiler içerisinde olması mümkün değildir. Ancak aynı hedefler doğrultusuna yönlendirilmesi mümkün olabilir.

Örgütsel Bağlılık, bireyin örgütle farklı yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır. Bu bağlamda Örgütsel Bağlılığın üç temel ögesi bulunmaktadır (Reichers, 1985: 468).

1. Çalışanın, bir kurumun üyesi olmak için aşırı istek duyması,
2. Çalışanın, kurumun yararı için yüksek düzeyde çaba sarf etmesi,
3. Çalışanın, kurumun değerlerini ve amaçlarını benimseyip kabullenmesi.

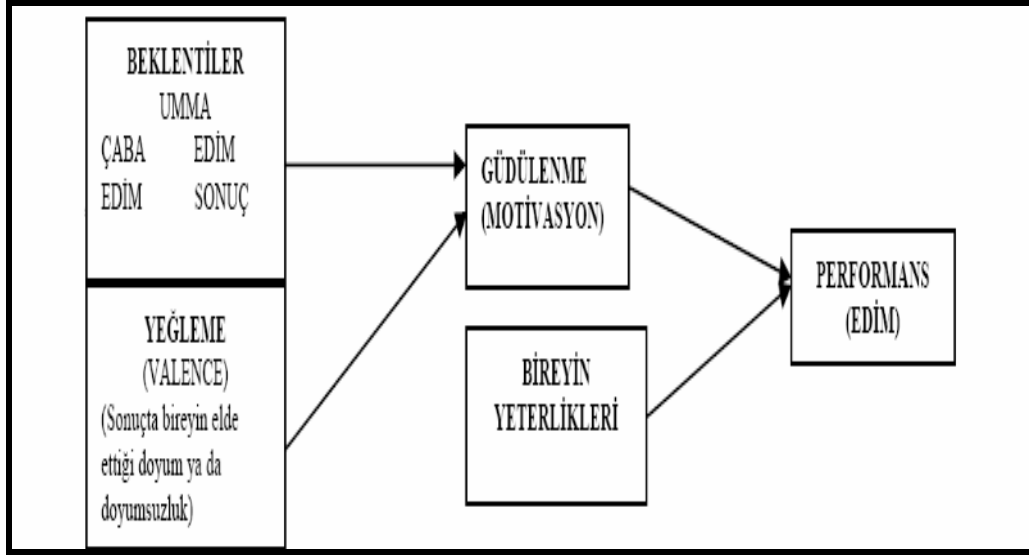
Örgütlerde Örgütsel Bağlılığın bazı göstergeleri bulunmaktadır. İbicioğlu (2000) Örgütsel Bağlılığın göstergelerini şu şekilde çeşitlendirmiştir.

- Örgütün amaç ve değerlerini kabul ve inanma,
- Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme,
- Örgütsel üyeliği devam ettirmeyle ilgili güçlü bir istek,
- Örgüt kimliği ile kimliklenme,
- İçselleştirme.

Örgütsel Bağlılık literatürü, araştırmacıların, büyük ölçüde bireylerin bağlılık niteliği, kişinin örgütsel amaç ve çıkarlarını koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal gerekleri yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok moral-psikolojik gücü üzerinde odaklandıklarını göstermektedir. Bunun yanında yazarlardan önemli bir bölümü de Örgütsel Bağlılığı, işgörenlerin örgütün farklı parçalarına veya öğelerine bağlılığı şeklinde anlamlandırmışlardır (Balay, 2000: 18).

Bayram (2004)'ın aktardığına göre; Mathieu ve Zajac (1990), Örgütsel Bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir. Buradan da anlaşılacağı gibi örgüte bağlılık çok yönlü

gerçekleşebilmektedir. Örgütsel Bağlılığı artırmak için ücret dağıtımı ve bireylerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Bunun yanında çalışanların performanslarının karşılığını alıp almamalarının çalışanların kurumlarına bağlılıkları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Aşağıdaki şekilde performans artırıcılar verilmiştir.



Şekil 1. İnsanın Üretim Gücü (Tosi ve diğerleri, Aktaran: Başaran, 2000)

Örgütsel Bağlılığın tarihçesine baktığımızda, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, Örgütsel Bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Bu çalışmalar günümüzde giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Özsoy, 2004):

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

Örgütsel Bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak iş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu Örgütsel Bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir (Balay, 2000: 1). Örgütsel Bağlılığı etkileyen nedenlerin çeşitliliği göze çarpmaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ

Örgütsel Bağlılığın boyutları üzerinde bilim adamlarının farklı yaklaşımları olmasına karşın temel olarak Örgütsel Bağlılığı Meyer ve Allen'in önerdiği üzere üç boyutta inceleme eğilimi göze çarpmaktadır. Bu modeldeki Örgütsel Bağlılık boyutları Duygusal Bağlılık, devamlılık bağlılığı (devam etme isteği) ve normatif (zorunluluk) bağlılık alt başlıklarından oluşmaktadır (Çetin, 2004; Balay, 2000). Aşağıda bu bağlılık türleri sırasıyla açıklanmaktadır.

2.2.1. Duygusal Bağlılık

Mathieu ve Zajac'ın (1990) değindiği gibi başka yazarların da “tutumsal bağlılık” dedikleri bu bağlılık türü, iş çevresine ilişkin birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Balay, 2000: 73). Duygusal Bağlılık işgörenlerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Bayram, 2004). Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır (Çelik, 2002: 38). Örgütsel kültür, Örgütsel

Bağlılığı artıran ya da azaltan bir faktördür. Örgütsel Bağlılığı artırmak için işbirlikçi örgüt kültürünün oluşturulması önemli bir rol oynar.

Bu bağlılık türünde bireyler işyerlerine veya çalıştıkları kuruma içten bir bağlılık sergilerler. Ancak bu bağlılık çalışanın işten ve meslekten elde ettikleri doyumla ilişkili olduğu için örgüt yöneticilerinin çalışanların örgüte bağlılığını artırmak ve çalışanların gerekli olan doyumunu sağlamaları için çaba göstermelidirler. Duygusal Bağlılıkta çalışanların örgütün değerlerini benimsemiş olmaları gerekmektedir. Duygusal Bağlılık bireyin örgütte kalma isteğini ve duygusal olarak örgüte bağlılığını ifade eder (Huselid ve Day, 1991: 381). İşgörenin örgüte duygusal bağlılığı örgütle bütünleşmesini yansıtır.

Duygusal Bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmedir. Güçlü Duygusal Bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil fakat bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Balay, 2000: 21). Meyer ve Allen'in (1997) de söylediği gibi; Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için" örgütte kalırlar ve örgütün amaçları için çaba göstermeye istekli olurlar. Bundan dolayı, Duygusal Bağlılık örgütlerde gerçekleşmesi en çok istenilen ve çalışanlara verilmek istenen bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler Duygusal Bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

Duygusal Bağlılık için özetle şunu söyleyebiliriz: Burada çalışanlar kendi istekleriyle kalmaktadırlar ve bu istekler çalışanın örgütüyle birlikte aynı amaç ve değerlere sahip olmasının sonuçlarındandır. Örgütler için bu tür bir bağlılığı oluşturabilmek örgütün geleceği ve kazanımları açısından çok önemlidir. Bunun için örgüte işçi aldıktan sonra bu bireylerin Örgütsel Bağlılığını artırıcı tedbirler almak gereklidir.

2.2.1.1. Duygusal Bağlılığın Gelişimi

Duygusal bağlılığın gelişiminde çeşitli faktörlerin etkililiği söz konusudur. Bu Duygusal bağlılığın gelişimine etki eden faktörler aşağıda verilmiştir.

2.2.1.1.1. Davranışsal Bağlılık ve Retrospektif Ussallaştırma Süreci

Retrospektif Ussallaştırma, geriyi aklı a uydurarak geriye dönüş yapamama anlamına gelmektedir. Birey bir işe kendi isteğiyle girip daha sonra da çıkmasının güç olduğunu anladığında bulunduğu örgüte bağlılığı artmaya başlayacaktır. Bu bağlılık duygusal bir bağlılık olarak devam edecektir. İşte bu duygusal bağlılığa retrospektif ussallaştırma süreci dahilinde meydana gelecektir. Yıldırım (2002)'ın aktardığına göre Meyer ve Allen (1997) Retrospektif Ussallaştırmayı büyük bir olasılıkla çok hızlı bir biçimde meydana gelen, kişinin fark edemediği, gizli bir süreç olarak tanımlamışlardır.

Yapılan araştırmalar bireyin işini kendisi seçtiği zaman işine ve kurumuna bağlılığının yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır (Dilek, 2002). Meyer, Bobocel ve Allen'in istek ve geri dönülmezliğin iş kalitesi ve örgüte bağlılık üzerindeki ilişkilerini saptamak için yaptıkları araştırmalar sonucunda sadece isteğin Duygusal Bağlılıkla ilişkili olduğu görülmüştür. Yani işini kendi isteğiyle seçen bireylerin örgütlerine duygusal açıdan bağlandıkları söylenebilir. Ancak bu araştırma sonucunda elde edilen bulgu retrospektif ussallaştırma süreciyle tutarlı olmasına karşın, duygusal bağlılığın işin nitelikleri ile ilişkisinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda işi istemek Duygusal Bağlılık üzerinde tek başına yeterli değildir (Meyer ve Allen, 1997). İşin nitelikleri de ön plana çıkmaktadır. Bireye her ne kadar kendisi istese de sevdiği ve yapabileceği bir işi vermek veya bu doğrultuda yönlendirmek bağlılıkları artırma açısından önem arz etmektedir.

2.2.1.1.2. Beklentilerin Giderilmesi

Bir kişi işe başladığı zaman bu işyeriyle ve işiyle ilgili bazı beklentiler içerisine girebilir. Kişinin bu beklentileri örgüte karşı bazı tutumlar geliştirmesinde etkili olmaktadır. Bu tutumlar örgüte karşı olumlu ya da olumsuz şekilde gelişebilir. Ancak bireyin örgüte karşı tutumunu olumlu yönde geliştirmek bireyin beklentilerini karşılamakla mümkün olabilir. Meyer ve Allen'in (1997) aktardığına göre Wanous ve diğerleri; bu yaşantıların duygusal bağlılığı kendiliğinden etkilemediği; buna karşın, kişinin beklentileri ve bu yaşadıkları arasındaki zıtlığın Duygusal Bağlılık üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel Bağlılıkta bireyle bazı temel ihtiyaç, istek ve arzularını karşılamak üzere bir takım yetenek ve potansiyellerini kullanabilecekleri bir işte çalışmak beklentisi ile örgüte girerler. Örgüt bu beklentileri karşıladığı sürece örgüte bağlılıkları sürer (Özkan, 2005). Bu nedenle Örgütsel Bağlılığı sürdürmek için bireylerin beklentilerinin giderilmesi gerekmektedir.

2.2.1.1.3. Farkındalık Bilincinin Gelişimi

Bireyin örgüte bağlılığı iş yaşamı devam ederken kendisi de farkına varmaksızın gelişebilir. Bu durum bireyin yaşadıklarının tekrarlanması sonucunda meydana gelir. Bu durum psikolojiktir. Klasik koşullanma sonucunda örgütte meydana gelen olumlu olaylar ve yaşantıların zamansal açıdan birbirine yaklaşımı ile mümkün olur. Bu durumda, çalışanın ne yaşadığını değerlendirmesi ve nasıl yaşadığını fark etmesi gerekmez (Meyer ve Allen, 1997). Çalışanların örgütteki yaşantılarını fark etmemeleri örgüte bağlılıklarının üzerinde etkili olmayabilir. Çalışanların örgüte bağlılıkları ancak onların işlerindeki doyumla ilgilidir.

2.2.1.1.4. Kişisel Doyum

Kişisel doyum bir örgüte bağlılığın artmasındaki en önemli nedendir. Çünkü insanlar zaten bir örgüte girerken kendi kişisel doyumlarını da gidermeyi amaçlamışlardır. Kişisel doyumun içerisinde bireyin ödüllendirilmesi önemlidir. Çalışanlar, büyük ölçüde ihtiyaçlarını tatmin etmek, beklentilerini karşılamak ve hedeflerine ulaşmak için bir örgüte Duygusal Bağlılık geliştirirler (Yıldırım, 2002:11). Bu nedenle bireyleri duygusal olarak örgüte bağlamak için bireyin ilgi ve ihtiyaçlarını gözetmek zorunludur. Birey örgütten belli ödül ve çıktılar alır ise karşılığında kendini örgüte adanmaktadır (Balcı, 2000).

2.2.1.1.5. Kişi İş Uygunluğu

Bireysel farklılıklar sebebiyle, benzer yaşantılar, başka bir kimsenin duygusal bağlılığı üzerinde etkili olmayabilir (Meyer ve Allen, 1997). Bütün bireylerin hayat biçimleri, değerleri ve gereksinimleri farklılık gösterebilir. Bu bağlamda herhangi bir bireye yaptığı bir çalışma sonucu verilen bir ödül o bireyin örgüte duygusal bağlılığını artırmasına karşın bu sonuç her bireyde aynı sonucu vermeyecektir. Bu nedenle kişilerin yaptıkları işe uygun nitelikte olmaları gerekmektedir.

2.2.2. Devamlılık Bağlılığı

İşgörenlerin, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Örgüte devamlılık bağlılığı duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar (Bayram, 2004).

Yalçın (2005)'in aktardığına göre Ubeng ve Ubgoro (2003) bunu şu şekilde tanımlamaktadır. Örgütsel Bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, bir işgörenin örgütte kaldığı süre içerisinde harcadığı, emek, zaman ve çaba ile edindiği statü para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2007: 398).

Bu bağlılık türünde çalışan örgütte sadece kendi getirileri açısından kalıp kalmama hissine sahiptir. Örgütte kalmaya devam etme isteği, çalışanın örgütteki yatırımlarının toplamı, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkar (Yıldırım, 2002:8). Bu nedenden dolayı bu bağlılık şekline sahip olan bir birey örgütteki beklentilerini karşılayacak ikinci bir örgüt bulduğu zaman oraya geçmeyi hedefler. Buna göre işgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yarırlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır (Balay, 2000:22). Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde harcadığı emek, vakit, çaba, kazandığı para, statü gibi getiriler (yatırımlar) ne kadar çoksa örgütte n ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler de o kadar çok olur ki bu da bireyin örgüte bağlılığını artırır. Ayrıca, çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa mevcut işlerine ve/veya işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır (Meyer ve Allen, 1997). Bu bağlılık türünde çalışan işten ayrılmanın kendisine getireceği yükü hesaplayarak eğer ayrılmanın maliyetinin daha yüksek

olduğunu görürse işten ayrılmak yerine işe ve örgütüne bağlılığı artacaktır. Bu nedenle işverenlerin çalışanlara tanıdıkları imkanlar ayrılma maliyetini yükselteceğinden; çalışanlara karşı daha iyi imkanlar sağlamak yararlı olacaktır.

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel Bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. İşgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şöyle maddelendirilmektedir (Balay, 2000; Çetin, 2004: 99):

- Yaş, cinsiyet ve deneyim,
- Örgütsel Adalet, güven, iş tatmini,
- Rol belirliliği, rol çatışması,
- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşıma,
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
- Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler,
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörenler e gösterilen ilgi.

Yukarıda belirtilen faktörler bakıldığında Örgütsel Bağlılığı etkileyen unsurların çok yönlü olabileceği görülmektedir.

2.2.2.1. Devamlı Bağlılığın Gelişimi

Yukarıda anlatıldığı üzere devamlılık bağlılığında birey zorunlu bir bağlılık içerisine girmiştir. Bu bağlılık boyutunda bireyin örgütte kalma isteği gayet açıktır. Birey örgütten ayrılmasını gerçekleştirmek için yatırım ve maliyet açısından kendisini değerlendirir. Eğer ayrılmanın maliyeti yaptığı yatırımın üzerine çıkıyorsa örgüte bağlılığına devam eder. Bu bağlamda yatırım ve alternatifler bu bağlılık türünde rol oynamaktadır.

Birey örgüte kendisi için değerli olan şeyleri verdiğinde örgüte bağlılığı artacaktır. Örgüte verdiği değerlerin miktarı arttıkça örgütten ayrılması da o kadar güç olacaktır. Çünkü artık birey risk almaya başlamıştır. O örgütten ayrılma bireyin

yatırdıklarını kaybetmesine neden olacaktır. Kişinin örgütte kalma süresi uzadıkça örgütünde ayrılmanın maliyeti artar ve buna paralel olarak örgütte kalma ihtimali de fazlalaşır (Meyer ve Allen,1997).

Bireylerin örgütlerine bağlılığına yön veren nedenlerden biri de alternatif işlerin olup olmamasıdır. Eğer bireylere uygun çok sayıda iş alternatifi varsa bireyin örgüte bağlılığı azalır. Buna karşın az sayıda alternatif varsa bağlılık da artacaktır.

2.2.3. Normatif Bağlılık

Bu bağlılık türünde bireyler bulundukları örgüte bağlılıklarını bir borç bilirler ve buna göre davranırlar. Tıpkı kendisine iş verilen bir kişiyi o işverene karşı mahcubiyet duyması gibi düşünülebilir. Bu bir sadakatin göstergesidir. Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır (Bayram, 2004: 134). Normatif Bağlılık, çalışanın işverene sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan toplumsallaşma deneyimlerinin bir neticesi olarak gelişir ve örgütte kalmayı etik ve doğru olarak niteleyen bir bakış açısına dayalı sorumluluk duygusunu anlatır (Meyer ve Allen, 1997).

Normatif Bağlılık işgörenlerin işte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder (Balay, 2000: 22).

2.2.3.1. Normatif Bağlılığın Gelişimi

Normatif Bağlılık açıklanırken örgüte bağlılığın içsel bir zorlamayla meydana gelen bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Bireyi içten gelen bu bağlılığa iten asıl neden bireye yapılan yatırımlardır. Bu yatırımlara karşılık bağlı olmama hissi, bireyin örgütüne ihanet ettiği düşüncesini doğuracaktır. Bu düşünce bireyin yanlış davranmasına neden olacağı için, bu durumu dengelemek için örgüte içsel bir bağlılık sürdürmeye devam edecektir. Erdheim ve diğerlerinin (2006) aktardığına göre Winere; Normatif bağlılığın, çalışanın kendisini örgütte kalmaya mecbur hissetmesini anlattığını, bundan dolayı güçlü bir normatif bağlılığı olan çalışanın

doğru ve iyi bir şey yaptığına inandığı için örgütte kalmaya devam edeceğini belirtmektedir (Erdheim ve diğerleri, 2006: 961).

Anlatılanlara bakıldığında normatif bağlılığın psikolojik bir süreç olduğu sonucu çıkarılabilir. Meyer ve Allen (1997) bunu psikolojik anlaşma olarak tanımlamışlardır. Psikolojik anlaşma kavramına bakıldığında birey ve örgüt arasında yazılı olmayan ancak bu iki tarafın beklentilerinin olduğu bir anlaşma şeklidir. Bu anlatılanlar çerçevesinde bireyleri örgütlerine bağlı duruma getirmek için bireylere ulaşması güç olan imkânlar tanıyarak örgüte bağlı kalmalarını sağlamak mümkün olacaktır.

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

2.3.1. Çoklu Bağlıklar Yaklaşımı

Bireyler örgütlere sadece bir yönden bağlanmazlar. Çünkü örgütün farklı alt kategorilerden oluşması nedeniyle bireyin de örgüte bağlanma biçimlerinin de farklılaşacağı ifade edilmektedir. Pfeffer ve Salancik'in (1978) de değindiği gibi örgütler değişmiş bir bütünde çok farklı birliktelikler, gruplar ve yapılardan meydana geldiğinden dolayı bütünü oluşturan her bir alt boyut, kendisine has farklı değerler ve hedefler taşıyabilecektir (Aktaran: Dilek, 2004). Bundan dolayı örgüt üyelerinin tek bir amacı taşımalarını düşünmek yanlıştır. Zaten örgütün hedefleri de her an değişikliğe açık bir durumdadır. Örgüt yöneticilerinin değişimleri bile örgüt hedeflerinin değişmesine neden olabilir.

Örgüt üzerinde etkiye sahip olan her türlü yapı örgütün mekanizması ve hareket biçimi üzerinde etkili olabilir. Bu etkilik örgütte çalışan bireylerin hedefleriyle çakışması durumunda işgörenlerin tepkisine neden olabilir. Bunun yanında Varoğlu'nun söylediği gibi örgüt hissedarlarının hedef ve değerleri önem kazanabilir. Daha önce önemsenmemiş bu grubun çıkarları; diğerlerinin örgüte bağlılıklarının azalmasına neden olacaktır (Dilek, 2004). Örgütü oluşturan bütün bireylerin örgütten beklentileri de göz önünde bulundurulduğunda, herkesin farklı yönlerden bağlılık duyduğu görülecektir.

2.3.2. İşyeri Yetki Yaklaşımı

Bu işveren ve çalışan arasındaki ilişki biçimi üzerine kurulmuş bir yaklaşımdır. İşverenin çalışanı ast olarak, çalışanın da işvereni üst olarak görmesi sonucunda oluşur. Çalışanlar sadece işyerinde kendi rollerini oynamanın yanında hâkimiyetlerini de kurmak isterler. Bu nedenle çalışanların kendi işlerini yapmalarının yanında örgüt içinde söz sahibi olma mücadelelerini ortaya çıkarabilir. Bu durum çalışanın işverene karşı bakış açısını değiştirecektir. Bu da işverenle çalışanın bütünleşmesine neden olacağından; örgüte bağlılık işvereni meşru sayılabilecek davranışları sonucunda gelişecektir (Dilek, 2004).

2.3.3. Akılcı Seçim Yaklaşımı

Bu yaklaşım bireyin göstermiş olduğu performans sonucunda ne elde edeceğini bilmesi üzerine kurulmuştur. Dilek'in (2004:34) aktardığına göre Radnitzky şunu söylemektedir; bu yaklaşımın temeli bireyin davranışının farklı bir hareket seçeneği davranışının hesaplanan maliyetini nasıl algıladığına ve değerlendirdiğine dayanmaktadır. Ancak akılcı seçim yaklaşımının ayırt edici özelliği bu beklentileri farklı olan bireyleri belli bir eşgüdüm çerçevesinde yönlendirme olarak tanımlanmıştır.

Ateş'in de ifade ettiği gibi akılcı seçim yaklaşımının diğer yaklaşımlardan farkı, diğerlerinde bireylerin öncelikli çıkarlarının örgüte bağlılık üzerinde etkiliyken, bu yaklaşımda örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerine önem verilmektedir. Burada önemli olan örgüt üyelerinin birbirlerine olan güvenmesidir. İşte burada önemli olan yöneticinin çalışanları örgütleyerek hedeften sapmalara engel olmaktır (Aktaran: Dilek, 2004).

2.3.4. Üç Boyut Yaklaşımı

Meyer ve Allen'in sınıflandırması üzerine kurulmuş bir yaklaşımdır. Bu sınıflandırmada Örgütsel Bağlılık; duygusal, devamlı ve Normatif Bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu konuya Örgütsel Bağlılık Türleri başlığı altında değinilmiştir.

2.3.5. Tarafların Bahsi Yaklaşımı

Bu yaklaşım bireyin örgütten beklentileri üzerine kurulmuştur. Birey bir örgüte katılırken bazı beklentiler içerisine girer. Steers'in (1977) de değindiği gibi; bireyler örgütlere katılırken belli istekler, hayaller ve hedeflere sahip oldukları için bunları gerçekleştirebilecek bir ortam bulduklarında örgüte bağlılıkları artar. Buna paralel olarak bu beklentileri karşılamakta güçlük çekilen bir ortam buldukları anda da bağlılıkları azalmaya başlayacaktır. İşte bu yaklaşıma göre işyerinden gelen geribildirimler bağlılığın bir nedenidir.

Bu bağlılıkta birey örgüte yaptığı yatırımı artırdıkça örgüte bağlılığı da buna paralel olarak artacaktır. Yatırımlarının sonucu nu almayana kadar işten ayrılması güç olacaktır. Bu yaklaşım Meyer ve Allen'in devamlılık bağlılığı boyutuyla aynı yapıya sahiptir.

2.3.6. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık; bireyin örgüte karşı hissettiklerinin bir yansımasıdır. Birey bir örgüt hakkında önceleri öğrenilmiş veya yaşantılar sonucu oluşmuş olumlu tutum algılsa örgüte bağlılığı artacaktır. İşte bu noktada önemli olan bireylerin örgütlerine karşı tutumlarını olumlu yönde artırmaya çalışmaktır.

Meyer ve Allen'in (1997) de dediği gibi; kişinin örgütle özdeşleşmesi yani kişisel amaçlar ile örgütün amaçlarını birleştirerek oluşturdukları bağlılığa tutumsal bağlılık denir. İşte bu tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle amaçlarını birleştirerek amaçlarını gerçekleştirme uğruna duyduğu bağlılıktır. Bu tür bağlılık içsel bir takas ilişkisi üzerine kurulmuştur. Tutumsal bağlılık Meyer ve Allen'in Duygusal Bağlılık boyutuna paralellik göstermektedir.

2.3.7. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşımda bireyin örgüt için önceleri göstermiş olduğu davranışları sonraları da yapması üzerine kurulmuştur. Birey burada kendisinin göstermiş olduğu davranışlara inanarak bunları yapmaya devam eder. Dilek (2004: 37)'in aktardığına göre Olivier (1990); kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınan bu yaklaşımda kişi önceki davranışlarına bağlanarak bunlarla tutarlı olan davranışlarda bulunmaktadır.

Bu davranışlar özelliklerine göre ayrılabilir. Varoğlu (1993)'nın söylediğine göre bu özellikler dışavurum, vazgeçilebilirlik, irade ve kamuya açıklamadır. Bunlardan birincisi olan dışavurumda, davranışın gözlenebilirliği ve aleni olması ön plandadır. İkincisi olan vazgeçilebilirliğin özelliği ise, bu davranışların deneme yanılma yoluyla oluşması ve bu denemeler sonucunda bireyin kendisine yararlı olanı tercih etmesidir. Ancak deneme şansı olmayan durumlarda birey bu davranışı gerçekleştirmeye devam edecektir. Üçüncüsü olan irade ise, bireyin davranışlarının kendi isteğiyle gerçekleştiğini ifade etmektedir. Son olarak da kamuya açıklama herkesin gözü önünde gerçekleşmektedir. Birey bu davranışından sorumludur ve vazgeçilebilirliği çok düşüktür (Aktaran: Dilek, 2004). Davranışsal bağlılığın olabilmesi içi bireyin olumlu davranışlarının ödüllendirilerek davranışı tekrar etmesi sağlanmalıdır.

2.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ

Örgütsel Bağlılık konusu ile kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik değişik araştırmalar yapılmıştır. Bunlara örnek son dönemlerde yapılan çeşitli yüksek lisans ve doktora tezlerinde görülmektedir. Dilek'in 2004'te yaptığı "Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi" isimli yüksek lisans tezi ve Yıldırım'ın 2002'de yaptığı "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi" isimli doktora tezi örnek araştırmalardır. Bu kişiler ve diğer araştırmacılar tarafından kullanılan değişkenler genellikle yaş, çalışma yılı, cinsiyet, unvan ve eğitimidir (Rowden, 2000; Lok ve Crawford, 1999; Goulet ve Frank, 2002).

Şu anda var olan teori yaşı ilerlemiş çalışanların örgüte bağlılıklarının yaşı genç olan çalışanlara göre da yüksek olduğu yönündedir. Çünkü yaşı ilerlemiş olan çalışanlar yaptıkları işlerden ve örgütte bulundukları pozisyonlarından daha fazla memnuniyet göstermektedirler (Ketchand ve Strawser, 1998). Farklı araştırmalar sonucunda yaş ve çalışma yılıyla Örgütsel Bağlılık arasında pozitif bir bağlılık olduğu görülmüştür (Ceylan ve diğerleri, 2001; Lok ve Crawford, 1999; Dunham ve diğerleri, 1994). Örneğin Cohen (1993)'in yaptığı araştırmaya göre yaş ve çalışm a yılının bireylerin işyerindeki çalışma konumları ve görevlerine göre Örgütsel Bağlılık algılarında farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Yaş ile Örgütsel Bağlılık ilişkisinin en

fazla olduğu dönem çalışma hayatının ilk yılları olduğu yani genç yaşlarda Örgüt sel Bağlılığın fazla olduğu görölmektedir.

Yine Dilek'in (2004) aktardığına göre Varoğlu (1993)'nin yaptığı araştırma sonucunda şu veriler elde edilmiştir. Yaşın ilerlemesiyle örgüte duygusal bağlılığın arttığı ve örgütte kalma isteğinin arttığı saptanmış; bunun yanında çalışma yılı açısından da örgüte Duygusal Bağlılık ve örgütte kalma isteği arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Dilek (2004) yaptığı araştırmaya göre; yaş ile örgüte Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık arasında pozitif; örgütte kalma ya devam etme isteği arasında negatif bir ilişki belirlenmiştir. Aynı çalışmada çalışma yılı ile duygusal ve Normatif Bağlılık arasında pozitif bir ilişki saptanırken; örgütte kalma isteği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yaş ve çalışma yılının Örgütsel Bağlılıkla pozitif bir ilişkisi olduğu görölmektedir. Bu durumun mesleğin ilk yıllarında isteklerin elde edilmesinin beklenmesi, çalışma yılıyla da bireyin örgüte yatırımlarını geri almayı beklemesi veya alternatif iş imkânlarının azalmasıyla ilişkilendirilebilir. Kurumda çalışılan süreyle ilgili olarak şunlar söylenebilir: Çalışanlar, kurumda çalıştıkları yıllar arttıkça, daha fazla işlerine bağlanmakta, işlerini daha titiz ve ciddi yapmaktadırlar. Örgüte yeni girenlerin eskilerden bu yönde yararlanması sağlanmalı; en azından örgütte yeni olanların işlerini daha titiz yapmasını sağlayacak bir kontrol mekanizması geliştirilmelidir (Yıldırım, 2008).

Cinsiyet açısından baktığımız zaman da şunları söyleyebiliriz. Mathieu ve Zajac'ın (1990) yaptıkları meta analitik bir çalışma, kadınların erkeklere göre bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu, ancak bu farkın öneminin küçük olduğunu ortaya koymuştur (Dilek, 2004: 20). Bazı araştırmacılar, kadınların örgütlerine erkeklere oranla daha fazla bağlılık sergilediklerini belirtirken, bazı araştırmacılar da bu iki unsur arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu söylemişlerdir (Mathieu ve Zajac,1990). Bu durumun oluşma nedeni olarak da kadınların örgüte girebilmek için daha fazla çaba harcadıklarında kaynaklanmaktadır. Bu çalışmanın sonucunda tutarlı bir cinsiyet farkını etkin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Whan (1998) Meyer ve Allen'in örgütte kalmaya devam etme ölçeğini kullanarak yaptığı bir araştırmada eğitim düzeyi ile Normatif Bağlılık arasında

negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Dilek'in (2004) araştırmasına göre; eğitim ile örgüte Normatif Bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Aynı çalışmada unvan ile örgütte kalmaya devam etme isteği ile örgüt Normatif Bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel Bağlılığın sonuçlarını bireyler, gruplar ve örgütler açısından değerlendirebilmek mümkün olacaktır. Bu sonuçların birbirleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Aşağıdaki tabloda Örgütsel Bağlılık düzeylerinin olası sonuçları verilmiştir.

Tablo 1. Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları

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

(Kaynak: Randall, 1987; Aktaran Balay, 2000: 69)

2.5.1. Bireyler Açısından Sonuçları

Örgütsel Bağlılık bağlamında bireylerin bağlılıkları incelendiğinde elde edilen sonuçlar, azalan devamsızlık ve işgücü devri ile örgütün başarısı için daha yüksek çaba sarf etmesi olarak düşünülebilir (Mowday, 1982). Bireylerin örgüte bağlılıklarının artmasında başka bağlantılarının azalmasının etkili olduğu söylenmektedir. Buradan yola çıkarak bireyin yaptığı işin özellikleri de bağlılığı üzerinde etkili olabilmektedir. Kişinin örgütteki işi ne derece merkezde ve anlamlı ise Örgütsel Bağlılıktan da o kadar olumlu sonuç çıkarmak söz konusudur.

Tablo 1’de de görüldüğü gibi içinde bulunduğu örgüte aşırı bağlılığı bulunan bireylerin kendi kişisel yaşantısı açısından zararlar doğurabileceğini söylemektedir. Bu konuda Randall (1987) çok fazla bağlılık sergileyen bireylerin aile yapısında ve sosyal yaşantısında sorunlar yaşayabileceğini ifade etmektedir.

2.5.2. Çalışma Grupları Açısından Sonuçları

Bu konu araştırmacılar tarafından pek fazla incelenmemesine karşın grup üyelerinin bağlılık duymaları örgütler açısından önemlidir. Bir örgütte çalışma gruplarının berberce hareket etmeleri ve örgüte bağlılık hissine sahip olmaları, örgüt açısından sağlandığı takdirde olumlu sonuçlar doğuracaktır. Dilek (2004 : 68)’in aktardığına göre Meyer ve diğerleri (1997) şunu söylemiştir. Örgüte bağlı işgörenlerden oluşan gruplar daha az bağlılık duyan üyelerden oluşan gruplara göre, daha fazla üye kalıcılığı ve etkililiği yaşarlar. Örgüte yüksek düzeyde bağlı işgörenler devamsızlık göstermeye ve terk etmeye daha az eğilimlidirler. Grup halinde yapılan çalışmalar bağlılık düzeyi düşük olan bireylerin, yüksek bağlılığa sahip bireylerin oluşturduğu gruba serpiştirilerek onların da bağlılığını artıracakları düşünülmektedir.

2.5.3. Örgütler Açısından Sonuçları

Yukarıda bahsettiğimiz gerek bireysel, gerekse grup bağlılıklarının sonuçları dolaylı veya doğrudan örgütü etkilemektedir. Bir örgütte Örgütsel Bağlılığın varlığından söz ediliyorsa çalışanlar o örgüt hedefleri doğrultusunda hareket etmeye çalışıyor denilebilir. Şimdiye kadar anlatılanlar düşünüldüğünde örgüt yöneticileri çalışanlarının bağlılıklarını artırmaya çalışmalarındaki asıl amaç işgücü devrini azaltarak örgütün hedeflerini gerçekleştirmede sapmalara neden olmasını engellemektir.

BÖLÜM III

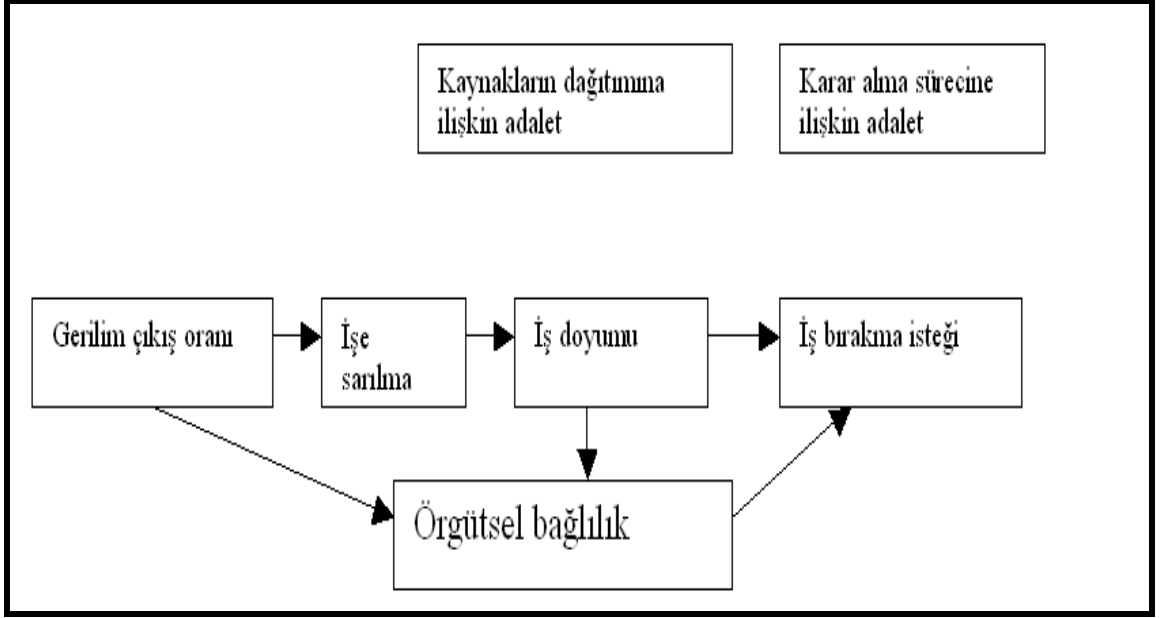
3.1. ÖRGÜTSEL ADALET NEDİR?

Adalet, kelime anlamı itibariyle kişilerin hak ettiklerinin yeri ve zamanında kendilerine verilmesidir. Püsküllüoğlu (1999)'na göre adalet, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme edimini ifade eder. Aybay (1991) “En yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü temel fikir ya da erdem” olarak tanımlar. Örgütsel Adalette ise durum sözcük anlamı göz önünde bulundurulduğunda örgütte bulunan kişilerin örgütün hedeflerine ulaşmak için sarf ettikleri çabanın karşılığında örgütten bekledikleri olarak tanımlanabilir. Bu konuyla ilgili ilk çalışmalar Adams'ın eşitlik teorisiyle birlikte başlamaktadır. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi ve işyerinde algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle alakalıdır. Örgütsel Adalet örgütte adaletin sonuçlarını ortaya çıkarmaya yönelik bir eylem olarak kullanılan bir terimdir (Greenberg, 1990).

Bir işe girerken bireyler kendilerini maddi ve manevi anlamda doyuma kavuşturma amacı güderler. Bireyler işyerinde çalışmalarının karşılığında maddi getiriler (ücret, sosyal imkanlar vb.), manevi getiriler (övülme, saygı görme takdir edilme vb.) elde etmek isterler. Bu beklentiler içerisinde olan bireyler istediklerini alamadığında örgütün amaç ve ilkelerini benimsemekte güçlük çekebilirler. Bireylerin adalet algıları değişiklik gösterebilir. Son yıllarda geliştirilen örgütsel kuramların kişiler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda “sosyal adalet” kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden “Örgütsel Adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2001: 60).

Farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı; sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım problemiyle ilgilenmişlerdir. İlk çalışmalarda söz konusu olan ‘kazanımların adilliği’ yani ‘dağıtım adaleti’ olmuştur. Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı sorunuyla ilgilidir (Leventhal, 1980, Aktaran: Yıldırım, 2002: 28).

Şekil 2’de kaynakların dağıtımı ve karar alma sürecine ilişkin adaletle, gerilim çıkış oranı, iş doyumu, Örgütsel Bağlılık ve iş bırakma arasındaki ilişki gösterilmiştir.



Şekil 2. Kaynakların Dağıtımı ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adaletle, Gerilim Çıkış Oranı, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Bırakma Arasındaki İlişki

(Kaynak: Dailey ve Kirk, 1992:313, Aktaran: Balay, 2000: 66)

Buna göre Örgütsel Adalet örgütteki kişilerin kendilerine örgüt içinde ne kadar adil davrandıkları konusunda düşündükleridir. Şenyüz (2003)’ün aktardığına göre Adams adalet kavramını şu şekilde açıklamaktadır. Çalışanlar işyerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını kendi çıktılarının (ücret ve statü gibi) kendi girdilerine (emek ve zaman) oranı ile iş arkadaşlarınıninkileri karşılaştırmak suretiyle belirlemektedirler. Bu Dağıtımsal Adalet olarak da tanımlanabilir. Çalışanlar işyerlerinde kendileri ile diğer çalışanları kıyaslarlar. Kanunların herkese aynı şekilde uygulanmasını, aynı işe aynı ücret ödenmesini izin gibi konularda aynı haklarda sahip olmayı sosyal haklardan kendisinin de diğerleri gibi faydalanmasını isterler. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi Örgütsel Adalet kavramı bütün örgütlerde iş başarısını artırmak ve örgütün amaçlarına ulaşması için önemli yönetim terimlerinden biridir. Bir işyerinde çalışanların adalet algılamaları çalışanların kişisel

gelişmeleri, iş doyumu ve örgütün istenilen bir düzeyde çalışmaları açısından önemlidir (Greenberg, 1990).

Günümüze kadar bu konuda yapılan çalışmalar Örgütsel Adaletin ücret boyutu üzerinde yoğunlaşmıştır. Greenberg ücret dışındaki faktörlerin de incelenmesi gerektiğini öne sürmektedir (Şenyüz, 2003: 21). Buna göre kişiler örgütten sadece ücret beklememektedirler. Bunun dışında kendilerini örgüte bağlayacak diğer faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır. Yöneticiler her çalışana karşı bireysel ilgi göstererek onlara yönelik farklı tutumlar oluşturur, ama adil davranırlar. Bunun sonucunda da çalışanlar kendilerini motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısının artmasına neden olur (Greenberg ve Baron, 2000).

Bireyler işyerlerinde yaptıkları işin karşılığını bulmak isterler. Bu çalışmalar ücret, izin ve sosyal imkânlar boyutunda düşünüleceği gibi; örgüt içinde kabul edilme, saygınlık, terfi gibi konularda da ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde Örgütsel Adalet bireyleri örgütlerine bağlanma veya ayrılmada en önemli etkenlerden biri olduğu görülmektedir. Yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların, birey ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirme üzerine odaklanan adalet yaklaşımı, ahlaki davranışı değerlendirmenin temel aracı olarak ortaya konabilir (Tan, 2006: 21). Yöneticiler yetki ve sorumluluklarını adil bir şekilde kullanmalı, çalışanlarını tanıyarak onların istek, arzu ve düşüncelerini dikkate alarak yönetimi sağlamalıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Örgütlerde adalet, elde edilenlerin paylaşılması ve paylaşım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve çalışanlar arasındaki etkileşimin gereklilikleri ile geliştirilen yasalar ve sosyal normlar olarak açıklanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1980).

Yukarıdaki bilgilerden hareketle Örgütsel Adalet kısaca şu şekilde tanımlanabilir. Bireylerin bağlı oldukları örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmaları ve gayretlerinin karşılığının verilmesidir. Bu karşılık ücret, imkân sunumu ve statü şeklinde olabilmektedir. Bireyler bu kazanımların objektif, hak ettikleri bir şekilde dağıtılmasını isterler. Bu dağıtıma Örgütsel Adalet denir. Böyle bir dağıtıma da adil bir dağıtım denebilir.

3.2. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ

Örgütsel Adaletin türleri konusunda bilim adamları genel kabul gören üç tür Örgütsel Adalet türü üzerinde birleşmişlerdir. Bunlar Dağıtım Adaleti, İşl emsel adalet, Etkileşimsel adalet olmak üzere sınıflandırılır.

3.2.1. Dağıtım Adaleti

Özdevecioğlu'nun (2003) aktardığına göre Folger ve Konovsky bireylerin elde ettikleri kazançları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli ve adaletsiz olarak algılayabilirler. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve onların tutumları da davranışlarını etkileyebilir. Dağıtım adaletinde esas olan bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir. Buna göre; dağıtım adaletinde kazanımların paylaşılması önemlidir. Dağıtım adaleti bireylerin yapmış olduğu çalışmaların karşılığında işyerinden aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına yönelik algılamalarıdır.

Çalışanlar işyerinde kazandıklarını kendi işlerini yapan diğer bireylerle karşılaştırarak dağıtımın adil yapıp yapılmadığı konusunda yargıya varabilirler. Bu konuda Adams'ın eşitlik teorisi ön plana çıkmaktadır. Bireylerin performans girdi ve çıktı oranlarının eşitsiz olması bireylerde olumsuz bazı duyguların oluşmasına ve bunun sonucunda eşitliği sağlamak için kendince farklı bazı davranışlar göstermesine neden olacaktır (Adams, 1965). Bu bağlamda düşünüldüğünde kişi hak ettiğini alamadığı zaman olumsuz davranışlar göstermeye başlayabilir.

Dağıtım adaleti bu açıdan incelendiğinde; adil bir dağıtım yapılmayan örgütlerde bireylerin performansının düşeceği görülmektedir. Bu da örgütün hedeflerini gerçekleştirmede istenilen düzeye ulaşamayacağını hatta hedeflerden sapmalara neden olacağı gösterir.

Adil dağıtım, bir bireyin elde ettiklerinin hakkı olup olmadığı konusundaki algıdır. Hak ettiğini almadığını düşünen bireyin performansında düşüş gözlenir (Greenberg, 1998; Pfeffer ve Langton, 1993). Bu düşüş sonucunda da öğretmenler istenilen performansı göstermeyerek örgütün amaçlarını gerçekleştiremez duruma gelir.

Bunlardan da anlaşılabacağı gibi Örgütsel Adalette bireyin hak ettikleri çok önemlidir. Buradan yola çıkarak Örgütsel Adalet kavramı üzerinde çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlardan en önemlilerinde biri Adams'ın Hakkaniyet Kuramıdır. Hakkaniyet Kuramı iş performansı açısından işgörenler arasında gözlemlenen farklılıkları, işgörenlerin yönetimin adil davranıp davranmadığına ilişkin algılarıyla açıklamaya çalışır. Bu kurama göre, işgören işe yaptığı yatırım ile işten elde ettiği neticenin birbirine uygun olmasını ister. Yaptığı yatırım ile sonucun birbirine uygun olup olmadığını ise başka bir kişiyi yatırım-sonuç oranıyla karşılaştırarak belirler. Bu durumun eşit olması halinde durumu adil olarak algılar ve kabul eder. Diğer durumda ise adil olmadığını karar verir (Adams, 1965). Hayran'ın (2006) belirttiği gibi bu teoriye göre:

- Elde ettiklerinin başkalarına kıyasla fazla olduğu sonucuna varmışlar ise, bunu hak ettiklerini kanıtlamak için daha fazla performans göstermektedirler,
- Elde ettiklerinin başkalarına kıyasla az olduğu sonucuna varmışlar ise, performansları düşmektedirler,
- Hak ettiklerini alamadıklarını düşündüklerinde bu açığı kapatmak için legal veya legal olmayan yollara başvurabilmektedirler,
- Gerçeği bir yana bırakıp, psikolojik yolla bu haksız durumu rasyonalize etme yoluna gitmektedirler,
- Haksızlıkların çözüm bulmayacağı sonucuna vardıklarında işi bırakmaktadırlar.

İnsanlar dağıtımın adilliğini yargıladıklarında, sonuçların moral, ahlaki olarak uygun olup olmadığını değerlendirirler. Bu değerlendirme, görüldüğünden daha fazla tuzak içermektedir. Çünkü objektif doğruluk payı çok azdır. İnsanlar bazı şeylerin adil olduğuna karar verirlerse, referans çerçevelerini genelleştirebilirler. Referanslar çeşitli olabilir. Ancak en çok dikkati çeken sosyal karşılaştırmalardır (Folger ve Cropanzano, 1998). Buradan da anlaşılabacağı gibi çalışan her yönüyle kendisini bir referansıyla kıyaslar. Bu kıyaslama sadece ücret açısından görülmemelidir. Adalet ve paylaşım her yönüyle ön plana çıkmaktadır. Örgüt yöneticilerinin işgörenlerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alması, işgörenlerin

örgüte karşı olan Duygusal Bağlılıklarının artmasına ve onların duygularının yönetilmesine katkı sağlamaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008).

Hem sosyal hem de örgütsel anlamda dağıtım adaleti ödevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, ücretler, ödüller ve cezalar vb. her türlü getirinin kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır ve bireylerin, örgütsel getirilerin adilliğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir (Cohen, 1987: 20). Bir kişi kendi aldığının hakça olup olmadığına karar vermek için kendisiyle aynı işi yapan başka bir kişiyle kendisini kıyaslar. Bu kıyaslama aldıkları ücret üzerinde yoğunlaşabilir.

Ancak yukarıda da belirtildiği gibi adalet algısı sadece çalışanların aldıkları ücretle kıyaslanamaz. Buna örnek olarak bir okulda aynı yılda işe başlamış öğretmenler verilebilir. Bu öğretmenlerin aldıkları ücret eşittir. Ama yaptıkları iş ve göstermiş oldukları özverinin aynı olup olmadığı tartışılması gereken konulardandır.

3.2.2. İşlemsel adalet

İlk zamanlar Örgütsel Adalet türleri içinde en önemli ve üzerinde en çok çalışılan Dağıtımsal Adalet olmuştur. Ancak sonraları farklı bir durum ortaya çıkmıştır. Bu durum dağıtılanların hangi çerçevede dağıtıldığını, neye göre dağıtıldığını belirleyen kuralların neler olduğu üzerindeki çalışmalar neticesinde İşlemsel Adalet ortaya çıkmıştır. Literatürlerde İşlemsel Adalet prosedür adaleti olarak da adlandırılmaktadır.

İşlemler, kurallar, uygulama şekilleri şeklinde tanımlanabilir. İşlemsel Adalet çalışanların gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağıtımında kullanılan karar verme süreçlerinin ve işlemlerin çalışanlarca ne kadar adil algılandığını açıklayan bir kavramdır (Dilek, 2004). İşlemler istenilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır ve istenilen bu sonuç, dağıtım adaletini mümkün olduğu oranda sağlamaktadır. Ancak prosedürler kusursuz değildir. Bir prosedür adil getirileri sağladığı sürece kabul edilebilir (Folger, 1987:148).

Örgütlerdeki adalete ilişkin yönelim işgörenlerin ödeme kararlarına göstermiş oldukları tepkiye odaklanırken, işleme dayalı bir yönelim işgörenlerin bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Folger, 1987:144). Yani İşlemsel Adalette önemli olan verilen kararların hangi kriterlere

dayandırılarak verildiği önemlidir. İşgörenlerin örgütün kuralları ve prosedürlerin uygulanma şekillerine güven hissetmesi, iş performansı, iş doyumu ve Örgütsel Bağlılık için gereklidir (Adkins, 1995). Tutar'ın da (2007) belirttiği gibi Örgütlerde insan kaynaklarının verimli ve etkin olabilmesi için, çalışanların Örgütsel Adalet algılarının iş tatmini ve Duygusal Bağlılık sağlaması gerekir. Aksi halde çalışanlar, örgütlerde tayin, terfi, nakil ve örgütsel fiziksel kaynakların paylaşımı yetki ve sorumluluk verme gibi herhangi bir işlemten dolayı adaletsizlik algıladıkları zaman iş doyumu bulamazlar, işe karşı istek ve motivasyonlarını kaybederler

İşlemlere gösterilen tepkinin bu işlemlerden doğan dağıtım gösterilen tepkiyi etkileyip etkilemediği Örgütsel Adalet araştırmalarının temel problemlerinden biri olmuştur (Greenberg ve Tyler, 1987:129) Bir işyerinde çalışanlar ödül dağıtımında hangi kriterlerin uygulandığını bilmiyorsa ya da dağıtım kriterlerini benimsemiyorsa çalışanların bu işyerinde İşlemsel Adaletin varlığına inandıklarından söz etmek mümkün değildir. Adalet, tatmin, bağlılık gibi kavramların nesnel ölçütlerini bulmak kolay değildir. Bu nedenle adalet, tatmin ve sadakat bir algı sorunudur. Buna göre önemli olan adaletsizliğin olup olmamasından çok çalışanların yönetim faaliyet (işlem)lerini nasıl algıladıklarıdır. Algılamamanın doğru ve sağlıklı olması ise, etkin bir örgütsel iletişime, saydam ve katılmalı bir yönetim anlayışına ve genel olarak etkileşimli bir yönetim anlayışına bağlıdır. Çalışanların yönetim karar, süreç ve sonuçlarını değerlendirmelerine katılımlarının sağlanması, işlemlerin doğru algılanmasının bir başka yoludur. Saydam ve demokratik yönetim anlayışı çalışanların örgütsel faaliyetleri daha doğru değerlendirmelerine ve adalet algılarının örgüt lehine olmasını sağlar (Tutar, 2007).

Bu konu üzerine ilk çalışmalar Thibaut ve Walker (1975) tarafından yapılmıştır. Thibaut ve Walker daha çok yasal işlemlerin yapıldığı mahkeme kararlarıyla ilgilidir. Çünkü adalet kavramının en çok kullanıldığı kurum mahkemelerdir.

İşlemsel adalette bireyin karar sürecindeki etkinliği önemlidir. Eğer birey karar sürecinde kendisinin söz sahibi olduğunu bilirse bu kararı kabullenmesi söz konusu olmaktadır. Bu konu üzerinde Thibaut ve Walker'ın 1970'lerde yapmış oldukları çalışmalar ışık tutmaktadır. Adalet kurumlarında kararlar üzerinde

yaptıkları araştırmalarda sanıkların ve davacıların karar verilmeden önce onlara da söz hakkı verilmesi, kendi görüşlerini, düşüncelerinin açıklamalarının mümkün olduğu hukuk sistemlerinde alınan kararların daha adil algılandığını görmüşlerdir. Ancak sanık ve davalılara söz hakkı verilmeyen mahkemelerde bireylerin mahkeme kararlarını adil algılamadıkları görülmüştür (Thibaut ve Walker, 1975). Buradan da anlaşılacağı gibi bireyler kendileri ile ilgili verilecek kararlarda söz sahibi olmak isterler. Bu gibi bir olgunun yaşandığı örgütlerde İşlemsel Adaletin varlığından söz edilebilir. Thibaut ve Walker (1975, 15) bireylerin süreç kontrolünün kendilerine verilip karar kontrolü tarafsız bir kişide olduğunda İşlemsel Adalet algısı oluşturdıklarının farkına varılmıştır.

Süreç ve karar kontrolü çalışanların işlemleri adil olarak algılayıp algılamamalarında önem taşımaktadır. Çalışanların, örgüt içinde karar alınırken kendini ifade edebilecek ve alınan kararlara itiraz edebilecek, işlerliği olan mekanizmaların olduğunu bilmesi önemlidir. Alınan kararların doğurduğu sonuçlar kendi lehine olmasa da, süreci kontrol ettiği algısı, durumu daha adil olarak algılamasına yol açar (Yıldırım, 2002: 37).

Bu durumdan yola çıkarak şunu söylemek mümkündür. Birey işyerinde kendi lehine ya da aleyhine olsun eğer sürece ve karara etki edebiliyorsa, işyerindeki adalet algılamasına olumlu yönde etki edeceğinden işyerine olumlu bir bakış açısı geliştirir. Bu durumda içinde bulunduğu örgüte bağlılığı artacaktır. Ancak bunun tersi bir durum söz konusu olduğunda bireyin o örgüte bağlılığı azalacaktır.

Thibaut ve Walker'ın bu araştırmalarını örgütlere göre düzenleme yapanlar ise Folger ve Greenberg'tir (Folger ve Cropanzano, 1998). İşlemsel Adalet algısının yapısal ve sosyal olmak üzere iki ögesi vardır. Öncelikle sistematik adalet yapısal araçlar yardımıyla gerçekleştirilen İşlemsel Adalet anlamındadır (Greenberg, 1993: 4).

Eğer kararlar karar alıcılar tarafından tutarlı olarak bir takım kişisel önyargılara dayalı olarak alınmıyorsa, eşitlik ilkesine göre kararlar herkese eşit ve tutarlı bir şekilde uygulanıyorsa kararların dayandığı bilgiler karar alma aşamasından önce herhangi bir çelişkiye yer bırakmayacak şekilde eksiksiz, net ve doğru bir şekilde toplanıyorsa, bu kararlardan etkilenen bireylerin prosedür adaleti algısı da

artacaktır diyebiliriz (Dilek, 2004: 8).Örgütsel işlemler örgütün kaynaklarını dağıtma biçimini ifade ettiğinden işlemsel adalet, örgüte karşı Örgütsel Bağlılık gibi bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerle ilgilidir (Martin ve Bennett, 1996).

Verilen bir kararda dağıtılan çıktı bireyin istediğinden daha düşük olsa bile işlemsel adalet ile yerine getirildiğinden astlar tarafından kabul görecektir. Örneğin, çok düşük bir ücret artışı örgütün performans değerlendirmesi ve ödüllendirme işlemlere göre yapıldığı için bireyler tarafından tepki görmeyecektir (Niehoff ve Moorman, 1993: 535).

İşlemsel adalete ilişkin algılamalar kişinin örgüte bağlılığında ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesinde önemli rol oynamaktadır. Çünkü bireyler kendileriyle ilgili verilen kararların belli kriterler çerçevesinde verildiğini bilirse ve bu işlemlerin örgütün tüm üyelerine aynı biçimde uygulandığını hissederse kendisi hakkında verilen karar kendisini tatmin etsin ya da etmesin bu kararı adil olarak algılamasına ve rahatlıkla kabul etmesine neden olabilir.

Bu nedenle örgütlerde karar verme biçimleri örgütün düzeni ve geleceği için çok önemlidir. Moorman, Örgütsel Adaletin örgütsel davranışla ilgili olmasına rağmen, sadece çalışanların yöneticileri tarafından adil muameleye tabi tutulup tutulmamalarının işgörenlerin örgütsel davranışlarını etkilediğini bulmuştur. Moorman'ın teorisine göre, yöneticiler tarafından gösterilen adil muamele, çalışanlara genel prosedürlerle ilgili adil değerlendirmelerden daha fazla anlam ifade etmektedir. Örgütün genellikle ilgili resmi prosedürle ilgili adalet örgüte genel olarak odaklanırken, kişiler arası adalet çalışanlara kendilerini birey olarak değerli ve önemli olduklarını göstermektedir. Çalışanların bakış açısına göre, örgüt bünyesinde adil prosedürler yer alabilir ancak, yöneticilerin sergiledikleri adil davranışlar adaletin uygulandığını göstermektedir (Stew ve diğ erleri, 2002).

3.2.3. Etkileşimsel Adalet

Şüphesiz örgütler bireylerden meydana gelmiştir. Örgüt içerisinde farklı yapıda bireylerin birbirleriyle etkileşimleri ve iletişimleri söz konusudur. Bu etkileşimler örgütün işleyişinde önemli bir yere sahiptir.

Etkileşim, bir bireyin ilişkide bulunduğu insanlarla ilk tanıştıkları anda veya daha sonraları meydana gelen bireyleri algılama sürecidir. Etkileşimsel adaleti

İşlemsel Adaletin alt boyutu olarak değerlendirenler olmuştur. Ancak bir çok çalışmada bu adalet türünün ayrıldığı görülmüştür.

Adil etkileşim ise bireyler hakkında verilen kararların kendilerine mantıklı bir şekilde ifade edilmesidir. Scalirki ve Folger'in aktardığına göre Bies etkileşimsel adaleti şöyle tanımlamıştır; etkileşimsel adalet yönetici lerin astlarına karşı iyi davranması, değer vermesi ve toplumsal olarak duyarlı davranmasıdır (Scalirki ve Folger, 1997).

Bu adalet türü işlemsel adaletin bir uzantısı olarak görülmektedir. Kararları uygulayanlarla karardan etkilenenler arasındaki iletişim biçimi ön plana çıkmaktadır. Karar alma sürecinde kullanılan prosedürlerin ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma biçimi ile alakalı olan etkileşimdeki adalet algısını ele alır (Greenberg 1990; Moorman, 1991). Bu bağlamda düşünüldüğünde etki leşimsel adaletin diğer adalet türlerinden farklı olarak, bir bütün olarak tüm örgüte değil de sadece bu kararları uygulayanlara karşı güvenin azalmasına neden olduğu söylenebilir. Benzer şekilde çalışan örgütten çok yöneticisine daha az bağlılık duyacaktır (Cropanzano ve Prehar, 1999).

İşlemsel adalete ilişkin algılamalar kazanımların dağıtımında veya anlaşmazlıkların giderilmesinde kullanılan biçimsel işlemlerden başka sebeplerden de etkilenmektedir. İşlemsel adalet ile ilgili yargıları belirleyen iki öne mli faktör vardır. Bunlardan ilki karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı tutumlarıdır. Kişiler kendilerine gösterilen tutumları örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamaktadırlar. İşlemsel adalet ile ilgili yargıları belirleyen ikinci faktör ise karar alıcının açıklamalarıdır. Kullanılan işlemlerle ilgili açıklamalarda alınan kararların adilliğine ilişkin algılamayı artırmaktadır. Bies ve Shapiro (1987) bir grup üzerinde çalışma yapmışlardır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre kişiler kararlarla ilgili uygun açıklamalar yapıldığı sürece karşılaştıkları olumsuz durumlara karşın alınan kararların adil olduğunu düşünmektedirler (Greenberg, 1990:412).

Bağımsız ya da bir sürecin parçası olarak ele alınmasına bağlı olarak adil etkileşimin en az iki unsuru olduğu düşünülebilir. Birinci bölüm kişiler arası duyarlılıktır. Adil uygulama nazik ve saygılı olmalıdır. Duyarsız uygulamaya maruz kalanlar düşük performansa, çalışmaya yönelik olumsuz tutumlar sergilemektedir.

İkinci bölüm ise açıklamalar ya da sosyal değerlendirmelerdir. Açıklama, bir davranışa maruz kalan kişilere bu davranışa neden maruz kaldıklarının anlatılmasıdır. Yeterince adil bir durum oluşturulduğunda karar kendi yararlarına olmasa bile bu duruma karşı daha fazla iyi niyetle yaklaşmalarına sebep olur (Bies ve Shapiro, 1998; Aktaran: Yıldırım, 2002).

Yukarıda anlatılanlar çerçevesinde çalışanlar örgüt içinde verilen kararlarla alakalı olarak yapılan işlemlerin neler olduğunu bilme ve bu kararların kendilerine açıklanmasını isterler. Etkileşim adaleti ise verilen kararların kendilerine uygun bir şekilde ifade edilmesidir. Kişinin kendisiyle ilgili kararların neler göz önünde bulundurularak verildiğini bilmesi verilen kararın kabul edilmesinde önemli bir paya sahiptir. Örneğin mahkemelerde verilen kararların “gerekçeli karar” adı altında verilmesi de hem davacının hem de davalının tatmin olması açısından önemlidir.

BÖLÜM IV

4.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Kurumları Açısından Önemi

Bireyin yaşamını sürdürmesi, içinde bulunduğu ortama uyum gösterebilmesine bağlıdır. Yaşadığı ortama uyum sağlama ya da karşılaştığı bir problemi çözme konusunda birey, mutlaka başkalarının yardımına gereksinim duyar. İçinde bulunduğu ortamın veya durumun gerektirdiği yeni davranışları, bilgi, beceri, alışkanlık ve tutumları kazanmada kimseden yardım görmediğinde, sayısız deneme yanılmaları baş vurmak zorunda kalır. Problemleri böylesi bir yöntemle çözmeye çalışmak çok zaman alıcı olacağı gibi; bu deneme -yanılmaların bireyi olumlu bir sonuca götüreceği de şüphelidir (Nal, 2003: 1). Şüphesiz eğitim ve öğretim hem bireyin hem de toplumun geleceği ve rahat yaşam sürdürebilmesi açısından çok önemlidir. Eğitimsiz bireylerin oluşturduğu toplumlar buna paralel olarak yavaş bir şekilde gelişmelerini sürdürmeye çalışacaklardır. Ancak eğitim ve öğretim sistemlerini geliştirmiş toplumlar daha hızlı gelişmeye devam edecektir.

Bütün toplumlar ve milletler eğitim üzerine araştırmalar yaparak kendi eğitim sistemlerini geliştirmek için çalışmaktadırlar . Bu nedenden dolayı her ülkede bireyleri yetiştirmek için eğitim örgütleri kurularak toplum içindeki bütün insanlar eğitime çalışılmıştır. Eğitim, toplumu düzenleyen ve geleceğe taşıyan bir kurum olarak, onu yaşatmayı yükleneyecek olan insanı yetiştirir. Doğduğunda topluma yararlı hiçbir davranışı olmayan insan yavrusuna kültür kazandıracak, onu toplumsallaştırarak, bireyselleştirerek ve üretkenleştirerek toplumun etkin bir üyesi olmasına eğitim kurumu yardım eder (Başaran, 1993: 150).

Bir toplumun geleceğini belirleyen en önemli unsur şüphesiz eğitimidir. Yaşam boyu eğitim söz konusu olmasına karşın; bir bireyin ve toplumun geleceğine yön veren yerler eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumlarının bireylerin hem kendi gelecekleri hem de toplumun geleceği üzerinde büyük rol oynadığı düşünüldüğünde, bu kurumların kalitesini çok yönlü olarak artırmak gerekmektedir. Bu koşulun sağlanmasında okulda birinci dereceden işgörenler olarak yönetici ve öğretmenlerin hem nicel hem de nitel açıdan yeterli ve donanımlı olmaları gerekmektedir. Yeterli olma ise, sadece dış koşulların iyileştirilmesi ve araçsal maddi güdülerle

başarılamayacağından yönetici ve öğretmenleri, örgütlerine bağlayıcı moral - psikolojik faktörlerin de ortaya çıkarılması, amaç ve beklentilerin karşılanması yönünden büyük önem taşımaktadır (Balay, 2000: 11).

Her kurumun, amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları iyi bir şekilde kullanması gerekir. Örgütün, amaçlarına ulaşma derecesi, bir bakıma kaynakları kullanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, kurum çalışmalarının, sürekli olarak gözetim ve denetim altında tutulması, kaynakların kullanılma durumunun belirlenmesi zorunludur (Taymaz, 1993: 4). Taymaz'ın açıklamaları dikkate alındığında; eğitim örgütlerinin başlıca kaynaklarından biri olan insan kaynağını yani öğretmenleri örgüte yeterince faydalı olacak şekilde kullanabilmek çok önemlidir.

Öğretmenleri bu bağlamda kurumları için çaba sarf eder bir duruma getirmek örgütün geleceği açısından göz ardı edilemeyecek bir önem arz etmektedir. Örgütün üyeleri kendilerini, örgütün üyeliğine içten ve moral olarak bağlarlarsa, kendilerini örgütün bir parçası, örgütü de kendilerinden bir parça gibi görürlerse, üyeliği sürdürmede ve örgütte kalmada daha istekli olurlar. Örgütten etkilenirken kendileri de ortak çalışmayı etkilemek için çaba gösterirler (Aydın, 1993: 123). Bu nedenle öğretmenleri de kurumlarına bağlayacak gereklilikleri titizlikle gerçekleştirmek kaçınılmazdır.

İşte bu bağlamda düşünüldüğünde eğitim çalışanlarının faaliyetleri toplumun geleceği açısından çok önemlidir. Eğitim örgütlerinde çalışan yönetici, öğretmen ve diğer personel eğitim işgörenleridir. Eğitim işgörenleri, eğitim örgütlerinde, bilgi, beceri ve tutumlarını kullanarak, eğitim örgütlerinin örgütsel, eğitsel ve yönetsel amaçlarının gerçekleşmesini sağlarlar (Başaran 1993: 103)

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabilesinin, yetkin okul yöneticilerinin varlığını gerektirdiği söylenmektedir. Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır (Açıkalın, 1994: 6; Karip ve Köksal, 1999: 193). Buradan da anlaşılacağı gibi okul müdürlerinin tutum ve davranışları kurumun gelişmesi ve değişmesi bunun yanında örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi bakımından önemlidir. Özkan'ın (2005) aktardığına göre Örgütsel Bağlılığın birçok

pozitif sonucu vardır. Daha çok bağlılık, düzenli iş göstergesi, daha çok örgütte kalma isteği ve daha çok çalışma isteğini gösterir. Yöneticiler bu sonuçları desteklemelidirler (Kartal, 2003).

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için okul çalışanlarının; kurumlarına en üst düzeyde bağlı olmaları gereklidir. Bu bağlılık içsel bir bağlılığın yanında dışsal olarak da azalıp çoğalabilir. Bu bağlamda dışsal bağlılığı artırıcılardan birisi olarak örgüt içi adaletin gerekliliği düşünülmektedir. Örgütler kendi amaçlarını gerçekleştirmede Örgütsel Bağlılığın varolduğunu bilmektedirler. Bu nedenden dolayı yöneticiler çalışanlarının Örgütsel Bağlılığını artırıcı çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Örgütsel Bağlılığı artırıcı sebep olarak Örgütsel Adaletin sağlanması gerekmektedir. Şenyüz'ün (2003) yaptığı araştırma da bu sonucu destekler niteliktedir. Bu araştırmaya göre Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanlar kendilerine sağlanan ödüllerin sorumlulukları ve performanslarıyla karşılaştırdıklarında adil olduğunu ve bunları belirlemede uygulanan prosedürlerin adil olduğunu ve özenle uygulandığını hisseder ve algıarlarsa örgütün bir parçası kalma istekleri daha fazla olmaktadır (Şenyüz, 2003: 73). Adalet ve haklılık hissi olmadan örgütlerin çalışanların motivasyonunda ve yönlendirilmesinde büyük zorluklar yaşanacaktır.

Bu nedenle eğitim kurumlarında örgüte bağlılığı geliştirmek için çalışanların Örgütsel Adalet algılamalarını geliştirmek önemlidir. Buna bağlı olarak düşünüldüğünde eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesi için okul çalışanlarının etkinlikleri değerlendirilmelidir. Şüphesiz eğitim kurumlarının işleyişini düzenleyen kişi okul yöneticileridir. Okul çalışanlarının davranışlarını düzenleyen okul yöneticileri çalışanların görevlerini yerine getirme isteklerini artırmak için çalışanlar üzerinde adaletiyle kendisini göstermelidir. Örgütsel Adalet algısını örgütlerin etkili çalışması ve çalışan bireylerin kişisel tatminleri için öncelikli bir gereksinimdir (Greenberg, 1990: 399). İnsanlar adil olmayan bir uygulamayla karşılaştıkları zaman bağlılıkları azalır, iş verimi düşer ve diğer arkadaşlarıyla daha az yardımlaşır (Cropanzano ve Greenberg, 1997).

Balay'ın (2000) aktardığına göre Firestone ve Pennell (1993) düşük öğretmen bağlılığının aynı zamanda öğrenci başarısını azalttığını belirtmektedirler.

Tükenmiş öğretmenler öğrencilere karşı daha az sevecen, sınıftaki karışıklığa karşı daha az hoş görü, daha fazla endişe ve bitkinlik göstermektedirler. Bu tür öğretmenler, öğretimlerinde akademik kaliteyi geliştirme konusunda daha az plan yapmakta ve kendilerini etkili öğretim sunmadan alıkoyan otorit enin kurallarına karşı çıkmada daha çekingen davranmaktadırlar. Sonucun, öğretmenlerle öğrenciler arasındaki bir anlaşma biçimini aldığı söylenebilir. Buna göre öğretmenler, daha fazla sosyal ilişkilerin olduğu daha düzenli bir sınıfa karşılık olarak, öğrencilerine yönelik entelektüel beklentilerinde azalmaya gitmektedirler (Balay, 2000, 7 –8). Buna paralel olarak Kushman’ın yaptığı araştırmaya göre de öğretime bağlılığı olan öğretmenler ile öğrenci başarısı arasında pozitif bir ilişki görülmüştür. Öğretmenler, öğrencilerin okula bağlılıklarını arttıran etkili öğretimsel davranışları sınıfta kullanmakta, bu da öğrenci başarısının artmasına yol açmaktadır (Balay, 2000: 7).

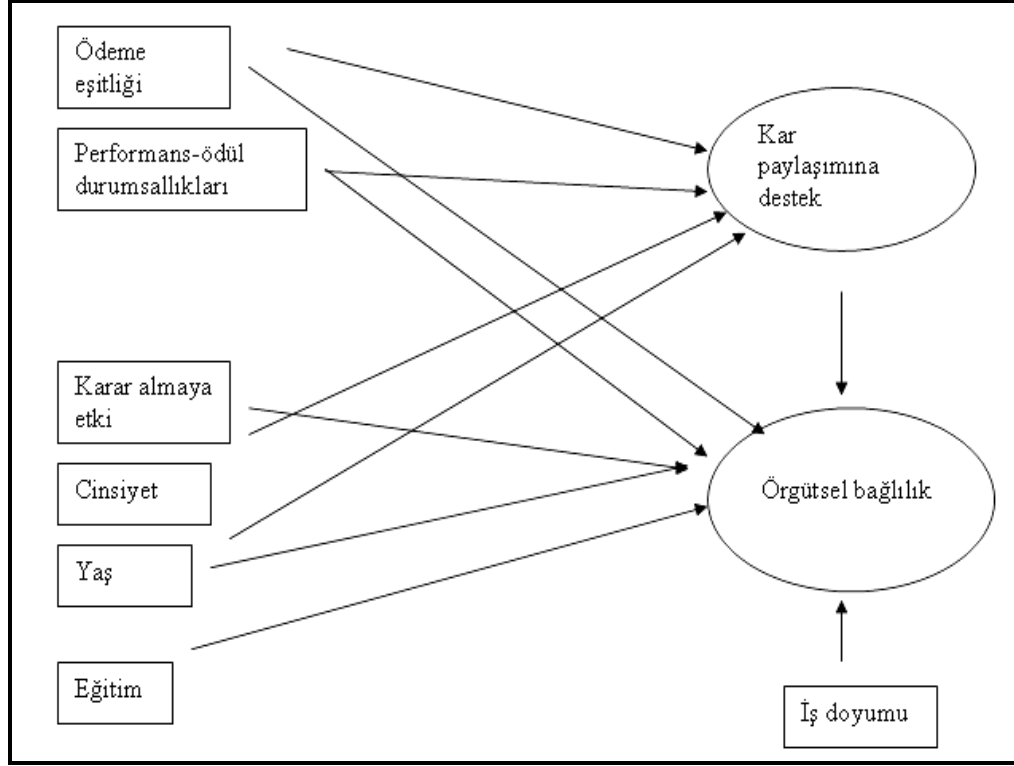
Wiener, bir örgüt olarak okula bağlılık amaçlar ve değerler ile ilişkilerinde, rollerine, araçsal bir değerden ayrı olarak, okulun kendi iyiliği için bağlılık duymalarıdır. Okulun amaç ve değerlerinin kabulü bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, okulla özdeşleşme olarak değerlendirilebilir (Aktaran: Balay, 2000: 34).

Şüphesiz okullarda öğretmenlerin adalet algılamalarında ön plana çıkan makam eğitim yöneticileri yani okul müdürleridir. Okul, eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmak için kurulan sosyal bir örgüttür. Bu bakımdan okul kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması okul yönetiminin görevidir (Terzi ve Kurt, 2005).

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabilmesinin, yetkin okul yöneticilerinin varlığını gerektirdiği söylenmektedir. Eğitim yöneticilerinin, görevlerini yaparken mevcut yasalar ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları beklenir (Pehlivan, 2001). Buradan yola çıkıldığında yöneticilerin sadece mevzuatı uygulayan bir kişi olmadığı görülmektedir.

Demokratik yönetici, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşır. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda önderlik davranışını belirlemeye önem verir (Eren, 1989: 382–383).

Çelikten ve Yeni'nin (2004) yaptığı araştırmaya göre araştırmaya katılan öğretmenler en iyi yönetici davranışının, “anlayışlı olma, objektif ve adil olma, insan ilişkilerine önem verme, katılımı sağlama, başarıyı artıracak tedbirleri alma” şeklinde yöneticilik davranışlarını yazmışlardır.



Şekil 3 Kâr Paylaşımına Destek ve Örgütsel Bağlılık Modeli

(Kaynak: Florkowski ve Schuster, 1992; Aktaran: Balay, 2000: 69)

Yukarıdaki şekilde ödeme eşitliği ve paylaşımların sonuç itibari yle Örgütsel Bağlılığa neden olduğu, bunun dışında bazı demografik özelliklerin de kâr paylaşımına destek kısmından dolayı olarak Örgütsel Bağlılığı etkilediği görülmüştür.

Okul, değişik grupların beklentilerinin ve baskılarının yoğunlaştığı bir örgüttür. Üyeleri, müşterileri ve çevresi ile değişik dinamiklerin oluştuğu bir ortamdır. Bu ortamda informal ilişkiler yoluyla tarafların birbirlerine karşı güç gösterileri ve sosyal yönü daha sınırlı örgütlere göre daha yoğundur. Bu anlamda okullarda müdürler ve öğretmenler arasında, diğer örgütlere nazaran daha canlı etkileme faaliyetlerinin gerçekleştiği söylenebilir (Erçetin, 1993: 186).

Okullarda yöneticilerin tarafsız adil davranmaları öğretmenlerin örgüte bağlılığı açısından önemlidir. Teorik olarak yapı, kaynak, itibar ve işsel yardım sağlayan; adil bir şekilde ve denetleyici olan yöneticiler tarafından yönetilen okullar öğretmen bağlılığını gerçekleştiren örgütlerdir (Tarter ve diğerleri, 1989:132).

Yukarıda verilen bilgiler de göz önünde bulundurulduğunda okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemesi ve örgüte bağlanması bakımından adil davranışları çok önemlidir. Müdürler rollerin açık, kuralların kararlılıkla uygulandığı ve hakkaniyetin sağlandığı açık ve uyumlu bir içsel çevrenin yaratılmasına katkı sağlayabilirler. Firestone ve Rosenblum yönetsel uygunluk gösteren okulların, öğretmenlerin en çok bağlılık duydukları okullar olduğunu saptamışlardır (Balay, 2000: 133–134). İnanılan bir yönetici tarafından belirlenen hedeflerin çalışanlarda, daha çok çalışma isteği oluşturduğu; arkadaşlarına bağlılığın, yönetim desteğiyle beraber performansı daha da artırdığını göstermiştir. Bununla birlikte bulgular, davranışsal bağlılığın teşvik ve ödüllerden, bunun da daha üst seviyede Örgütsel Bağlılık ve performansla sonuçlandığı gözlemlenmiştir (Locke ve diğerleri, 1988: 29–30).

Örgütsel Bağlılığı geliştirme araçlarından olan ortak kazanımlar da konumuzla yakından ilişkilidir. Ortak kazanımlar işgörenlerin başarıyla tamamladıkları çalışmaların karşılığını vermektir. İnsanlar kişisel olarak ödüllendirilmek isterler. Çünkü karşılık görmek başarı için bir puan getirir. İşgörenler hedeflerine ulaştıklarında elde edilen ekonomik kazanımları öğrenirler. Bu durum onları daha zor amaçları başarmaya güdülemektedir. Kazancı paylaşmak fedakârlık değil, fakat işgörenlerin bağlılığını artırıcı bir stratejidir. Çalışma ve ödül arasındaki bağlantı yeterince açık ise, örgüt, artan beklentilerle daha iyi başa çıkabilir (Balay, 2000: 117–118).

Öğretmenlerin ve diğer çalışanların moralini düşüren en önemli etkenlerden biri yöneticilerin dürüstlüğü ve tarafsızlığından kuşku duyulmasıdır. Okul yöneticileri sicil puanlarını verirken veya ödüllendirmeleri yaparken eğitim örgütünün amaçlarını gerçekleştirmek için elinden gelen gayreti gösteren bir öğretmeni görmezden gelmesi, örgütte çalışanların örgüte bağlılıklarının azalmasına ve bunun sonucunda örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde sapmalar görülmesine neden olur. Buna ek olarak okul

müdürlerinin vermiş oldukları sicil notlarının çalışanlara bildirilmemesi, çalışanlar üzerinde olumsuz etki bırakmaktadır. Eğitim örgütlerinde, kararların uygulanma alanlarında görev yapanlara üst makamlardan yeterli bilgi iletilmemektedir. Kendisine bilgi verilmeyen ast saldırgan veya umursamaz bir tutum içerisine girmektedir (Tan, 2003: 56). Çünkü Örgütsel Adalet türlerinden işlemsel adalet düşünüldüğünde; çalışanlar kendileri hakkında verilen kararların hangi kriterlere göre verildiğini bilmek isterler. Hangi kriterlere göre verildiğini bilmemelerinin yanı sıra aldıkları notun kaç olduğunu bile bilmemeleri şüphesiz adil değildir ve çalışanlar tarafından kabul görmemektedir. Bu nedenlerden dolayı Milli Eğitim Bakanlığı kamu yönetimini geleneksel personel değerlendirme sisteminden, çağdaş personel değerlendirme sistemlerine geçirmek için farklı uygulamalara giderek yönetmelikler çıkarmıştır.

Bu amaçla MEB, 3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Yasanın 4359 sayılı Yasayla değişik, 53, 56, 61 ve 62'nci maddeleri hükümleri kapsamında aşağıda yer alan yönetmelikleri çıkarmıştır.

- Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği.
- Milli Eğitim Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme Yönetmeliği.
- Milli Eğitim Bakanlığı Sicil Amirleri Yönetme liğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik.
- Milli Eğitim Bakanlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik.
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ilişkin Yönetmelik

Yukarıda anlattığımız yerel uygulamaların yanı sıra merkezi uygulamaları da öğretmenlerin davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Daha önceden de ifade ettiğimiz Örgütsel Adalet algılamalarındaki en önemli unsurlardan bir tanesi ücret eşitsizliğidir. Örneğin; aynı ölçütlere sahip Milli Eğitim Bakanlığına bağlı öğretmenler dershanelerde çalışan öğretmenler arasındaki ücret eşitsizliği öğretmenlerin kurumlarından ayrılmasına neden olmuştur. Bunun yanında öğretmenlerin

alışmalarını azalttıkları gözlemlenmiştir. Bu da öğretmenlerin kendi kurumlarına bağlılığının azaldığının göstergesidir. Demek ki öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılamaları Örgütsel Bağlılıkları üzerinde etki göstermektedir. Adil ücret: örgütün kendi kapasitesi çerçevesinde, hakkıyla ve k işiler arasındaki performansı (başarıyı) ayırarak ücret ödenmesidir. Herkese eşit ücret adil ücret değildir. Herkese eşit ücret, çalışmamayı motive ettiği kadar gerçekten başarılı olanın da motivasyonunu bozmaktadır (Ülsever, 2003). Adaletli ve yüksek artışlar çalışanın işine bağlılığını artırır. Konuya okul örgütleri açısından bakıldığında da tüm çalışanlar için belli bir yaşam standardını sağlayacak ücretin verilmesi, performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak da, performansı yeterli düzeyde olmayanlara ortalama bir ücret artışı sağlanırken çok iyi performans gösterenlere daha yüksek ücret artışı sağlanmasıdır. Bu, hem çalışanların motivasyonlarını artıracak hem de başarıyı hedef göstercek bir yaklaşımdır (EARGED, 2006). Yapılan çeşitli araştırmalar gayretlerinin karşılığını tam olarak alamayan işgörenlerin diğer işgörenlere oranla örgüte daha düşük bir bağlılık duygusu beslediklerini göstermektedir (Martin ve Bennett, 1996).

Örgütsel Bağlılık kavramı yönetim bilimlerine son zamanlarda girmiş bir kavramdır. Örgütsel Bağlılık bireylerin işlerinden ayrılma konuları üzerine yoğunlaşmışsa da bu çalışmamızda iş yavaşlatma, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çaba sarf etmeme konusu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çünkü ilköğretim kurumları devlet kurumlarıdır ve devlet kurumalarında işten ayrılmanın az olduğu göz önünde bulundurulmaktadır. Bu tip kurumlarda işten ayrılmaktan çok örgütün hedeflerini yerine getirmeme konusu ön plana çıkmaktadır. Ancak işten ayrılma faktörüne yakın olan kavram ise işyeri değerikliğidir.

Adalet algılamalarından bir tanesi de işlerin zorluk dercesine göre aynı ödülleriyle ödüllendirilenlerin algılarıdır. Zor şartlarda çalışan öğretmenlerle daha olumlu ortamlarda çalışan öğretmenlerin maaşlarının aynı olması, bunun yanında hizmet puanlarındaki eşitsizlikler, derece ve terfilerdeki yanlış uygulamaların öğretmenlerin davranışları üzerinde etkili olduğu görölmüştür. Bu uygulamalara örneğ olarak yöneticilerin öğretmelere adil davranmamaları verilebilir. Özveriyle alışan bir öğretmenle herhangi bir öğretmen arasında ayırım yapmamak ta adaletsizliktir. Çünkü insanlar yaptıkları yanlışların cezasını çekmek zorunda kaldıkları gibi fazlaca yaptıkları doğrularının da ödüllendirilmesini isterler.

Kamu yönetiminde saydamlığın artırılması ve etkin bir kamu yönetimi sisteminin oluşturulabilmesi, denetimin çağdaş yöntem ve tekniklerle etkinleştirilmesi ve performans değerlendirmesini temel alan standartların oluşturularak uygulamaya konulması ile mümkün olabilecektir (MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2005). Son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığınca bu konu üzerinde durulmaya başlanmış ve bu konuyla ilgili kanunlar çıkartılmaya başlanmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı performans yönetiminin amaçlarını sıralarken şu maddelere de yer vermiştir (EARGED, 2006).

- Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adaletli değerlendirilmesi,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Çalışanlar ile yönetenler arasında açıklık ilişkisine dayalı diyalogun kurulmasının sağlanması,
- Çalışanların performanslarının izlenerek objektif bir ölçme değerlendirme yapılması,
- Dürüst bir yönetim anlayışı yayarak güvenin yaratılması ve çalışanların moralinin yükseltilmesi.

Bu maddeleri göz önünde bulundurduğumuzda çalışanların örgüt içerisindeki aktivitelerinin olumlu yönde gerçekleşmesinin sağlanması için Örgütsel Adaletin gerekliliği görülmektedir.

Kamu yönetiminde “liyakat”, “kariyer”, “başarı”, “etkinlik”, “verimlilik”, “iş gören morali ve iş doyumu” gibi temel kavramların yanı sıra bu kavramlara dayanak oluşturacak “görev tanımları”, “hizmet içi eğitim”, “görev başı eğitim”, “sınav”, “değerlendirme ilkeleri,” “değerlendirme ölçüt ve göstergeleri ile standartlarının personele önceden bildirilmesi”, “iş alanlarının yapılması ve değerlendirmenin iş planında belirtilen ölçüt ve standartlarda belirlenen hedef ve amaçları gerçekleştirme durumu esas alınarak nesnel olarak yapılması” gerekmektedir. Süreç odaklı bir değerlendirme anlayışı kapsamında personele iyi ve kötü iş başarımının anında bildirilmesi, sistematik olarak değerlendirme üzerinde personelin yazılı ve sözlü görüşlerinin alınması ve yönetimin değerlendirme

sürecinde “katılım” ve “demokratikleşmenin sağlanması” gibi kavramlar, uygulamaya yönelik esas ve usullerle Milli Eğitim Bakanlığı örneğinde yeniden kamu yönetimine taşınmıştır. Kamu yönetiminin geleneksel personel değerlendirme sisteminden, çağdaş personel değerlendirme sistemlerine geçiş öncülüğü ve bu öncülüğün getirdiği yük Milli Eğitim Bakanlığı yöneticileri üzerinde bulunmaktadır (<http://www.meb.gov.tr/stats/ist2001>).

Eğitimin hedeflerini gerçekleştirmek için öğretmenlerin kurumlarına bağlılıklarının yüksek olması gerektiği düşünülmektedir. Kocabaş ve Karaköse'nin (2005) ifade ettiği gibi; Ülkelerin geleceği, eğitim kurumlarının, işlevlerini tam olarak yerine getirip getirmemesine bağlıdır. Bu çerçevede, eğitim örgütlerinde verimlilik makine ile değil insanla sağlanmaktadır. Verimliliğin sağlanabilmesi için, eğitim-öğretimde stratejik konuma sahip olan öğretmenlerin işlerinde mutlu ve doyuma ulaşmış olmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin yüksek düzeyde moralli olması eğitimde kalite ve verimliliğin sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

4.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın İlköğretim Kurumları Açısından Önemi

Bir insan ailede aldığı eğitimden sonra düzenli bir eğitime ilk olarak ilköğretim kurumlarında başlamaktadır. Bireyin geleceğine yön veren, onu bedensel, ruhsal ve sosyal olarak ileriki yaşamına hazırlayan ilköğretim kurumları örgün eğitim kurumları içinden en işlevsel ve önemlisidir. Bu ne denle ilköğretim kurumlarının yapısı ve işleyişi toplumun geleceği açısından büyük önem arz etmektedir.

İlköğretimde bireylere, toplum içinde diğer üyelerle uyum içinde yaşamaları ve yaşamlarını daha iyi bir biçimde sürdürebilmeleri için gerekli olan temel bilgi, beceri ve tutumların yanı sıra kültürel normlar kazandırılır (Yaşar ve diğerleri, 2007). Yani bu kurumlarda bireylere geleceğinin kazandırılmasının yanında; bir araya gelen bireylerin oluşturduğu toplumların da geleceğini etkilediği düşünülmektedir .

Öğrenciler ilköğretim yoluyla temel yaşam becerilerini, demokrasiyi, insan haklarını, barışı öğrenmekte; toplumsal ilişkilere katılım ve işbirliği becerilerini geliştirmektedirler (Tezcan, 1993). Yani ilköğretimde bireyler toplumun her yönünü etkileyecek bir niteliğe sahip olarak yetiştirilmelidir. Bu yönüyle ilköğretim, toplumun yalnızca eğitim sistemini değil, aynı zamanda, toplumun öteki sistemlerini de olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, toplumlar, tüm yurttaşlarını

ilköğretimden geçirmeyi toplumsal ve ekonomik kalkınmanın önemli bir önkoşulu olarak görmektedirler (Kaya, 1993). İşte bu işleyişi en üst düzeyde gerçekleştirmek için kurum içerisinde bütünlük oluşturmak gerekmektedir. Bunun da ancak kurum çalışanlarının özverisiyle gerçekleşebileceği düşünülmektedir. Kurum çalışanları olarak öğretmenlerin örgütlerine bağlılıkları ilköğretim kurumlarının işleyişini yönlendirecek unsur olduğu göz ardı edilmemelidir.

Örgüt yaşamında bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi yöneticiler için temel hedeflerden biridir. Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindendir. Bir toplumun gelişmesi ve gelişen çağa ayak uydurması o toplumda yaşayan insanların sorumluluğunda ise, bir örgütün gelişmesi de o örgütte yaşayan insanların sorumluluğundadır. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi bireylerin sadakatine, çalışmasına, özverisine ve bağlılıklarına bağlıdır (Özdevcioğlu, 2003).

Bu nedenlerden dolayı ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütlerine bağlılıkları sağlanarak kurumun verimliliğini artırmak mümkün olacaktır. Kurumun vizyon ve misyonunu benimseyen bir öğretmenin başarısını artıracakı düşünülmektedir. Ancak bu da bağlılıkla meydana gelebilir. Ülkemizde öğretmenlerin meslek hayatlarını, işlerinden elde ettikleri doyumunu, öğretmenlik mesleğine ilişkin sahip oldukları algıları, çalıştıkları okul ile ne kadar bütünleştiklerinin en güçlü işaretlerinden biri Örgütsel Bağlılıktır (Özden, 1997).

İlköğretim toplumun bütün bireylerine zorunlu olarak verilen bir hizmet olduğu için yerleşim yerlerinin tümünde ilköğretim kurumlarına rastlamak mümkündür. İşte böyle her türlü yerleşim yerinde yaşamak zorunda olan öğretmenler, sosyal şartların da ağırlığı düşünüldüğünde bulundukları yeri beğenmeyebilirler. Bunun yanında yine aynı kurumda çalışan öğretmenler arasında ücret eşitsizliği, iş yükümlülükleri, çalışma programlarının farklılığı öğretmenler arasında adaletsizlik algılarına neden olacaktır. Bu durumun öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarının azalmasına neden olabileceği düşünülmektedir. Öğretmenlerin çalışma şartları aynı olmamasına karşın aldıkları ücret eşit ise ağır

şartlarda çalışan öğretmenlerin çalışma verimliliğinin düşebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle öğretmenler arasındaki eşitsizliği gidererek kurumlarına olan bağlılıkları artırılabilir ve verimli hale getirilebilir. Yine Milli Eğitim Bakanlığı'nın son dönemlerde uygulamaya koymuş olduğu hizmet puanı uygulaması, hizmet bölgeleri uygulaması bu eşitsizliği gidermeye yönelik çalışmalar olarak nitelendirilebilir. Tabi bu uygulamalarda da aksaklıkların olduğu düşünülmektedir. Ve yine buna paralel olarak denetimlerin sadece öğretmenlerin yapmadıklarını görmek değil; aynı zamanda göstermiş oldukları çabalarının da karşılığını vermek için “performans değerlendirme” biçiminde uygulamalara da gitmeleri öğretmenlerin bağlılıklarını artırıcı önlemler olarak düşünülebilir.

Toplumlar için hayati önem taşıyan ilköğretim kurumlarının hedeflerini gerçekleştirebilmek için kurum yöneticilerinin okulda yapmış oldukları uygulamalar önemli hale gelmektedir. Yöneticiler sicil notu verirken çalışma lara öncelik vererek öğretmenler arasındaki eşitliği sağlayabilir ve bağlılığı artırabilir. Okulda okul veya öğretmenlerle ilgili kararlar verilirken karara katılımı artırmak ve bunun yanında uygulamalarını belli prosedürler üzerine kurmak öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarını artırabilir. Öğretmenin kendini yenilemesi ve geliştirmesinin önemi kadar okul yöneticilerin de en az öğretmenler kadar mesleki eğitim ve öğrenim süreçlerinde duyarlı olmak ve kendilerini geliştirmek zorunluluğu vardır. Öğretmenin gelişiminde izleyici konumuna düşen, eğitim yaşamındaki gelişmeleri izlemeyen okul yöneticileri kısa süre sonra öğretmenlerle uyumsuzluğa düşen, okulda eğitim ortamlarının gelişimine engel olan tutucu kimlikler haline geleceklerdir (Betil, 2007).

Örgütsel Bağlılığın geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Ne yazık ki yöneticilerin çoğu, işgörenlerin artan beklentilerini etkili bir şekilde karşılamada başarısız olmaktadır. Normal koşullardaki istekleri dahi yeterince karşılanmayan işgörenlerden giderek daha fazla beklentiye girmek, onların bağlılığını azaltmakta, stres ve tükenmişliğe yol açmaktadır. Eğitim işgörenlerinin okula bağlılığı ve işten doyumu, okul etkililiğinde önemli bir öğedir (Türk, 2007). Yöneticiler çalışanlarını örgüt içinden ve dışından gelebilecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve onların çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar ücretler, çalışma koşulları, haksız suçlamalar, terfi olanakları vb.

olarak belirlenebilir. Çalışanların bu türlü sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikayetleri azaltmakla kalmaz aynı zamanda çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine karşı duyduğu bağlılık duygusunu geliştirir (Eren, 1998). Eğitim sistemimizdeki öğretmenlerin okula güçlü psikolojik bağlılık duymaları oldukça önemli bir konudur. Öğretmenlerin okullarına, öğrencilerine, öğretim aktivitelerine, mesleğe ve meslektaşlarına bağlılığı araçsal bağlılığın ötesinde öğretmenlik mesleğine içsel bağlılık duymalarına ve başarılı olmalarına güçlü bir etki yapmaktadır (Özkan, 2005).

Söz etmiş olduğumuz nedenlerden dolayı ilköğretim kurumlarının önemini de göz önünde bulundurduğumuz zaman, öğretmenlerin kurumlarındaki adalet algılamalarının kurumlarına olan bağlılıklarını artıracak düşünülmemektedir. bu nedenle ilköğretim kurumlarında Örgütsel Bağlılığı artıracak nedenlerden biri olduğu düşünülen Örgütsel Adaletle önem verilmelidir.

4.3 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

4.3.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık konusunda yurt içinde artan bir hızla araştırmalar yapılmıştır. Ceylan ve diğerlerinin (2001) karizmatik liderlik davranışları ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla emniyet teşkilatı çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada çalışma süresi ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan bu araştırmada eğitim seviyesi ile Örgütsel Bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Ertürk'ün (2003) yukarıdan aşağıya iletişimin ve çalışanların Örgütsel Adalet algılarının, örgütsel kimlik algılarına olan etkisini ve çalışanların örgütsel kimlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerinin incelenmesi amacıyla Türkiye Gölçük Tersanesi Komutanlığı'nda çalışan sivil işçiler üzerinde yaptığı araştırmada Dağıtımsal Adalet ile İşlemsel Adaletin örgütsel kimlik üzerine etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (Akt: Dilek, 2005).

Yalçın ve İplikçi'in (2005) Adana ilinde beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde demografik özellikler ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada yaş ile Örgütsel Bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki,

Çalışma süreleri ile rgtsel Bağlılıkları arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Yıldırım'ın (2002) "alışma Yaşamında rgtsel Bağlılık ve rgtsel Adalet İlişkisi" isimli fabrika çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada Duygusal Bağlılıkla Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet algıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışma yılı ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı alışmada Devamlılık Bağlılığı ile Dağıtımsal Adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel Adaletin üç boyutu da bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre Normatif Bağlılık zerine pozitif yönde önemli bir etkiye sahiptir. Yine alışma yılı da normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Dilek'in (2004) "rgtsel Adalet Algılamaları ve rgtsel Bağlılıkla İlişkisi" isimli askeri personel üzerinde rgtsel Adalet ve rgtsel Bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada; çalışma süresi ile dağıtımsal ve İşlemsel Adalet algıları arasındaki ilişki negatif yönde önemli bulunmuştur. Örgütsel Adalet boyutları ile rgtsel Bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tan'ın (2006) "İlköğretim Okullarında Görev Yapan ğretmenlerin rgtsel Adalet Konusundaki Algıları" isimli Elazığ ilinde görev yapan öğretmenler üzerinde öğretmenlerin rgtsel Adalet algılarını incelemek amacıyla yaptığı araştırmada; kadın öğretmenlerin ücret dağıtımındaki adalet algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu ve bu farkın istatistiksel olarak da anlamlı bulunduğu grlmştir.

Dilek'in (2002) Adana'da bir tekstil fabrikası çalışanları ile Mersin'de bir cam fabrikası çalışanları üzerinde rgtsel Bağlılık ile rgtsel Adalet arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, Dağıtımsal Adalet, Etkileşimsel Adalet, rgt temelli zsayęı, bu iş yerinde çalışmayı isteyerek seçip seçmeme, yapılan işin yeteneklerine uygunluğu ve işyerinde verilen eğitimlerin yararlılığı değişkenlerinin rgte Duygusal Bağlılık boyutunu anlamlı yönde etkilediği grlmştir. Dağıtımsal Adalet, unvan, işe alınma sırasında başkalarına adil davranılıp davranılmaması, örgüt temelli zsayęı,işyerindeki çalışma yılı ve bu işyerinde çalışmayı seçme nedeni değişkenlerinin Devamlılık Bağlılığı ile anlamlı ilişkiler içinde olduğunu tespit etmiştir.

Özdevecioğlu'nun (2003) Kayseri organize sanayi bölgesinde bulunan bazı fabrika çalışanları üzerinde Örgütsel Adalet algılarının saldırganlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, çalışanların Dağıtım Adalet algıları arttıkça saldırgan davranışlar gösterme eğilimlerinin düştüğü sonucuna ulaşmıştır.

Uyguç ve Çımrın'ın (2004) Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırmada iş doyumunu ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, iş doyumunu ve işe bağlılık ile Devamlılık Bağlılığı arasında ilişkinin olmadığı, Normatif Bağlılık ile işe bağlılık arasında pozitif ilişkinin olduğu, işten ayrılma niyeti ile Örgütsel Bağlılığı üç boyutu arasında da negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır.

Çekmecelioğlu'nun (2006) Gebze-Dilovası bölgesinde, kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi firması çalışanları üzerinde Örgütsel Bağlılık ile işe devam arasındaki ilişki incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada Duygusal Bağlılık ile Normatif Bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu bulunmuştur. Aynı araştırmada Duygusal Bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu bulunmuştur.

Şenyüz'ün (2004) Türkiye'de sigorta sektöründe çalışanlar üzerinde Örgütsel Bağlılığa etki eden faktörler belirlemek ve Örgütsel Bağlılıkla işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada Örgütsel Bağlılıkla işten ayrılma arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu, örgütsel destek algısı ve örgütsel imajın Örgütsel Bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Balay'ın (2000) yönetici ve öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarını incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada Örgütsel Bağlılığı etkileyen çok çeşitli faktörlerin bulunduğunu ortaya koymuştur. Bunlar demografik değişkenler, iş doyumunu, performans, katılım ve örgütsel kültürdür.

4.3.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıkla ilgili kavramlar hakkında yurtdışında da önemli sayılabilecek ölçüde araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık kavramları üzerinde ayrı ayrı olduğu gibi, iki kavram arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik olarak da yapılmıştır.

Payne ve Bullis'in (2003) çalışma süresinin Duygusal ve Devamlılık Bağlılığı üzerine etkisini belirlemek amacıyla ABD ordu çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, Duygusal Bağlılık algılarının Devamlılık Bağlılığı algılarından daha güçlü olduğu ve bu farkın önemli olduğunu bulmuştur. Çalışma süresinin Duygusal Bağlılıkla düşük de olsa anlamlı bir ilişki içinde olduğunu bulmuştur.

Goulet ve Frank Örgütsel Bağlılığı karşılıklı incelemek amacıyla ABD'de kâr amacı taşımayan kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, yaş ile Örgütsel Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Orpen (1994) Örgütsel Bağlılık ile Dağıtımsal Adalet ve İşlemsel Adalet arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ABD'de çeşitli şirketlerde çalışan yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada Dağıtımsal Adalet ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı ilişki bulmuştur.

Rowden (2000) karizmatik liderlik davranışları ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ABD'de çeşitli örgüt çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, Örgütsel Bağlılık ile yaş ve çalışma süresi arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuştur.

Dunham ve diğerlerinin (1994) ABD şirketlerinde çalışanların Örgütsel Bağlılık, görevde özerkli ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış oldukları araştırmada, yaş ve çalışma süresi ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmasına karşın, diğer Örgütsel Adalet boyutları ile anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Lok ve Crawford (1998) Avustralya'da hastane çalışanları üzerinde Örgütsel Bağlılık ile örgüt kültürü, alt kültür, liderlik tarzı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, iş tatmini ve liderlik tarzı ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur.

Schappe'nin (1998) ABD'de Özel bir şirkette çalışanlar üzerinde Örgütsel Bağlılık, iş tatmini ve prosedürel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, Örgütsel Bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği, iş tatmini ile İşlemsel Adalet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve iş tatmini ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Williams ve Anderson'un (1991) ABD'de çeşitli şirket ve kurum çalışanları üzerinde Örgütsel Bağlılık ve iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, Scahappe'nin aksine Örgütsel Bağlılık ile çalışanlara yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Rahim ve Afza'nın (1993) ABD'de çeşitli şirketlerde çalışan muhasebeciler üzerinde çalışanların Örgütsel Bağlılığı, iş tatmini, tutumsal ve davranışsal uyumu ile liderin gücünün kaynağı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve aynı kavramlarla işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapmış olduğu araştırmada, Örgütsel Bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi arasında negatif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Aynı araştırmada Örgütsel Bağlılık ile liderin gücünün temeli arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bycio ve diğerlerinin (1995) ABD'de çalışan hemşireler üzerinde işlemsel ve dönüştürücü liderlik yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılıkla ilişkisini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, dönüştürücü liderlik ile Duygusal Bağlılık arasındaki ilişkinin Devamlılık Bağlılığı ve Normatif Bağlılıktan daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Kane ve Tremble (2000) ABD ordu çalışanları üzerinde transformasyonel liderlik ile çeşitli kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış oldukları araştırmada, dönüştürücü liderlik ile Duygusal Bağlılık arasında ve işlemsel liderlik ile Devamlılık Bağlılığı arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit etmişlerdir.

Finegan'ın (2000) İngiltere Petrokimya çalışanları üzerinde kişisel ve örgütsel değerler ile Örgütsel Bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, Normatif Bağlılıkla Duygusal Bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Nystedt ve diğerlerinin (1999) İsveç ordu çalışanları üzerinde işe katılım ve iş tatminine ilişkin algılarının Örgütsel Bağlılıkla ilişkilerini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, Örgütsel Bağlılık ile işe katılım ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Brymer ve diğerlerinin (1999) ABD konaklama tesisi yöneticileri üzerinde Örgütsel Bağlılığın öncüllerini ve sonuçlarını incelemek amacıyla yapmış oldukları araştırmada, cinsiyet ve yaşın ile Örgütsel Bağlılık için güçlü bir öncül olmadığını bulmuşlardır.

McIntyre ve arkadaşarının (2002) ABD ordu çalışanları üzerinde iş grubu fırsat adaleti ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki ile iş tatmin ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki incelemek amacıyla yapmış oldukları araştırmada, iş grubu fırsat adaleti arasında kurulan hipotez kısmen desteklenmiştir. Aynı araştırmada iş grubu etkinlik algısı ve Örgütsel Bağlılık arasında kurulan hipotez desteklenmemiştir. İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık arasında kurulan hipotez ise desteklenmiştir.

Testa'nın (2001) ABD bazı şirket çalışanları üzerinde iş tatmin ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırma da, iş tatmini ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu bulunmuştur.

Williams ve diğerlerinin (2001) ABD'de çeşitli sektörlerde çalışanlar üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışının artması ile Örgütsel Adalet arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış oldukları araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki algıların artması ile çalışanların Örgütsel Adalet algılarının artması arasında kurulan hipotez desteklenmiştir.

BÖLÜM V

5. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini tanımlanmış ve veri toplama aracı, verilerin analizi ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel çözümleme yöntemleri belirlenmiştir.

5.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık algılarını tespit etmeye ve bu algılamalar arasında oluşan farkı belirlemeye yönelik betimsel bir çalışmadır. İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarının Örgütsel Bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etmeye yönelik bu çalışmada literatür taraması yapılmış ve likert tipi anket uygulanarak betimlenmeye çalışılmıştır.

5.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Elazığ ilinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinden oluşmaktadır. Örneklemi ise Elazığ ilinde görev yapan 4189 öğretmenden random yöntemiyle seçilmiş 306 öğretmendir. Bu öğretmenler Elazığ merkez ve çeşitli ilçelere bağlı okullarda yapılmıştır. Bu öğretmenlerin çalıştıkları yerlere göre dağılımı Tablo 2’de verilmiştir (Elazığ MEM, 2007).

Tablo 2. Öğretmenlerin Yerleşim Yerine Göre Dağılımı

Yerleşim	Sayı	%
Köy	66	21,6
Belde	35	11,4
İlçe	64	20,9
İl	141	46,1
Toplam	306	100,0

5.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı için öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Yapılan bu literatür taramasından elde edilen bilgiler, kullanılmış olan anketler ve uygulamalardan yola çıkılarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık anketi oluşturulmuştur. Örgütsel Adalet anketi Yıldırım'ın (2002) kullandığı Niehoff ve Moorman tarafından hazırlanan 18 sorunun öğretmenlere uyarlanarak hazırlanmıştır. Örgütsel Bağlılık ise Meyer ve Allen tarafından geliştirilen anketin öğretmenlere uyarlanması sonucunda oluşturulmuştur. Bunun yanında demografik değişkenleri belirleyici bölümler de ankete eklenmiştir. Ancak 1. bölümünde yer alan çalışma süresi ile ilgili kısım gruplar arasında ankete katılan kişi sayısının farklılıklarının fazla olması nedeniyle 0–10 yıl ve 11 yıl ve üzeri biçiminde analiz edilmiştir. Hazırlanan anketin 2. ve 3. bölümü likert tipi anket olup, 1(kesinlikle katılmıyorum), 2 (katılmıyorum), 3 (kararsızım), 4 (katılıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) şeklinde derecelendirilmiştir.

Uygulanan likert tipi anket yorumlanırken aşağıdaki Tablo 3'te gösterildiği biçimde tanımlanmıştır. Ortalama karşılaştırmalara esas olmak üzere; 1.00 -1.80: çok düşük, 1.81-2.60: düşük, 2.61-3.40: orta, 3.41-4.20: yüksek ve 4.21-5.00 çok yüksek şeklinde puanlandırılmıştır.

Tablo 3. Derecelendirme Ölçeği

Sıra No	$\bar{X}$	Seçenek
1	1.00–1.80	Çok Düşük
2	1.81–2.60	Düşük
3	2.61–3.40	Orta
4	3.41–4.20	Yüksek
5	4.21–5.00	Çok Yüksek

Hazırlanan anketin 2. bölümünde yer alan 1–5. sorular Örgütsel Adalet boyutlarından Dağıtımsal Adalet Boyutu ile ilgilidir. Bu ifadeler şunlardır:

1. Derslerin dağılımı adildir.
2. Çalışmalarım karşılığında elde ettiğim ücret yeterlidir.
3. Okulumda performansa dayalı ödüllendirme yapı lır.
4. Okulumda verilen izinler adildir.
5. İş yükümlülüklerim diğer çalışanlarla aynıdır.

6–11. sorular İşlemsel Adalet Boyutu ile ilgilidir. Bu sorular aşağıda listelenmiştir.

6. İşimle ilgili kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.
7. Okulumda kararlar alınırken bütün çalışanların katılımlarına önem verilir.
8. Benimle ilgili kararlar alınırken düşüncelerime önem verilir.
9. Okulumda yapılan ödüllendirmelerin kriterleri bellidir.
10. Okulumda verilen cezaların kriterleri bellidir.
11. Okulumda kurallar bütün öğretmenlere eşit uygulanır.

Anketteki 12–18. sorular ise Devamlılık Bağlılığı Boyutuna cevap aramaktadır. Bu sorularda aşağıda sıralanmıştır.

12. Okulumda verilen kararlara itiraz edebilirim.
13. Benimle ilgili verilen kararlar var olan kurallara dayalı olarak v eriliyorsa razı olurum.
14. Benimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.
15. Benimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı samimidir.
16. Benimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak hakları mı gözetirler.
17. Yöneticilerim benimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırılar.
18. Benimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana açıklamalar yaparlar.

Örgütsel Adalet algıları ile ilgili güvenilirlik katsayıları Tablo 4'te gösterilmektedir. Cronbach alfa katsayısı Dağıtımsal Adalet boyutu için 0.65, İşlemsel Adalet boyutu için 0.86, Etkileşimsel Adalet boyutu için 0.92 bulunmuştur. Bu da anketin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Örgütsel Adalet Boyutlarının Güvenirlik Değerleri

Kullanılan Ölçek	Cronbach Alfa Değeri
Bütün Ölçek	0.93
Dağıtım Adaleti	0.65
İşlemsel Adalet	0.86
Etkileşim Adaleti	0.92

Anketin 3. bölümünde yer alan 1-8. sorular Örgütsel Bağlılık boyutlarından Duygusal Bağlılık boyutuna cevap aramaktadır. Bu sorular sırasıyla aşağıda belirtilmiştir.

1. Okulun hedefleri benim hedeflerime uygun olduğu için okuluma bağlılık duyarım.
2. Çalışmalarımın karşılığının verilmesi beni okuluma bağlar.
3. Okulun değerleri benim değerlerimle uyduğu için okuluma bağlıyım.
4. Okulumla kendimi bütünleşmiş hissediyorum.
5. Bu okulda kendi isteğimle kalmaktayım.
6. Okulumun gelişim göstermesi için çaba harcarım.
7. Bir okuldan beklediklerimi bu okulda bulmaktayım.
8. Daha iyi bir okul bulsam bu okuldan ayrılıyorum.

Yine anketin 3. bölümünde yer alan 9–17. sorular Devamlılık Bağlılığı boyutuna cevap aramaktadır. Bu sorularda aşağıda verilmiştir.

9. Bu okuldan ayrılmak bana pahalıya mal olur.
10. Çalışmalarımın karşılığını almadan bu okuldan ayrılmam.
11. Bu okuldan ayrılmam hayatımda pek çok aksaklığa mal olur.
12. Bu okuldan ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin az olduğu kanısındayım.

13. Bu okulda çalışmayı hem istiyorum hem de buna mecburum.
14. Bu okulda çalışmamın başlıca nedeni okuldan ayrılmamın önemli kişisel fedakârlıklar getirecek olmasıdır.
15. Bu okuldan ayrılmayı göze alamamamın sebeplerinden biri uygun seçeneklerin olmamasıdır.
16. Başka bir okul burada sahip olduğum olanakları sağlamayabilir.
17. Bu okulda görev almayı çok istediğim için ayrılmayı doğru bulmuyorum.

18-24. sorular ise Normatif Bağlılık boyutuna cevap ara maktadır. Bu sorular da aşağıda verilmiştir.

18. Bir öğretmenin çalıştığı okula daima sadık kalmasının gerektiğine inanmıyorum.
19. Sürekli okul değiştirmek bana hiç de ahlak dışı görünmüyor.
20. Bu okulda çalışmaya devam etmemin nedeni sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.
21. İmkânları daha iyi bir okula gidebilsem bile buradan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.
22. Öğretmenler uzun süre aynı okulda görev yaptıkları zaman eğitim daha kaliteli olur.
23. Bana okula sadık kalmam öğretilmiştir.
24. Bu okula bağlı kalmanın artık anlamlı olduğunu sanmıyorum.

Örgütsel Adalet ile ilgili anketin ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Güvenirlik Değerleri

Kullanılan Ölçek	Cronbach Alfa Değeri
Bütün Ölçek	0.78
Duygusal Bağlılık	0.80
Devamlılık Bağlılığı	0.70
Normatif Bağlılık	0.61

Tablo 5'te de görüleceği gibi, anketin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach alfa katsayıları kullanılmıştır. Bu katsayı Duygusal Bağlılık boyutu için 0.80, Devamlılık

Bağlılığı boyutu için 0.70 ve Normatif Bağlılık boyutu için de 0.61 olarak bulunmuştur. Bu da anketin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. 18 . soru güvenilirlik katsayısını düşürdüğü için değerlendirme dışı bırakılmıştır.

5.4. Yapılan İstatistiksel Analizler

Verileri çözümlmek için SPSS for Windows'un 10.0 sürümü kullanılmıştır. Bu çözümlemelerde farklı analizler yapılmıştır. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık boyutlarının birbirleriyle ilişkisini incelemek için Pearson Korelasyon Analizi, ikili grupların karşılaştırılmasında iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t testi) kullanılmıştır. Parametrik varsayımların yerine getirilmediği durumda Mann- Whitney U Testi kullanılmıştır. İki'den fazla grupların karşılaştırılmasında da, parametrik varsayımlar yerine getirilmediği için Kruskal Wallis Varyans Analizi kullanılmıştır. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi ise Regresyon Analizi ile incelenmiştir.

Bu anketin güvenilirliğini bulmak için Cronbach Alpha (İç Tutarlık Düzeyi) yöntemi kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısı Örgütsel Adalet için 0.93, Örgütsel Bağlılık için ise 0.78 olarak bulunmuştur.

BÖLÜM VI

6. BULGULAR VE YORUM

6.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6. Demografik Bulgular

Demografik Değişkenler	Sayı	%
Cinsiyet		
Kadın	150	49,0
Erkek	156	51,0
Çalışma Süresi		
0-10	235	76,8
11+	71	23,2
Yerleşim		
Köy	66	21,6
Belde	35	11,4
İlçe	64	20,9
İl	141	46,1
Branş		
Branş Öğretmeni	171	55,9
Sınıf Öğretmeni	135	44,1
Toplam	306	100,0

Tablo 6’da da görüleceği gibi araştırma kapsam ında ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yarıdan biraz fazlası (%51) erkek, geriye kalanı kadındır (%49). Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun (%76,8) çalışma süresi 0 –10 yıl arasındır.

Araştırma kapsamındaki öğretmenleri, çalıştıkları okulun bulun duğu yerleşim yerine göre incelediğimizde, öğretmenlerin %21,6’sının (66 kişi) köyde, %11,4’nün (35 kişi) beldede, %20,9’unun (64 kişi) ilçede ve %46,1’inin (141kişi) il

merkezindeki okullarda çalıştıkları görülmektedir. Öğretmenlerin yarıya yakını il merkezindeki okullarda çalışmaktadır.

Katılımcıları branşlar açısından incelediğimizde, öğretmenlerin %44,1'i (135 kişi) sınıf öğretmeni, %55,9'u (171 kişi) branş öğretmenidir.

6.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Bulgular

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon Analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Korelasyon Tablosu (Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki)

Boyutlar		X	SS	α	1	2	3	4	5	6
Örgütsel Adalet	1. Dağıtım sal Adalet	2.997	0.838	0.65	1					
	2. İşlemsel Adalet	3.398	0.944	0.86	0.655**	1				
	3. Etkileşimsel Adalet	3.712	0.910	0.92	0.588**	0.818**	1			
Örgütsel Bağlılık	4. Duygusal Bağlılık	3.677	0.706	0.80	0.489**	0.543**	0.521**	1		
	5. Devamlılık Bağlılığı	2.692	0.593	0.70	0.114*	0.201**	0.216**	0.158**	1	
	6. Normatif Bağlılık	3.038	0.697	0.61	0.093	0.354**	0.314**	0.255**	0.383**	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Tablo 7'de de görüleceği gibi, öğretmenlerin Örgütsel Adalet boyutlarından aldıkları puanlara bakıldığında Dağıtım sal Adalet boyutundan 2.999 ± 0.838 puan, İşlemsel Adalet boyutundan 3.398 ± 0.944 puan ve Etkileşimsel Adalet boyutundan 3.712 ± 0.910 puan aldıkları görülmektedir. Öğr etmenlerin İşlemsel Adalet algılarının yüksek olduğu görülmektedir. İşlemsel Adaleti, Etkileşimsel Adalet izlemektedir. Öğretmenler Örgütsel Adalet boyutları içerisinde en düşük puanı Dağıtım sal Adalet boyutundan almışlardır. Öğretmenler dağıtılan ücret ve benzeri haklarının yeterince verilmediğini düşünmektedir. Ancak algılar orta düzeye yakındır, yani kararsız bir yaklaşım sergilemişlerdir.

Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık boyutlarında aldıkları puanlara baktığımızda Duygusal Bağlılık boyutundan 3.677 ± 0.706 puan, Devamlılık Bağlılıktan 2.692 ± 0.593 puan ve Normatif Bağlılıktan 3.038 ± 0.593 puan aldıkları görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık boyutlarının yüksekten düşüğe doğru sırasıyla Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devamlılık Bağlılığı gelmektedir. Duygusal Bağlılığın yüksek oluşu ise öğretmenlerin Milli Eğitimin Temel İlkelerini benimsemiş olmaları ve okulların hedeflerinin bu ilkelerle paralellik gösteriyor olmasından dolayı içsel bir bağlılık geliştirmelerine neden olduğu söylenebilir. Bu nedenle Duygusal Bağlılık boyutundan alınan puanların yüksek olması bu durumun ortaya çıkmasına sebep olduğu söylenebilir. Çekmecelioğlu'nun (2006) Gebze - Dilovası bölgesinde, kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi firması çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada Duygusal Bağlılık ile Normatif Bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu bulunmuştur.

Pearson Korelasyon Katsayısı ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Örgütsel Adalet boyutlarının kendi aralarındaki ilişkilerine bakıldığında, boyutlar arasında pozitif yönde kuvvetli ilişkiler olduğu bulunmuştur. Dikkat çekici olan ise İşlemsel Adalet boyutu ile Etkileşimsel Adalet boyutu arasındaki ilişkinin çok yüksek olmasıdır ($r=0.818$, $p<0.01$). Etkileşimsel Adaleti İşlemsel Adaletten sonradan ayrılan bir boyut olduğunu düşünürsek, yüksek ilişkinin nedenini anlayabiliriz. Özmen ve diğerlerinin (2007) 600 kişinin çalıştığı bir kamu kurumunda yapmış oldukları araştırmada Örgütsel Adalet boyutları arasındaki ilişkilerin sorgulanması sonucunda, en yüksek ilişkinin İşlemsel Adalet algısı ve etkileşim adaleti algısı boyutları arasında olduğunu bulmuşlardır. Bu yüksek ilişki düzeyi yazındaki sonuçlarla ve araştırmamızda elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir.

Bundan sonraki en önemli ilişki Dağıtımsal Adalet ile İşlemsel Adalet arasındadır ($r=0.655$, $p<0.01$). Örgütsel Adalet boyutları arasındaki ilişkilerde düşük olan Dağıtımsal Adalet ile Etkileşimsel Adalet arasındadır ve bu boyutlar arasındaki ilişki de önemlidir ($r=0.588$ $p<0.01$). Orpen (1994) ABD'de çeşitli şirket çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada İşlemsel Adalet ile Dağıtımsal Adalet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit edilmiştir. Özmen ve diğerlerinin (2007) bir kamu kurumunda yapmış oldukları araştırmada bizim araştırmamıza paralel sonuçlar

bulunmuştur. Bu araştırmaya göre Örgütsel Adalet boyutlarının birbirleriyle anlamlı ilişkiler içerisinde oldukları görülmüştür.

Örgütsel Bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde Devamlılık Bağlılığı ile Normatif Bağlılık arasında, ($r=0.383, p<0.01$), Duygusal Bağlılık ile Normatif Bağlılık ($r=0.255, p<0.01$) ve Duygusal Bağlılıkla ile Devamlılık Bağlılığı arasında ($r=0.158, p<0.01$) pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Payne ve Bullis'in (2003) ABD ordu çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada ordu çalışanlarının Duygusal Bağlılığının Devamlılık Bağlılığından daha güçlü olduğu bulunmuştur. Finegan'ın (2000) İngiltere Petrokimya çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada Normatif Bağlılıkla Duygusal Bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Wasti'nin (2003) Türkiye'de çeşitli sektörlerde çalışan mavi ve beyaz yakalı personeller üzerinde yapmış olduğu araştırmada Devamlılık Bağlılığı ile Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ile Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık ile Devamlılık Bağlılığı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir.

Örgütsel Adalet boyutları ile Örgütsel Bağlılık boyutlarının arasındaki ilişkiler incelendiğinde;

En güçlü ilişki İşlemsel Adalet ile Duygusal Bağlılık arasındadır ($r=0.543, p<0.01$). İşlemsel Adalet ile Duygusal Bağlılık Arasındaki ilişki de kuvvetlidir ($0.521, p<0.01$). Daha sonrada kuvvet sırasına göre Dağıtımsal Adalet ile Duygusal Bağlılık ($r=0.489, p<0.01$), İşlemsel Adalet ile Normatif Bağlılık ($r=0.354, p<0.01$), Etkileşimsel Adalet ile Normatif Bağlılık ($r=0.314, p<0.01$), Etkileşimsel Adalet ile Devamlılık Bağlılığı ($r=0.216, p<0.01$), İşlemsel Adalet ile Devamlılık Bağlılığı ($r=0.201, p<0.01$) arasındaki ilişki gelmektedir. Dağıtımsal Adalet ile Devamlılık Bağlılığı arasındaki ilişki kuvvetli olmasına karşın diğerlerinden daha zayıftır ($r=0.114, p<0.05$). Dağıtımsal Adalet ile Normatif Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r=0.093$). Bu da sürpriz sonuç olarak göze çarpmaktadır. Demircan'ın (2003) Türkiye'deki akademik personel üzerinde yaptığı araştırmada Dağıtımsal Adalet ile Duygusal Bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu görülmüştür. DeCremer ve diğerlerinin (2004) Hollanda'da belediye çalışanları üzerinde Dağıtımsal Adaletin Örgütsel Bağlılıkla ilişkisini incelemek amacıyla

yapmış olduğu araştırmada Örgütsel Bağlılık ile Dağıtımsal Adalet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

6.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

6.3.1 Dağıtımsal Adalet Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Dağıtımsal Adalet boyutundan alınan puanlar demografik değişkenlere göre sınıflandırılarak Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Dağıtımsal Adalet Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Demografik Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri	p
Cinsiyet					
Kadın	150	3.03	0.78	t=0.73	0.46
Erkek	156	2.96	0.88		
Çalışma Süresi					
0-10	235	3.06	0.79	Z=-2.46	0.01
11+	71	2.75	0.92		
Yerleşim					
Köy	66	3.16	0.80	KW=11.41	0.01
Belde	35	3.14	0.64		
İlçe	64	2.70	0.90		
İl	141	3.01	0.83		
Branş					
Branş Öğretmeni	171	3.04	0.77	t=1.13	0.25
Sınıf Öğretmeni	135	2.93	0.91		
TOPLAM	306	2.99	0.83		

p<0.05

Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet boyutundan aldıkları puanlar cinsiyete göre karşılaştırılmış, kadın öğretmenlerin aldığı puanlar erkek öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak gruplar arasındaki bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (t=0.73, p=0.46). Her iki cinsiyet grubundaki öğretmenlerin algıları orta düzeydedir. Bu boyuttan Erkek öğretmenler ($\bar{X}$ =2.96) ile kadın öğretmenler

($\bar{X}=3.03$) orta düzeyde algı içerisindeyler. Tan'ın (2006) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler üzerinde yapmış olduğu araştırmada kadın öğretmenlerin ücret dağıtımındaki adalet algılarının erkek öğretmenlerden yüksek olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu görülmüştür.

Dağıtımsal Adalet puanları öğretmenlerin çalışma sürelerine göre karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark olduğu bulunmuştur ($Z=-2.46$, $p=0.01$). Çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet algıları, çalışma süresi 0–10 yıl aralığındakilere göre daha düşüktür. Buna sebep olarak da kıdemi fazla olan öğretmenlerin sosyal haklar açısından kıdemi az olan öğretmenlere göre elde ettikleri farkın az olmasından kaynaklanabileceği söylenebilir. Kıdem yılı düşük olan öğretmenler ($\bar{X}=3.06$) ile kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin ($\bar{X}=2.75$) algıları orta düzeydedir. Dilek'in (2004) askeri personel üzerinde yapmış olduğu araştırmada çalışma süresinin Dağıtımsal Adalet üzerindeki etkisi incelenmiş gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak yapmış olduğumuz araştırmanın aksine kıdem yılı az olan subayların Dağıtımsal Adalet algıları kıdem yılı fazla olanlara göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Dilek'in (2005) askeri personel üzerinde yaptığı araştırmada çalışma süresi arttıkça Dağıtımsal Adalet algısının düştüğünü bulmuştur.

Dağıtımsal Adalet algıları, öğretmenlerin çalıştıkları okulların bulunduğu yerleşim yerine göre incelendiğinde, en yüksek puanı köyde çalışan öğretmenlerin aldığı görülmektedir. Bunu sırasıyla belde, il ve ilçede çalışan öğretmenler izlemektedir. Bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmuştur ($KW=11.41$, $p=0.01$). Yapılan ikili karşılaştırmalarda farkın ilçede çalışan öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet algılarının diğer gruplara göre düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Köy ve belde çalışan öğretmenlerin ücretini yeterli buluyor olmasından Dağıtımsal Adalet algılarının ilçedeki öğretmenlere göre yüksek olmasına neden olduğu söylenebilir. İlde çalışan öğretmenlerin ise sosyal ve kültürel imkânlara yakın oluşu yine ilçedeki öğretmenlerden algılarının yüksek olmasına neden olabilir. Köyde çalışan öğretmenlerinin Dağıtımsal Adalet algısı ($\bar{X}=3.16$), belde çalışan öğretmenlerinin algısı ($\bar{X}=3.14$), ilçede çalışan öğretmenlerin algısı ($\bar{X}=2.70$) ve ilde çalışan öğretmenlerin algısı ($\bar{X}=3.01$) ile orta düzeydedir.

Dağıtımsal Adalet boyutundan alınan puanlar branş açısından incelendiğinde branş öğretmenlerinin aldığı puanlar sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır ($t=0.91$, $p=0.25$). Sınıf öğretmenleri ($\bar{x}=2.93$) ve branş öğretmenlerinin ($\bar{x}=3.04$) Dağıtımsal Adalet algısı orta düzeydedir.

6.3.2. İşlemsel Adalet Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

İşlemsel Adalet boyutundan alınan puanlar gruplandırılarak Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. İşlemsel Adalet Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Demografik Değişkenler	n	$\bar{x}$	SS	Test Değerleri	p
Cinsiyet					
Kadın	150	3.29	0.92	$t=-1.81$	0.07
Erkek	156	3.49	0.96		
Çalışma Süresi					
0-10	235	3.41	0.92	$Z=-0.67$	0.50
11+	71	3.34	1.01		
Yerleşim					
Köy	66	3.69	0.83	KW=9.20	0.02
Belde	35	3.46	0.63		
İlçe	64	3.07	1.27		
İl	141	3.39	0.87		
Branş					
Branş Öğretmeni	171	3.37	0.90	$t=-0.44$	0.65
Sınıf Öğretmeni	135	3.42	0.99		
TOPLAM	306	3.39	0.94		

$p<0.05$

İşlemsel adalet boyutunun demografik değişkenlerden cinsiyet açısından incelediğimizde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-1.81$, $p=0.07$). Kadın öğretmenlerin algısı ($\bar{x}=3.29$) orta düzeydedir. Erkek öğretmenlerin algısı ($\bar{x}=3.49$) yüksek olup orta düzeye yakındır.

Öğretmenlerin çalışma süreleri açısından incelediği mizde de çok az bir farkla da olsa çalışma süresi az olan öğretmenler diğer gruba göre yüksek puan almıştır. Ancak bu fark istatistiksel olarak önemli değildir ($Z = -0.67$, $p = 0.50$). Kıdem yılı az olan öğretmenlerin İşlemsel Adalet algısı ($\bar{X} = 3.41$) yüksek olup orta düzeye yakındır. Kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin İşlemsel Adalet algısı ($\bar{X} = 3.34$) olup orta düzeydedir. Dilek'in (2004) askeri personel üzerinde yaptığı araştırmada çalışma süresi az olan subayların çalışma süresi fazla olan subaylara göre İşlemsel Adalet algıları daha düşük olduğu bulunmuştur.

İşlemsel adalet algıları okulların bulunduğu yerleşim yeri açısından incelendiğinde, en yüksek puanı köyde çalışan öğretmenlerin aldığı görülmüştür. Daha sonra sırasıyla belde, il ve ilçe gelmektedir. Bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmuştur ($KW = 9.20$, $p = 0.02$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda farkın, ilçede çalışan öğretmenlerin İşlemsel Adalet algılarının diğer öğretmenlere göre düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu durum ilçede çalışan öğretmenlerin tabi oldukları amir sayısının fazla olması nedeniyle işlemlerinin gecikmesi veya gerçekleşmede problemler yaşanmasından kaynaklanabilir. Örneğin bir köy öğretmenin İlçe Milli Eğitim Müdürü ve Kaymakam olmak üzere iki sicil amiri varken, ilçede çalışan öğretmenlerin Okul Müdürü, İlçe Milli Eğitim Müdürü ve Kaymakam olmak üzere üç sicil amiri bulunmaktadır. İşlemsel Adalet boyutundan alınan puanlara göre köyde çalışan öğretmenler ($\bar{X} = 3.69$) ile yüksek bir algıya sahiptirler. Daha sonra yüksek algıya sahip olan öğretmenler belde çalışan öğretmenlerdir ($\bar{X} = 3.46$). İlçede çalışan öğretmenlerin algıları orta düzeydedir ($\bar{X} = 3.07$). İlde çalışan öğretmenlerin İşlemsel Adalet algıları orta düzeyde ($\bar{X} = 3.39$) olup yükseğe yakındır. Dilek'in (2004) askeri personel üzerinde yapmış olduğu araştırmada subayların çalıştıkları birimlere göre İşlemsel Adalet algılarında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Branş açısından incelediğimizde de öğretmenlerin İşlemsel Adalet algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t = -0.44$, $p = 0.65$). Sınıf öğretmenlerinin İşlemsel Adalet algıları yüksektir ($\bar{X} = 3.42$). Branş öğretmenlerinin algıları orta düzeyde ($\bar{X} = 3.37$) olup yükseğe yakındır.

6.3.3. Etkileşimsel Adalet Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Etkileşimsel Adalet boyutundan alınan puanlar demografik değişkenler açısından incelenerek Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10 Etkileşimsel Adalet Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Demografik Değişkenler	n	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri	p
Cinsiyet					
Kadın	150	3.63	0.88	t=-1.42	0.15
Erkek	156	3.78	0.93		
Çalışma Süresi (Yıl)					
0-10	235	3.77	0.86	Z=-1.98	0.04
11+	71	3.51	1.02		
Yerleşim					
Köy	66	4.11	0.74	KW=22.72	0.00
Belde	35	3.64	0.80		
İlçe	64	3.47	1.23		
İl	141	3.65	0.76		
Branş					
Branş Öğretmeni	171	3.74	0.86	t=0.72	0.46
Sınıf Öğretmeni	135	3.66	.97		
TOPLAM	306	3.71	0.91		

p<0.05

Etkileşimsel Adalet boyutunu cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırdığımızda erkek öğretmenlerin algısının kadın öğretmenlere göre yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak bu fark istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır (t=-1.42, p=0.15). Erkek öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet algıları ($\bar{X}$ =3.78) ile kadın öğretmenlerin algıları ($\bar{X}$ =3.63) yüksektir.

Çalışma süresi açısından karşılaştırıldığında, 0-10 yıl arası olanların Etkileşimsel Adalet algıları, 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre yüksek bulunmuştur. Gruplar arasındaki bu fark istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur (Z=-1.98, p=0.04). Etkileşimsel Adalet örgüt içinde yapılan işlemlerin çalışanlara

tatmin olabilecekleri şekilde anlatılması olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi prosedürleri iyi bileceğini düşündüğümüz çalışma süresi yüksek olan öğretmenlerin anlatılanlardan tatmin olma derecesinin düşük olması nedeniyle bu farklılığın oluşmuş olabileceği söylenebilir. Kıdem yılı az olan öğretmenlerin algıları ($\bar{x}=3.77$) ile kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin algıları ($\bar{x}=3.51$) yüksek bulunmuştur.

Etkileşimsel Adalet algılarının yerleşim yeri açısından karşılaştırdığımızda gruplar arasında önemli bir fark bulunmuştur ($KW=22.72$, $p=0.00$). Yapılan ikili karşılaştırmalarda farkın köyde çalışan öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet algılarının diğer gruplardan yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu da köyde çalışan öğretmenlerin birbirleriyle daha fazla iletişim içerisinde olmalarından kaynaklanan bir durum olabilir. Küçük okullarda yönetici öğretmen arasındaki ilişkinin daha samimi olması Etkileşimsel Adalet algılarının yükselmesine neden olabilir. Öğretmenlerin çalıştıkları yerleşim yerleri açısından algıları genel olarak yüksek olup aldıkları puan göre yüksekten düşüğe doğru sıralamaları şu şekildedir. Köy öğretmenlerinin algıları ($\bar{x}=4.11$), ilde çalışan öğretmenlerin algıları ($\bar{x}=3.65$), beldede çalışan öğretmenlerin algılarının ($\bar{x}=3.64$) ve ilçede çalışan öğretmenlerin algıları ($\bar{x}=3.47$) biçimindedir.

Etkileşimsel Adalet algıları açısından branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Ancak gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır ($t=0.72$, $p=0.46$). Branş öğretmenlerinin algıları ($\bar{x}=3.74$) ile sınıf öğretmenlerinin algıları ($\bar{x}=3.66$) yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin Etkileşimsel Adaletten aldıkları puanların diğer Örgütsel Adalet boyutlarından yüksek olduğu görülmektedir. Algıların en olumlu olduğu boyutun etkileşim adaleti olması, olumsuz algıların kamu sistemine ilişkin sorunlardan kaynaklanabileceğini, buna karşılık yöneticilerin bilgilendirme ve iletişim çabalarında adaletli davrandıklarını düşündürmektedir (Özmen ve diğerleri, 2007).

6.3.4. Duygusal Bağlılık Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Duygusal Bağlılık boyutundan demografik değişkenlere göre karşılaştırılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Duygusal Bağlılık Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Demografik Değişkenler	n	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri	p
Cinsiyet					
Kadın	150	3.63	0.64	t=-1.05	0.29
Erkek	156	3.71	0.76		
Çalışma Süresi (Yıl)					
0-10	235	3.70	0.63	Z=-0.20	0.83
11+	71	3.59	0.89		
Yerleşim					
Köy	66	3.73	0.60	KW=1.42	0.70
Belde	35	3.75	0.46		
İlçe	64	3.57	0.82		
İl	141	3.67	0.74		
Branş					
Branş Öğretmeni	171	3.65	0.64	t=-0.77	0.43
Sınıf Öğretmeni	135	3.71	0.77		
TOPLAM	306	3.67	0.70		

p<0.05

Duygusal Bağlılık boyutundan alınan puanlar cinsiyete göre karşılaştırıldığında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek puan aldığı görülmektedir. Ancak gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t=-1.05, p=0.29). Erkek öğretmenlerin Duygusal Bağlılık algıları ($\bar{X}$ =3.63) ile erkek öğretmenlerin algıları ($\bar{X}$ =3.71) yüksek bulunmuştur. Karrasch’ın (2003) ABD orduda çalışan yüzbaşılar üzerinde yapmış olduğu araştırmada da cinsiyetin Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisi önemli bulunmamıştır. Aynı şekilde Tutar (2007)’in Erzurumda Devlet ve özel hastane çalışanlarının iş tatmini İşlemsel

Adalet ve Örgütsel Bağlılıklarını incelemeye yönelik yaptığı araştırmada da cinsiyet açısından önemli sayılabilecek farklılıklar bulunamamıştır.

Çalışma süresi açısından incelendiğinde, kıdem yılı düşük olan öğretmenlerin Duygusal Bağlılık algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu farklılık istatistiksel açıdan önemli bulunmamıştır ($Z = -0.20$, $p = 0.83$). Kıdem yılı az olan öğretmenlerin Duygusal Bağlılık algıları ($\bar{X} = 3.70$) ile kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin algıları ($\bar{X} = 3.59$) yüksek bulunmuştur. Payne ve Bullis'in ABD ordu çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada çalışma süresi ile Duygusal Bağlılık arasında kısmi bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Dunham ve diğerlerinin (1994) ABD eğitim, sağlık ve güvenlik sektörü çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırmada yaş ve çalışma süresi ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Özkaya ve diğerleri (2006) yaptıkları araştırmada bulunduğu işyerinde 6–10 aralığındaki çalışanların Duygusal Bağlılık algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık algıları branşlara göre karşılaştırıldığında sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha yüksek puan aldıkları görülmüş fakat bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t = 0.77$, $p = 0.43$). Sınıf öğretmenlerinin algıları ($\bar{X} = 3.71$) ile branş öğretmenlerinin algıları ($\bar{X} = 3.65$) yüksektir. Dilek'in (2005) ordu çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada subay ve astsubayların uzman erbaşlara göre Duygusal Bağlılık algıları anlamlı bir şekilde düşük olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin çalıştıkları okulların bulunduğu yerlere göre duygusal adalet algıları karşılaştırıldığında en yüksek puanı beldede çalışan öğretmenler almış, bunları sırasıyla köy, il ve ilçede çalışan öğretmenler izlemiştir. Ancak gruplar arasındaki bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($KW = 1.42$, $p = 0.70$). Duygusal Bağlılık boyutundan alınan puanlar yerleşim yeri açısından incelendiğinde köy de çalışan öğretmenlerin algıları ($\bar{X} = 3.73$), belde çalışan öğretmenlerin algıları ($\bar{X} = 3.75$), ilçede çalışan öğretmenlerin algıları ($\bar{X} = 3.57$) ve ilde çalışan öğretmenlerin algıları ($\bar{X} = 3.67$) olarak bulunmuştur. Bu puanlara göre yüksek bir algı içerisinde oldukları görülmektedir.

6.5. Devamlılık Bağlılığı Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Devamlılık Bağlılığından alınan puanlar demografik değişkenlere göre sınıflandırılarak Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12 Devamlılık Bağlılığı Boyutundan Alınan Puanlar ın Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Demografik Değişkenler	n	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri	p
Cinsiyet					
Kadın	150	2.73	0.55	t=1.17	0.43
Erkek	156	2.65	0.62		
Çalışma Süresi (Yıl)					
0-10	235	2.68	0.58	Z=-0.15	0.88
11+	71	2.70	0.61		
Yerleşim					
Köy	66	2.68	0.53	KW=2.70	0.44
Belde	35	2.78	0.46		
İlçe	64	2.60	0.55		
İl	141	2.70	0.66		
Branş					
Branş Öğretmeni	171	2.72	0.57	t=1.19	0.23
Sınıf Öğretmeni	135	2.64	0.67		
TOPLAM	306	2.69	0.59		

p<0.05

Devamlılık Bağlılığı boyutundan alınan puanlar cinsiyete göre karşılaştırıldığında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek puan aldığı görülmektedir. Ancak gruplar arasındaki bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t=1.17, p=0.43). Kadın öğretmenler ($\bar{X}$ =2.73) ve erkek öğretmenlerin ($\bar{X}$ =2.65) algıları orta düzeydedir. Aven ve diğerlerinin (1993) yaptıkları araştırmada kadınların erkeklere oranla Örgütsel Bağlılıklarının yüksek olduğu ve bu bağlılığında Devamlılık Bağlılığının yüksek oluşundan kaynaklandığını tespit etmişlerdir. Özkaya ve diğerleri (2006) yaptıkları araştırmada kadın çalışanlar

ile erkek çalışanların Devamlılık Bağlılığı algılarının anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Kadın çalışanların algıları erkeklere oranla daha yüksektir.

Çalışma süresi açısından incelendiğinde kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin düşük olan öğretmenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($Z = -0.15$, $p = 0.88$). Kıdem yılı az olan öğretmenlerin Devamlılık Bağlılığı algıları ($\bar{X} = 2.68$) ve kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin algıları ($\bar{X} = 2.70$) orta düzeydedir. Yıldırım'ın (2008) tekstil fabrikası çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada araştırmamızın sonucuna paralel bir sonuç çıkmıştır. Bu araştırmaya göre çalışma yılı ile Devamlılık Bağlılığı arasında ilişki bulunamamıştır. Özkaya ve diğerlerinin (2006) kamu ve özel sektörde çalışanlar üzerinde yapmış olduğu araştırmada yaşın ilerledikçe Örgütsel Bağlılığın arttığı görülmüştür. En yüksek puanı ise Devamlılık Bağlılığı almıştır. Oysa ki bizim araştırmamızda Devamlılık Bağlılığından alınan puanlar orta düzeyde kalmıştır.

Öğretmenlerin Devamlılık Bağlılığı algıları branşlara göre karşılaştırıldığında branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Fakat bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t = 1.19$, $p = 0.23$). Branş öğretmenlerinin algıları ($\bar{X} = 2.72$) ve sınıf öğretmenlerinin algıları ($\bar{X} = 2.64$) orta düzeydedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okulların bulundukları yerleşim yerine göre Devamlılık Bağlılığı algıları karşılaştırıldığında en yüksek puanı beldede çalışan öğretmenler almıştır. Bunları sırasıyla il, köy ve ilçede çalışan öğretmenler izlemiştir. Ancak gruplar arasındaki bu farklılıklar istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır ($KW = 2.70$, $p = 0.44$). Köyde çalışan öğretmenler ($\bar{X} = 2.68$), beldede çalışan öğretmenler ($\bar{X} = 2.78$), ilde çalışan öğretmenler ($\bar{X} = 2.70$) orta düzeyde algıya sahiptirler. İlçede çalışan öğretmenler de ($\bar{X} = 2.60$) ile orta düzeyde algıya sahip olup düşüğe yakındırlar.

Genel olarak bakıldığında öğretmenlerin Devamlılık Bağlılığı algılarının demografik değişkenlerden aldıkları puan orta düzeyde bir algının olduğunu göstermiştir ($\bar{X} = 2.69$).

6.3.6. Normatif Bağıllık Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Normatif Bağıllık boyutundan alınan puanlar demografik değişkenlere göre sınıflandırılarak Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Normatif Bağıllık Boyutundan Alınan Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Demografik Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri	p
Cinsiyet					
Kadın	150	3.03	0.71	t=-0.00	0.99
Erkek	156	3.03	0.68		
Çalışma Süresi					
0-10	235	3.03	0.70	Z=-0.09	0.92
11+	71	3.05	0.67		
Yerleşim					
Köy	66	3.12	0.66	KW=15.78	0.00
Belde	35	3.40	0.72		
İlçe	64	2.83	0.69		
İl	141	3.00	0.67		
Branş					
Branş Öğretmeni	171	3.06	0.65	t=0.76	0.44
Sınıf Öğretmeni	135	3.00	0.74		
TOPLAM	306	3.03	0.69		

p<0.05

Normatif Bağıllık boyutundan alınan puanlar cinsiyete göre karşılaştırıldığında her iki grubunda aldıkları puan eşit olduğu görülmüş ve buna paralel olarak da gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (t=-0.00, p=0.99). Her iki grubun da Normatif Bağıllık algıları orta düzeydedir ($\bar{X}$ =3.03). Karrasch'ın (2003) ABD orduda çalışan yüzbaşılar üzerinde yapmış olduğu araştırmada da cinsiyetin Normatif Bağıllık üzerindeki etkisini önemli bulmamıştır.

Çalışma süreleri açısından incelendiğinde kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin az olan öğretmenlere göre yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Z= -0.09,p=0.92). Kıdem yılı az olan

öğretmenlerin aldığı puan ($\bar{x}=3.03$), kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin aldığı puan ise ($\bar{x}=3.05$) olup algılar orta düzeydedir.

Öğretmenlerin Normatif Bağlılık algıları branş açısından karşılaştırıldığında branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek puan aldıkları görülmüş ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0.76$, $p=0.44$). Branş öğretmenlerinin aldığı puan ($\bar{x}=3.06$), sınıf öğretmenlerinin aldığı puan ($\bar{x}=3.00$) olup algılar orta düzeydedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okulların bulundukları yerleşim yerleri açısından karşılaştırıldığında Normatif Bağlılık boyutundan en yüksek puanı alanlar beldede çalışan öğretmenlerdir. Bunları sırasıyla köy, il ve ilçe izlemiştir. Bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($KW=15.78$, $p=0.00$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda farkın ilçede çalışan öğretmenlerin diğer gruplardan Normatif Bağlılık algılarının düşük olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Bu durumu şu şekilde düşünebiliriz. Köy ve beldede çalışan öğretmenlerin bu işi elde etmek için çok güçlük çekmeleri, ilde çalışan öğretmenlerin ile gidebilmek için çok zaman harcadıkları düşünülürse ilçedeki öğretmenlerin düşük algılarının nedenleri ortaya çıkabilir. Köyde çalışan öğretmenlerin aldığı puan ($\bar{x}=3.12$) olup orta düzeyde algıya sahiptirler. Beldede çalışan öğretmenler aldıkları puan ($\bar{x}=3.40$) orta düzeyde olup yükseğe yakındır. İlçede çalışan öğretmenlerin aldığı puan ($\bar{x}=2.83$) ile ilde çalışan öğretmenlerin aldığı puan ($\bar{x}=3.00$) olup algıları orta düzeydedir.

Goulet (2002) ABD kamu, özel ve kar amacı gütmeyen sektörlerde faaliyet gösteren şirket ve ya kurum çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada yaş ile Örgütsel Bağlılık arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yalçın ve İplikçi'in (2005) Adana ilinde beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde demografik özellikler ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, yaş ile Örgütsel Bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki, çalışma süreleri ile Örgütsel Bağlılıkları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Brymer ve diğerleri (1999) ABD konaklama tesisi yöneticileri üzerinde Örgütsel Bağlılığın öncülleri ve sonuçlarını belirlemek için yapmış olduğu araştırmada, cinsiyet ve yaşın ile Örgütsel Bağlılık için güçlü bir öncül olmadığını bulmuşlardır. Duran ve Eren'in (2005) Niğde İl

Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan öğretmenler ile Niğde İl Sağlık Müdürlüğü bünyesinde bulunan hastane ve sağlık ocaklarında çalışan doktor ve hemşireler üzerinde bazı demografik değişkenlerin Örgütsel Bağlılıkla olan ilişkilerini incelemek amacıyla yapmış oldukları araştırmada duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın bağımlı değişken olarak değerlendirildiği basit regresyon sonuçları yer almaktadır. Buna göre, Örgütsel Bağlılıkla çalışanların yaşı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aynı şekilde duygusal ve Normatif Bağlılıkla çalışanların yaşı arasında anlamlı bir ilişki varken, süreklilik bağıllığı ile çalışanların yaşı arasında bir ilişki yoktur. Sürekli bağıllık değişkenini hariç tutarsak yapılan araştırmalarda da aynı bulgulara ulaşılmıştır. (Benkoff, 1997: 114; Suliman/Iles, 2000: 415 -416; Alotaibi, 2001: 368-371 Aktaran: Duran ve Eren, 2005).

6.4. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Örgütsel Adalet boyutlarının Duygusal Bağlılık üzerine etkisini incelemek için yapılan Regresyon analizi Tablo14'te verilmiştir.

Tablo 14. Örgütsel Adaletin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Modelin Özeti		ANOVA		Regresyon Katsayıları		
		R	R ²	F	P	β	t	P
1.Dağıtımsal Adalet	Duygusal Bağlılık	0.58	0.33	51.63	0.00	0.21	3.44	0.00
2.İşlemsel Adalet						0.23	2.72	0.00
3.Etkileşimsel Adalet						0.20	2.44	0.01

p<0.05

Tablo 14'ten de anlaşılacağı gibi, Örgütsel Adalet boyutları ile Duygusal Bağlılık boyutu arasında kurulan çoklu regresyon modeli önemli bulunmuştur (F=51.63, p=0.00). Bu model, Duygusal Bağlılık değişkenindeki değişimin %33'ünü (R²=0.33) açıklamaktadır. β değerlerine dayanarak, Duygusal Bağlılık değişkenini etkileyen Örgütsel Adalet boyutlarını görmek mümkündür. İşlemsel Adalet duygusal bağıllığı etkileyen en önemli bağımsız değişkendir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır (β=0.23, t=2.72, p=0.00). Duygusal

Bağlılık boyutunu etkileyen diğer önemli Örgütsel Adalet değişkeni Dağıtımsal Adalettir ($\beta=0.21$, $t=3.44$, $p=0.00$). Son olarak Etkileşimsel Adalet değişkeninin Duygusal Bağlılık Boyutunu üzerindeki etkisi önemli bulunmuştur ($\beta=0.20$, $t=2.44$, $p=0.01$). Buna göre Örgütsel Adalet algısı arttıkça duygusal bağlılığın da artacağı söylenebilir.

Dilek'in (2003) Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla fabrika çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, Dağıtımsal Adalet ve Etkileşimsel Adaletin duygusal bağlılıkla ilişkisini anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmüştür. Bu araştırmanın sonucu bizim araştırmamızın sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırmamızda elde edilen sonuçlara göre Örgütsel Adalet boyutlarının tamamının duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bu sonuç araştırmanın amacına uygunluk göstermektedir. Elde edilen sonuçlar ışığında öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarının Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinin önemli olduğu ve bu nedenle öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarını yükseltmek gerekliliğini doğurmuştur. Bu konu üzerinde yapılan araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır. Dilek'in (2005) Demircan'dan aktardığına göre Türkiye'de akademik personel üzerinde yapılmış olan araştırmada Dağıtımsal Adalet ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Yıldırım'ın (2002) Adana ve Mersin illerinde seçilmiş olan fabrikalarda çalışanlar üzerinde yapmış olduğu araştırmada Dağıtımsal Adalet ile Duygusal Bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmüştür. Aynı araştırmada etkileşim adaleti ile Duygusal Bağlılık arasındaki ilişkinin de anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Yine Yıldırım'ın (2008) Adana'da bir tekstil fabrikası çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada çalışanların etkileşim adaleti algılarının yükselmesinin Duygusal Bağlılık algılarının da yükselmesine neden olduğu anlaşılmıştır. Aynı araştırmada Dağıtımsal Adaletin de Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yönlü olduğu bulunmuştur.

Örgütsel Adalet boyutlarının Örgütsel Bağlılık boyutlarından Devamlılık Bağlılığı üzerine etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel Adaletin Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Modelin Özeti		ANOVA		Regresyon Katsayıları		
		R	R ²	F	P	β	t	P
1.Dağıtım sal Adalet	Devamlılık Bağlılığı	0.22	0.05	5.24	0.00	-0.04	-0.59	0.55
2. İşlemsel Adalet						0.09	0.91	0.36
3.Etkileşimsel Adalet						0.16	1.67	0.09

$p < 0.05$

Tablo 15’ten de anlaşılacağı gibi, Örgütsel Adalet boyutları ile Devamlılık Bağlılığı boyutu arasında kurulan çoklu regresyon modeli önemli bulunmuştur ($F=5.24$, $p=0.00$). Ancak Örgütsel Adalet boyutlarının Devamlılık Bağlılığı ile ilişkisi önemli bulunmamıştır. İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin demografik değişkenlere göre de Devamlılık Bağlılığı algılarının orta düzeyde olup düşüğe yakın olduğu görülmüştür. Bu durumun nedeni ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin çalışabilecekleri okul sayısının fazla olmasından dolayı çalışma ortamı seçerken rahat olduklarını düşünmelerinden kaynaklanabilir. Aynı şekilde öğretmenlerin diğer kamu kurumlarında çalışan memurlara oranla tayin isteğinin gerçekleşebilme oranının yüksek oluşu Devamlılık Bağlılığının düşük algılarda görülmesine ve Örgütsel Adalet gibi unsurlardan etkilenmemesine neden olabilir. Dilek’in (2005) askeri personel üzerinde yapmış olduğu araştırmada da araştırmamızın sonucuyla yakınlık göstermektedir. Bu araştırmaya göre Dağıtım sal Adaletin Devamlılık Bağlılığını etkilemediği görülmüştür. Araştırmamızın aksine bir sonucu Yıldırım’ın (2008) Adana’da tekstil fabrikası çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada tespit etmiştir. Bu araştırmaya göre Dağıtım sal Adalet ile Devamlılık Bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Örgütsel Adalet boyutlarının Normatif Bağlılık üzerine etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Örgütsel Adaletin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Modelin Özeti		ANOVA		Regresyon Katsayıları		
		R	R ²	F	P	β	t	P
1.Dağıtimsal Adalet	Normatif Bağlılık	0.40	0.16	19.62	0.00	-0.25	-3.60	0.00
2. İşlemsel Adalet						0.42	4.33	0.00
3.Etkileşimsel Adalet						0.11	1.22	0.22

$p < 0.05$

Tablo 16’dan da anlaşılabacağı gibi, Örgütsel Adalet boyutları ile Duygusal Bağlılık boyutu arasında kurulan çoklu regresyon modeli önemli bulunmuştur ($F=19.62$, $p=0.00$). Bu model, Normatif Bağlılık boyutundaki değişimin %16’sını ($R^2=0.16$) açıklamaktadır. β değerlerine dayanarak, Normatif Bağlılık değişkenini etkileyen Örgütsel Adalet boyutlarını görmek mümkündür. İşlemsel Adalet, duygusal bağlılığı etkileyen en önemli bağımsız değişkendir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0.42$, $t=4.33$, $p=0.00$). Normatif Bağlılık boyutunu etkileyen diğer önemli Örgütsel Adalet değişkeni Dağıtimsal Adalettir ($\beta=-0.25$, $t=-3.60$, $p=0.00$). Ancak Dağıtimsal Adalet Boyutu Normatif Bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Bu da sürpriz sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak Etkileşimsel Adalet değişkeninin Normatif Bağlılık Boyutu üzerindeki etkisi önemli bulunmamıştır ($\beta=0.11$, $t=1.22$, $p=0.22$).

Normatif bağlılığı tanımlarken bu bağlılığın sadakat duygusu ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin bu örgütün bir devlet kurumu olduğunu düşünmeleri nedeniyle Etkileşimsel Adaletin normatif bağlılığı etkilememesine neden olabileceği söylenebilir.

Bu konuyla ilgili Dilek’in (2002) askeri personel üzerinde yapmış olduğu araştırmada Dağıtimsal Adalet ile Normatif Bağlılık arasındaki ilişkiyi; bu araştırmanın aksine önemli ve pozitif yönde olduğunu bulmuştur. Tutar’ın (2007) Erzurum’da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personeli üzerinde yapmış

olduğu araştırmada işlem adaleti ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Ancak bu etki zayıftır.

BÖLÜM VII

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Elazığ ili genelinde eğitim veren müstakil ve birleştirilmiş sınıflı ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerden 306 tanesine anket uygulanmış ve anketlere verilen cevapların analizinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Elazığ ili genelinde hizmet veren ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere uygulanan anket verilerinin tanımlayıcı istatistik analizi değerlendirme sonuçlarına göre; cinsiyet değişkeni bakımından anketi yanıtlayan öğretmenlerden 156 (%49.0) tanesinin erkek, kalan 150 (%51.0) tanesinin ise kadın olduğu görülmüştür. Bu oran birbirine eşit düzeydedir.

Çalışma süresi bakımından anketi cevaplayan öğretmenlerden 0 -10 yıl aralığında olanların sayısı 235 (%76.8), 11 yıl ve üzeri olanların sayısı ise 71 (%23.2)'dir. 0-10 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin sayısı 11 yıl ve üzeri sürede çalışan öğretmenlerin yaklaşık üç katıdır.

Köyde çalışan öğretmenlerin sayısı 66 (%21.6), belde çalışan öğretmenlerin sayısı 35 (%11.4), ilçede çalışan öğretmenlerin sayısı 64 (%20.9) ve il merkezinde çalışan öğretmenlerin sayısı ise 141 (%46.1)'dir. İl merkezinde çalışan öğretmenlerin sayısı diğer grupların toplam öğretmen sayısı ile yaklaşık orandadır.

Branş değişkeni bakımından anketi cevaplandıran öğretmenlerin 171 (%55.9) tanesi branş, kalan 135 (%44.1)'ide sınıf öğretmenidir. Oranlar birbirine yakındır.

7.1. Demografik Değişkenlere Göre Sonuçları

7.1.1. Dağıtımsal Adalet Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Sonuçları

Dağıtımsal Adalet algıları cinsiyet açısından önemli bir fark göstermemektedir. Her iki grubun da Dağıtımsal Adalet algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet algıları branşa göre değerlendirilmiş algılarında farklılık bulunamamıştır. Branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre

daha yüksek puan almışlardır. Her iki grubun da orta düzeyde bir Dağıtımsal Adalet algısına sahip oldukları görülmüştür.

Ancak aynı boyuttan alınan puanların çalışma süreleri açısından önemli farklılık gösterdiği bulunmuştur. Çalışma süreleri fazla (11 yıl üzeri) olanların Dağıtımsal Adalet algısının, çalışma süresi az (0–10 yıl) olanlardan daha düşük olduğu bulunmuştur. Bu sonuca sebep olarak çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin ücretlerindeki farklılıklarının az olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Literatürden de anlaşılabileceği gibi Dağıtımsal Adalet algıları ücret, sosyal haklar ve izin gibi konularla ilgili olduğundan, kıdem yılı arttıkça bu haklardaki değişikliklerde farklılığın az olmasından kaynaklanabilir. Her iki grubun da algıları farklılık göstermesine karşın, Dağıtımsal Adalet algıları orta düzeyde kalmıştır.

Yerleşim yerine göre incelendiğinde de ilçe merkezinde çalışan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre algılarının düşük olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni olarak da köyde çalışan öğretmenlerin ücretlerini, harcamalarının az olmasından dolayı yeterli görmeleri, ilde çalışan öğretmenlerin de sosyal imkânlarla yakın olmasından dolayı algıların yüksek olmasına, ilçede çalışanların da bu ikisinden uzak olduklarının düşünmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Bütün grupların Dağıtımsal Adalet algıları orta düzeyde olmasına karşın, ilçede çalışan öğretmenlerin algıları düşüğe yakındır.

Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet algılarına genel olarak bakıldığında ($\bar{x}=2.99$) puan ile orta düzeyde bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

7.1.2. İşlemsel Adalet Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Sonuçları

İşlemsel Adalet algıları öğretmenlerin cinsiyetine göre karşılaştırılmış erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır. İşlemsel Adalet boyutundan alınan puanlar birbirine yakın olmasına karşın; kadın öğretmenlerin algıları orta düzeyde, erkek öğretmenlerin algıları ise yüksek bulunmuştur.

Yapılan analizlerde öğretmenlerin çalışma sürelerine göre İşlemsel Adalet algıları karşılaştırıldığında, çalışma süresi az olan öğretmenlerin çalışma süresi fazla

olan öğretmenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır. Çalışma süresi düşük olan öğretmenlerin İşlemsel Adalet algıları yüksek olup orta düzeye yakındır. Çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin ise algıları orta düzeyde olup yükseğe yakındır.

Öğretmenlerin İşlemsel Adalet algıları çalıştıkları okulun bulunduğu yerleşim yerine göre karşılaştırıldığında, en yüksek puanı köyde çalışan öğretmenlerin aldığı görülmüştür. Bunu sırasıyla belde, il ve ilçe takip etmektedir. Bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmuştur. Yapılan ikili karşılaştırmalarda farkın ilçede çalışan öğretmenlerden kaynaklandığı görülmüştür. İlçe ve ilde çalışan öğretmenlerin İşlemsel Adalet algıları orta düzeyde, ilde çalışan öğretmenlerin algıları yükseğe yakındır. Köy ve beldede çalışan öğretmenlerin İşlemsel Adalet algıları yüksektir.

Branşlarına göre öğretmenlerin İşlemsel Adalet algıları karşılaştırılmış, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılık önemli bulunmamıştır. Her iki grupta da öğretmenler birbirine yakın puanlar almış olmasına karşın; sınıf öğretmenleri çok az bir farkla yüksek algıya sahip olmuşlardır.

Genel olarak bakıldığında öğretmenlerin İşlemsel Adalet algıları ($\bar{x}=3.39$) puan ile orta düzeyde olup yükseğe çok yakındır.

7.1.3. Etkileşimsel Adalet Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Sonuçları

Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet algıları cinsiyet açısından incelenmiş istatistiksel olarak farklılık bulunamamıştır. Erkek öğretmenlerin algıları kadın öğretmenlere göre daha yüksek olmasına karşın; her iki grubun da Etkileşimsel Adalet algılarının yüksek olduğu görülmüştür.

Etkileşimsel Adalet algıları öğretmenlerin branş ve sınıf öğretmenleri gruplandırılmasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Branş öğretmenleri Etkileşimsel Adalet boyutundan daha yüksek puan almış olmasına karşın her iki grubun da yüksek bir algıya sahip oldukları görülmüştür.

Etkileşimsel Adalet algıları çalışma sürelerine göre karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çalışma süresi az (0 –10

yıl) olanların Etkileşimsel Adalet algısı daha yüksektir. Bunun sebebini de çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin kendileri hakkında verilen kararların nedenlerini öğrenme isteğinin fazla oluşundan kaynaklanabileceğini söylemek mümkündür. Bunun yanında kıdem süresi fazla olan öğretmenlerin kriterleri iyi bilmelerinden dolayı bunlara tatmin edici cevaplarda idarenin güçlük çekmesi söz konusu olabilir. Kıdem yılı az olan öğretmenlerin ise yönetmelikleri iyi bilmemeleri kendilerine verilen cevapları kabullenmelerine ve tatmin olmalarına neden olabilir. Her iki grupta da yüksek bir algıya sahip olduğu halde, çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin algıları orta düzeye yakındır.

Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet algıları yerleşim yeri değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Köyde çalışan öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet algıları diğerlerine göre daha yüksektir. Bunu kıdemle de bağlantılı tutmak mümkündür. Çünkü köyde çalışan öğretmenlerin çalışma süreleri düşüktür. Bunun yanında köyde çalışan öğretmenler kendi aralarında müdür yetkili veya öğretmen ayrımlarının söz konusu olmaması veya kararları birlikte almalarından da kaynaklandığı söylenebilir. Etkileşimsel Adalet boyutundan alınan puanlara bakıldığında bütün grupları yüksek bir algıya sahip oldukları görülmüştür. Ancak köyde çalışan öğretmenlerin aldıkları puanlar diğer gruplara göre belirgin şekilde yüksek çıkmıştır.

7.1.4. Duygusal Bağlılık Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Sonuçları

Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık algıları cinsiyet açısından incelenmiş erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır. Öğretmenlerin her iki grupta da yüksek bir algının var olduğu görülmüştür.

Duygusal Bağlılık boyutundan alınan puanlar çalışma yılına göre incelendiğinde, çalışma süresi az olan öğretmenlerin aldıkları puanlar fazla olan öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak bu fark istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır. Ancak Yıldırım (2002) yapmış olduğu araştırmada yaş ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmasına karşın, çalışma yılı ile Duygusal Bağlılık arasında önemli bir ilişki bulmamıştır. Bunun tersine Tutar (2007) yaptığı

araştırmada, çalışma yılı ile Duygusal Bağlılık negatif bir ilişki bulmuştur. Her iki grubun da Duygusal Bağlılık açısından yüksek düzeyde bir algıya sahip oldukları görülmüştür.

Duygusal Bağlılık algıları öğretmenlerin çalıştığı okulun bulunduğu yerleşim yerine göre incelenmiş, beldede çalışan öğretmenlerin en yüksek puanı aldıkları görülmüştür. Bunları sırasıyla köy, il ve ilçe takip etmiştir. Ancak gruplar arasında istatistiksel olarak farklılık bulunamamıştır. Bütün grupların Duygusal Bağlılık algıları yüksek düzeydedir.

Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık algıları branşa göre incelenmiş, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır. Öğretmenlerin genel olarak Duygusal Bağlılık algıları yüksektir. Duygusal Bağlılık boyutundan alınan puanlara göre branş açısından her iki grubun da yüksek düzeyde bir algıya sahip oldukları görülmüştür.

7.1.5. Devamlılık Bağlılığı Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Sonuçları

Öğretmenlerin Devamlılık Bağlılığından aldıkları puanlar cinsiyet açısından incelenmiş, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Her iki grup da orta düzeyde bir algıya sahiptir. Ancak erkek öğretmenlerin algısı düşüğe yakındır.

Devamlılık Bağlılığından alınan puanlar çalışma yılı açısından incelenmiş, çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin çalışma süresi az olan öğretmenlerden daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Her iki grubun da Devamlılık Bağlılığı algıları orta düzeyde olup düşüğe yakındır.

Öğretmenlerin çalıştıkları okulların bulunduğu yerleşim yerine göre Devamlılık Bağlılığı algıları incelenmiş en yüksek puanı beldede çalışan öğretmenler almıştır. Bunu sırasıyla il, köy ve ilçe takip etmektedir. Bu farklılıklar istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır. İlçede çalışan öğretmenlerin algısı düşük olup kalan diğer grupları algıları orta düzeydedir.

Devamlılık Bağlılığından alınan puanlar branş açısından incelenmiş, branş öğretmenlerinin aldıkları puan sınıf öğretmenlerinin aldıkları puandan yüksek bulunmuştur. Bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır. Devamlılık Bağlılığından alınan puanlara bakıldığında iki grup da orta düzeyde bir algıya sahiptirler.

Devamlılık Bağlılığı boyutundan alınan puanlar demografik değişkenler açısından farklılıklar göstermemektedir. Ancak elde edilen verilere göre öğretmenlerin Devamlılık Bağlılığı algılarının orta düzeyde olduğu ancak düşüğe yakın bir eğilim sergiledikleri görülmüştür.

7.1.6. Normatif Bağlılık Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Sonuçları

Öğretmenlerin Normatif Bağlılık algıları cinsiyet açısından incelendiğinde her iki grubun da aldıkları puanlar eşit bulunmuştur. Gruplar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark yoktur. Normatif Bağlılık boyutundan alınan puanlara göre her iki grup da orta düzeyde bir algıya sahiptir.

Normatif Bağlılık boyutundan alınan puanlar, öğretmenlerin çalışma süreleri açısından incelenmiş, çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin aldıkları puan, çalışma süresi az olan öğretmenlere göre yüksek bulunmuştur. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak önemli değildir. Yıldırım (2002)'in araştırmasında çalışma yılı ile Normatif Bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. İki grubun da Normatif Bağlılık açısından orta düzeyde bir algıya sahip olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin çalıştıkları okulun bulunduğu yerleşim yeri ile Normatif Bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş, en yüksek puanı beldede çalışan öğretmenlerin aldıkları görülmüştür. Bunu sırasıyla köy, il ve ilçe takip etmektedir. Bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmuştur. Yapılan ikili karşılaştırmalarda farkın ilçede çalışan öğretmenlerin algılarının düşük olmasından kaynaklandığı görülmektedir. Bütün grupların algıları orta düzeyde olup, beldede çalışan öğretmenlerin algıları yükseğe çok yakındır.

Normatif Bağlılık boyutundan alınan puanlar branşlar açısından incelenmiş, branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek puan aldıkları

görülmüştür. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır. Branş açısından öğretmenlerin Normatif Bağlılık algıları orta düzeydedir.

Genel olarak bakıldığında öğretmenlerin Normatif Bağlılık algıları demografik değişkenler açısından aldıkları puanlara bakıldığında orta düzeyde bir algıya sahip oldukları söylenebilir.

7.2. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi

7.2.1. Örgütsel Adalet Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Örgütsel Adalet boyutlarının Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisi önemli bulunmuştur. Elde edilen verilere dayanarak Duygusal Bağlılık üzerinde en fazla etkiye sahip olan Örgütsel Adalet boyutu İşlemsel Adalet boyutudur. Bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yani İşlemsel Adalet algısı yüksek olan öğretmenlerin Duygusal Bağlılığı da yüksektir. Yine diğer Örgütsel Adalet boyutlarının da etkisinin önemli ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir.

Görüldüğü gibi Örgütsel Adalet bir bütün olarak öğretmenlerin Duygusal Bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yıldırım'ın (2002) yaptığı araştırmada da Örgütsel Adalet boyutlarının Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğunu bulmuştur. Genel olarak Örgütsel Adalet algıları arttıkça Duygusal Bağlılık algısının da arttığı söylenebilir.

7.2.2. Örgütsel Adalet Boyutlarının Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi

Regresyon analizi sonucunda; Örgütsel Adalet boyutlarının Devamlılık Bağlılığı üzerine etkisi istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır. Araştırma örnekleminde Örgütsel Adaletin Devamlılık Bağlılığı üzerine etkisinin olmadığı görülmüştür. Yıldırım (2002) yaptığı araştırmada Dağıtımsal Adaletin Devamlılık Bağlılığı üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve önemli bir etkiye sahip olduğu görülmesine karşın, diğer Örgütsel Adalet boyutlarının etkisinin önemli bulunmadığı görülmüştür.

7.2.3. Örgütsel Adaletin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Örgütsel Adalet boyutlarının Normatif Bağlılık üzerine etkisi incelendiğinde, İşlemsel Adaletin Normatif Bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu

görülmüştür. İşlemsel Adalet algısı yüksek olan öğretmenlerin Normatif Bağlılıkları da yüksektir.

Etkileşimsel Adalet boyutunun Normatif Bağlılık üzerindeki etkisi ise istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır. Araştırmada sürpriz sonuç ise Dağıtımsal Adalet boyutunun Normatif Bağlılık üzerindeki negatif etkisi olmuştur. Yani Dağıtımsal Adalet algısı yükseldikçe Normatif Bağlılık düşmektedir. Yıldırım'ın (2002) araştırmasında Örgütsel Adalet boyutlarının Normatif Bağlılık üzerine etkisi pozitif yönlü ve önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

7.3 ÖNERİLER

- Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığını artırıcı önlemler alınabilir. Özellikle Devamlılık Bağlılığı diğer Örgütsel Bağlılık boyutlarına göre öğretmenlerde düşüktür.
- Dağıtımsal Adalet algısı diğer Örgütsel Adalet boyutlarına göre düşüktür. Yöneticilerin bu algılamalarını artırıcı tedbirler alınabilir.
- İlçelerde çalışan öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarının düşük olmasından dolayı ilçe yöneticilerine konuyla ilgili hizmetiçi eğitim verilebilir.
- Örgütsel Adaletin Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisi önemli bulunmuştur. Bundan dolayı yöneticilerin kurumlarını adalet ile yönetmeleri Örgütsel Bağlılığı artıracaktır.
- Milli Eğitim Bakanlığı tarafında çıkartılacak yönetmeliklerin öğretmenler arasında adaleti sağlayıcı olması yönünde çalışılabilir.
- Çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarını artırıcı tedbirler alınabilir.
- Öğretmenlerin Devamlılık Bağlılığı algılarının düşük olduğu görülmüştür. Devamlılık bağlılıkları artırıcı çalışmalar yapılabilir.
- İlçede çalışan öğretmenlerin Normatif Bağlılık algılarını artırıcı önlemler alınabilir.
- Örgütsel Adalet algılarının duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği görüldüğünden Örgütsel Adaleti artırıcı çalışmalar yapılabilir.
- Normatif bağlılığı artırmak için öğretmenlerin İşlemsel Adalet algılarını artırmak gereklidir.

7.3.1. ARAŞTIRMACILAR İÇİN ÖNERİLER

- Örgütsel Bağlılığı etkileyen başka faktörler araştırılabilir.
- Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa etkisi araştırılabilir.

- Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi araştırılabilir.
- Elazığ ilinde yapmış olduğumuz bu araştırma farklı iller veya tüm ülke üzerinde yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1994). **Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Ankara. Pegem A Yayınları.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.). “ **In Advances in Experimental Social Psychology**”. Sayı: 2. Sayfa: 267–299. NY: Academic Press.
- Adkins, C.L. (1995). “**Previous Work Expicence and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination**”. Academy of Mangement Journal. Cilt: 38. Sayı: 3. Sayfa: 839 -862
- Aybay, R. ve Aybay, A. (1991). **Hukuka Giriş**. İstanbul: Aybay Yayıncılık
- Aydın, M. (1993). **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Pegem Yayınları
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). “**Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması**”. Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı:7 Sayfa:1 -30
- Balay, R. (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (2004). **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetmel Davranış**. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Bayram, L. (2007). “**Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**”. Sayıştay Dergisi Sayı: 59, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi3.asp?id=453> (28 Ocak 2007 indirildi).
- Betil, İ. (2007). <http://library.tedankara.k12.tr/IB/ibrahimbetil/merak.doc> (04 Nisan 2007 indirildi).
- Bies, J. B. ve Shapiro, D.L.(1987). “**Interactional Fairness Judgements: The Influence of Casual Accounts**”, Social Justice Research. Sayı:1. Sayfa: 199-218

- Brymer, R.A., Carlson D.S. ve Kacmar, K.M. (1999). **“Antecedents and Concuquences of Organizational Commitment: A Companison of Two Scales”**. Educational an Psychological Measurnemet. Cilt : 59 Sayı:6. Sayfa: 976-994
- Bycio, P., Hackett, R.D. ve Allen, J.S. (1995). **“Funther Assessments of Bass’s (1985) Conceptualization of Transactional on Transformational Leadership”**. Journal of Applied Psychology. Cilt:80. Sayı:4 Sayfa: 468 -478
- Ceylan, A., Ertürk, A., Mutlu, M. ve Palacı, M. (2001). **“Charismatic Leadership and Organizational Commitment in Public Service Organizations”**. Boğaziçi Journal. Sayı:2. Sayfa:129-139
- Cohen, J. (1987). **“Parent as Educational Models and Definers”**. Journal of Marriage and The Family. Cilt:49. Sayı: 2. Sayfa: 120-145
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J.(1997). **“Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze”**. International Review of Industrial and Organizational Psychology. Newyork. Sayfa: 317–372
- Cropanzano, R. ve Prehar, C. A. (1999). **“Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural and Interactional Justice”**. Paper presented at the 14 annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Atlanta. GA.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). **“İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Arastırma”**. İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:8. Sayı:2. Sayfa:153-168
- Çelik, V. (2002). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. 3.Baskı. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- Çelikten, M. ve Yeni, Y. (2004). **“Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi”**. Kastamonu Eğitim Dergisi. Cilt:12. Sayı:2. Sayfa: 305-314 (30 ocak 2007 indirildi) <http://www.ksef.gazi.edu.tr/dergi/pdf/Cilt12-No22004Ekim/mcelikten.pdf>

- Decotiis, T.A. ve Summers, T.P. (1987). “**Apath Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment**”. Human Relations. Cilt: 40. Sayı:7. Sayfa: 445-470
- DeCremer, D., Dijke, M. ve Bos, A. (2004). “**Distributive Justice Moderating the Effects of Self-Sacrificial Leadership**”. The Leadership and Organization Development Journal. Cilt: 25. Sayı:5. Sayfa: 466 -475
- Dilek, H. (2005). “**Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**”. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Gebze
- Dilek, U. (2004). “**Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi**”. Kara Harp Okulu Komutanlığı. Savunma Bilimleri Enstitüsü. Savunma Yönetimi ABD. Yüksek Lisans Tezi. Ankara
- Dunham, R.B., Grube, J.A. ve Castenada, M.B. (1994). “**Organizational Commitment:The Utility of an Integrative Definition**”. Journal of Applied Psychology. Cilt:79. Sayı:3. Sayfa:370 -380
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). “**Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık**”. Doğu Üniversitesi Dergisi. Cilt:6, Sayı:2, Sayfa:210 -219
- EARGED (2006). **Okulda Performans Yönetimi Modeli**. Ankara. MEB
- Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğü (2007). **İstatistik**. (www.elazig.meb.gov.tr adresinden 10.Ekim 2007 tarihinde indirildi).
- Erdem, R. (2007). “**Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürüne Yansımaları**”. Kültürel Bağlamda Yönetişel- Örgütsel Davranış. Ankara Türk Psikologlar Derneği Yayınları. Sayı: 31. Sayfa:103.
- Erdheim, J., Whang, M., Zickar, M.J.(2006). “**Linking The Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment**”. Personality and Individual Differences. Sayı:41. Sayfa: 959-970
- Eren, E. (1989). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul. Beta Basım Yayın Dağıtım

- Eren, E. (1998). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul. Beta Yayınları
- Erik, F. (2007). **“Örgüt ve insan Kaynakları Politikasında Sağlanan Gelişmeler”** .
www.meb.gov.tr/Stats/ist2001/Bolum9s1.htm - 84k (29 Ocak 2007 indirildi).
- Ertürk, M. (2000). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul. Beta Yayıncılık
- Finegan, E.J. (2000). **“The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment”**. The Leadership and Organization Development Journal. Cilt: 24. Sayı:5. Sayfa: 273 -284
- Folger, R. ve Cropanzano, R.(1998). **“Organizational Justice and Human Resource Management”**. California. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Folger, R.(1987). **“Distributive and Procedurel Justice in Workplace”**. Social Justice Research. Sayı:1. Sayfa: 143–159
- Goulet, L. R. ve Mangenet, L.F. (2002). **“Organizational Commitment Across Three Sectors: Public, Non-Profit and For- Profit”**. Public Personel Management. Cilt:31. Sayı:2. Sayfa: 201-210
- Greenberg, J. (1990). **“Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”**. Journal of Management. Sayı:16. Sayfa:399 -432
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2000). **Behavior in Organization**. Seventh Edition, Prentice-Hall. New Jersey
- Greenberg, J. Ve Tyler, T. R.(1987). **“Why Procedurel Justice in Organizations?”**. Social Justice Research.Sayı: 1. Sayfa: 127 –142
- Hayran, O. (2006). **Motivasyon Teorileri**. <http://www.merih.net/m1/wosmhay>, (20 Ekim 2006 indirildi)
- Huselid, M. A. ve Day, N. E. (1991). **“Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis”**. Journal of Applied Psychology. Cilt: 76Sayı: 3. Sayfa: 380 - 391
- İbicioğlu, H. (2000). **“Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”** Dokuz Eylül Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt:15. Sayı:1. Sayfa:13-22

- İnce, M. ve Gül, H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık.** Konya. Çizgi Yayıncılık.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). “**Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü**”. Yönetim Araştırmaları Dergisi. Ekim Cilt:1 Sayı: 1 Sayfa:51 -73.
- Kane, T.D. ve Tremble, T.R. (2000). “**Transformational Leadership Effects at Different Levels of The Army**”. Military Psychology Cilt:12. Sayı:2 Sayfa: 137-160
- Katz, D. ve Kahn, R.L. (1977). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi.** (Çev: H. Can, Y. Bayar) Ankara: TODAİE 167.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). “**Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Ankara. Pegem A Yayıncılık. Sayı 18. Sayfa: 193-207.
- Kaya, Y. K. (1993). **İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış.** 2. Baskı. Ankara. Set Ofset Matbaacılık.
- Ketchand, A.A. ve Stewser, J.R., (1998). “**The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience Related Differences in a Public Accounting Setting**”. Behavioral Research in Accounting. Sayı: 110. Sayfa:109-137.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). “**Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel ve Devlet Okulu Örneği)**”. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt: 3, 11: 1
- Kushman, J. W. (1992) **The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment: A Study of Urban Elementary and Middle Schools.** Educational Administration Quarterly Cilt: 28. Sayı:1. Sayfa: 5–42.
- Locke, E.A., Latham, G.P. ve Erez, M. (1988). “**The Determinants of Goal Commitment**”. Academy of Management Review. Sayfa:23–39

- Lok, P. ve Crawford, J. (1995). **“The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development”**. The Leadership-Organization Development Journal. Cilt:20. Sayı:7. Sayfa: 365 - 374
- Martin, C. L. ve Bennett, N. (1996). **“The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment”**. Group and Organization Management. Cilt: 21. Sayı:1. Sayfa: 84
- Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M., (1990). **“A Review of Meta Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”**, Psychology Bulletin. Cilt: 108. Sayfa: 951-995
- McIntyre, R.M., Bartle, S.A., Landis, D. Ve Dansby, M.R. (2002). **“The Effects of Equal Opportunity Fairness Attitudes on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Perceived Work Group Effectiveness”** Military Psychology. Cilt: 4 Sayı:4 Sayfa: 299-319
- MEB, (2001). **Örgüt ve İnsan Kaynakları Politikasında Sağlanan Gelişmeler**. www.meb.gov.tr/Stats/ist2001/Bolum9s1.htm -81k- (30 Nisan 2007 tarihinde indirildi.)
- MEB, (2005). **Teftiş Kurulu Başkanlığı Tarafından Hazırlanarak Sunulan Projeler**. <http://tkb.meb.gov.tr/projeler.htm> (30 Nisan 2007 tarihinde indirildi)
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**. Sage Publications. United Kingdom
- Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). **Employee- Organization Linkages (The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover)**. Newyork . Akademik press.
- Mowday, R.T. Steers, R.M. Porter. ve Lyman W. (1979). **“The Measurement of Organizational Commitment”**. (Ed. Cooper D L), Fundamentals of Organizational Behavior. London. Sage Publications.

- Nal, K. (2003). **Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları İle Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. İstanbul Üniversitesi
- Nystedt, L., Sjöberg, A. ve Högglund, G. (1999). **“Discriminant Validation of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement and Job Satisfaction Among Swedish Army Officers”**. Scandinavian Journal of Psychology. Sayı: 40. Sayfa: 49-55
- O'Reilly, C. ve Chatman J. (1986). **“Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”** . (Ed. Cooper D. L.). Fundamentals of Organizational Behavior. London. Sage Publications.
- Orpen, C. (1994). **“The Effect of Organizational Commitment on The Relationship Between Procedural and Distributive Justice”**. The Journal of Social Psychology. Cilt:134, Sayı:1, Sayfa:135-136
- Örücü, E., Asunakutlu, T. ve Öncü, G. (2003), **“Çalışanların İş Değerleri ve Uygulama. İnceleme- Araştırma”**. İktisat İşletme ve Finans, Sayfa: 3–7
- Özdevecioğlu, M.(2003). **“Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”**. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi. Sayı: 21 Sayfa: 77 –96
- Özdevecioğlu, M. (2003). **“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”**. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi Sayı:20 Sayfa:117 -135
- Özkan, Y. (2005). **Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi**. Yüksek Lisans Tezi. Ankara. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

- Özkaya, M.O., Kocakoç, İ.D. ve Kara, E. (2006). **“Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”**. Celal Bayar Üniversitesi. Manisa. Yönetim ve Ekonomi Dergisi 13(2)(<http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C13S22006/MOOIDKEK.pdf>) 05.05.2008 tarihinde indirildi.
- Özmen, Ö.N.T., Arbak, Y., Özer, P.S. (2007). **“Adalet Verilen Değerin Adalet Alguları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”** Ege Akademik Bakış Dergisi. Cilt: 7 Sayı:1 Sayfa: 17 -33
- Özsoy, A.S. (2004). **Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi**. Cilt. 6. Sayı:2. Sayfa: 13–19.
- Pehlivan, İ. (2001). **Yönetişel Mesleki ve Örgütsel Etik**. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A. ve Williams, E.S. (1999). **“Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study”**. Journal of Management. Cilt:25 Sayı:6 Sayfa: 897 - 933
- Püsküllüoğlu, A.(1999). **Türkçe Sözlük**. İstanbul. Doğan Kitap
- Rahim, M.A. ve Afza, M. (1993). **“Leader Power, Commitment, Satisfaction, Compliance and Propensity to Leave a Job Among U.S. Accountants”** Journal of Social Psychology, Ekim sayısı Sayfa: 611 -625
- Randall, D. M. (1987). **“Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited”**. Academy of Management Review, Sayı:12. Sayfa: 460–471.
- Reichers, A. E. (1985). **“A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”**. Academy of Management Review. 10. 3:465
- Romzek, B.S. (1989). **“Personal Consequences of Employee Commitment”**. Academy of Management Journal. Cilt:32. Sayı:3. Sayfa:649–661

- Rowden, R. W. (2000). **“The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment”**, The Leadership and Organization Development Journal. Cilt:21. Sayı:1. Sayfa :30 -35
- Scalirki, D.P. ve Folger , R. (1997). **Retalition in The Workplace: The Roles of Distributive, Procedurel and Interactional Justice”**. Journal of Applied Psychology, Cilt: 82 Sayı:3. Sayfa: 434-443
- Steers, R. M. (1977). **“Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”**, Administrative Science Quarterly, Cilt: 22. Sayı: 1977. Sayfa: 45–56
- Şenyüz, P. B. (2003). **“Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”**. Doktora Tezi. Gebze. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
- Tan, A., (2003). **“İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi”**. Yüksek Lisans Tezi, Elazığ, Fırat Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tan, Ç., (2006). **“İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları”**. Yüksek Lisans Tezi, Elazığ, Fırat Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tarter, C. Ve Others, J. (1989). **“Principal Leadership and Organizational Commitment: The Principal Must Deliver”**. Planning and Changing Cilt: 20, Sayı: 3, Sayfa:131-140.
- Taymaz, H., (1993). **Teftiş, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**. Ankara. Kadioğlu Matbaası.
- Tezcan, M. (1993). **“Zorunlu Eğitim Okullarının Amaçları ve Görevleri”**. Zorunlu Eğitim Sempozyumu. Ankara. UNESCO Türkiye Milli Komisyonu ve A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Ortak Yayını. Sayfa: 35 –41.
- Terzi, A.R. ve Kurt, T., (2005). **“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”**. Milli Eğitim Dergisi <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/orta3-kurt.htm> (30 ocak 2007 indirildi)

- Testa, M.R. (2001). **“Organizational Commitment Job Satisfaction and Effort in The Service Environment”**. The Journal of Psychology. Cilt:135 Sayı:2 Sayfa: 226-236
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1975). **“Procedural Justice”**, A Psychological Analysis, Hillsdale. NJ. Lawrence Erlbaum Associates
- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). **“Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”**. Kuramsal Eğitimbilim Dergisi. Cilt:1 Sayı:1 Sayfa: 33 -47
- Tremble, T. R. Jr., Payne, S. C., Finch, J.F. ve Bullis, P. C. (2003). **“Opening Organizational Archives to Research: Analog Measures of Organizational Commitment”**, Military Psychology, Cilt: 15 Sayı:3 Sayfa:167-190
- Tutar, H. (2007) **“Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”**. Isparta. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt:12, Sayı:3, Sayfa: 97 -120,
- Türk, A. (2006) **Eğitimde Örgütsel Bağlılık** (30 ocak 2007 indirildi), <http://www.geocities.com/ahmetturk2006/makale/m9.htm>
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). **“DEÜ araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”**. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, Sayfa:91 -99
- Ülsever, C. (2003). **Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi**. İstanbul. Om Yayıncılık.
- Wasti, S. A. (2000). **“Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye’de Yönetim”**, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Sayfa:201-224
- _____ (2003). **“Organizational Commitment, Turnover Intentions and The Influence of Cultural Values”**, Journal of Occupational and Organizational Psychology. Sayı:76. Sayfa:303 -321

- Williams, L.J. ve Anderson, S.E. (1991). **“Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In -Role Behaviors”**. Journal of Management. Cilt:17 Sayı:3 Sayfa:611 -617
- Williams, S., Pitre, R. ve Zainuba, M. (200 2). **“Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Treatment”** The Journal of Social Psychology. Cilt:142. Sayı:1 Sayfa: 33 -44
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). **1 Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği**”.<http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.221.pdf> (4 Nisan 2007 indirildi)
- Yaşar, Ş., Gültekin, M. ve Ersoy, A. (2007). **“ Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretimin Amaçlarının Gerçekleşme Düzeyinine İlişkin Görüşleri”**.http://www.usos2007.anadolu.edu.tr/ornek_bildiri.pdf?umid=67c6a1e7ce56d3d6fa748ab6d9af3fd7(10Mayıs 2007 indirildi)
- Yıldırım, F., (2002). **Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi**. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Ankara Üniversitesi
- _____(2008). **“Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”**. Mülkiye. Cilt: 17. Sayı: 239. Sayfa: 371 -402

EKLER

1. Demografik Değişkenler
2. Örgütsel Adalet Anketi
3. Örgütsel Bağlılık Anketi
4. İzin Belgesi

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Sayın Meslektaşım,

Bu çalışmada öğretmenlerin okullarındaki adalet algılamalarıyla okullarına bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığı belirlenmek istenmiştir.

Bu bilgi toplama aracı ile elde edilen veriler bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Formun hiçbir yerine adınızı yazmanız gerekmemektedir. Lütfen tüm maddeleri yanıtlayınız. Araştırmada elde edilecek bilgilerin doğruluğu, ölçekte yer alan ifadeleri içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır. Katkılarınızı bekliyor, teşekkür ediyoruz.

Abdolvahap DOĞAN

BİRİNCİ BÖLÜM

A. Cinsiyetiniz 1 (☐) Kadın 2 (☐) Erkek

B. Branşınız, (Lütfen yazınız).....

C. Kaç Yıldır Bu Okulda Görev Yapmaktasınız?

- 1 (☐) 1-5 yıl
- 2 (☐) 6-10 yıl
- 3 (☐) 11-15 yıl
- 4 (☐) 16-20 yıl
- 5 (☐) 21 yıl ve üzeri

D. Okulunuzdaki Öğretmen sayısı:

İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıda okulunuza bağlılık durumunuzu nasıl algıladığınıza ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatle okuyunuz ve ifadelerin karşısında yer alan seçeneklerden sizin için uygun olanı “X” işareti koyarak belirtiniz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

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

		1	2	3	4	5
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum					
3	İş yükümün adil olduğu kanı sındayım.					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde okulumdan elde ettiğim kazancın adil olduğunu düşünüyorum.					
5	Bu okulda kendi isteğimle kalmaktayım.					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler okulla ilgili bir karar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8	Yöneticiler öğretmenlerle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9	Yöneticiler aldıkları kararları öğretmenlere açık lar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.					
10	Okulla ilgili kararlar bunlardan etkilenen tüm öğretmenlere ayırım yapılmaksızın uygulanır.					
11	Öğretmenler, yöneticilerin okulla ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	Benimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13	Benimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.					
14	Benimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15	Benimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidir.					
16	Benimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17	Yöneticilerim benimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.					
18	Benimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
19	Yöneticilerim benimle ilgili alacağı her kararı bana açıklar.					
20	Yöneticilerim benimle ilgili kararları için uygun gerekçeler gösterirler.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıda okulunuza bağlılık durumunuzu nasıl algıladığınıza ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatle okuyunuz ve ifa delerin karşısında yer alan seçeneklerden sizin için uygun olanı “X” işareti koyarak belirtiniz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

1) kesinlikle katılmıyorum 2) katılmıyorum 3)karasızım 4) katılıyorum 5)kesinlikle katılıyorum

		1	2	3	4	5
1	Öğretmenlik hayatımın bundan sonraki bölümünü bu okulda geçirmekten mutlu olurum.					
2	Okulumu burada çalışmayan insanlarla konuşmakta hoşlanırım.					
3	Okulumdaki sorunları kendi sorunlarımımiş gibi hissedirim.					
4	Bu okula duyduğum bağlılığı baş ka okula duyabileceğimi sanıyorum.					
5	Okulumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
6	Bu okulla aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
7	Bu okulun benim için kişisel bir önemi var.					
8	Okulum karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum.					
9	Daha iyi bir okul bulmadan şu anki okuldan ayrılırsam ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.					
10	Okulumdan ayrılmayı istiyor olsam bile hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.					
11	Şimdi okulumu bırakmak istesem hayatımda pek çok şey aksar.					
12	Şu anda okulumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olmaz.					
13	Bu okulda çalışmayı hem istiyorum hem de buna mecburum.					
14	Bu okuldan ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin az olduğu kanısındayım.					
15	Bu okuldan ayrılmayı göze alamamamın sebebi mevcut sebeplerinden biri uygun seçeneklerin olmamasıdır.					
16	Bu okulda çalışmamın başlıca nedeni okuldan ayrılmamın önemli kişisel fedakârlıklar getirecek olmasıdır. Başka bir okul burada s ahip olduğum olanakları sağlamayabilir.					
17	Günümüzde öğretmenlerin çok sık okul değiştirdiklerini düşünüyorum.					
18	Bir öğretmenin çalıştığı okula daima sadık kalmasının gerektiğine inanmıyorum.					
19	Sürekli okul değiştirmek bana hiç de ahl ak dışı görünmüyor.					
20	Bu okulda çalışmaya devam etmemin nedeni sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.					
21	İmkânları daha iyi bir okula gidebilsem bile buradan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.					
22	İnsanların yaşamlarını aynı okulda daha yoğun geçirdikleri dönemde eğitim daha iyiydi.					
23	Bana okula sadık kalmam öğretilmiştir.					
24	Bir okula bağlı kalmanın artık anlamlı olduğunu sanmıyorum.					

T.C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.23.00.01.311/ 19502
Konu : Anket Uygulanması.

08 Mart 2007

VALİLİK MAKAMINA

Fırat Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim yüksek lisans öğrencisi Abdulkahap DOĞAN' ın ilimiz İlköğretim Okullarına yönelik olarak yapmak istediği " Okullarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi" konulu tez çalışmasına ait anket formu müdürlüğümüzce oluşturulan komisyon tarafından incelenmiş, yapılan inceleme sonucunda söz konusu anket formunun müdürlüğümüze bağlı ilköğretim okullarında uygulanmasında sakınca bulunmadığına dair " Araştırma Değerlendirme Formu" ekte sunulmuştur.

Açık geçerin hazırlanmış olduğu, anket formunun Müdürlüğümüze ait ilköğretim okullarında uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde tebliplerinize arz ederim.

Ömer TAPAN
Millî Eğitim Müdürü
Şube Müdürü

O.T.M.R
08.03.2007
Nihat BÜYÜKBAS
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü



Subayda Hanım C. Hükümet Konaklı
Kat : 5
27100 ELAZIĞ
Tel: 0 424 2385024-25-26-27-28
Fax: 0 424 2333670
minist@meb.gov.tr /
elazig.meb.gov.tr



www.millimemleketleri.gov.tr
www.ogretim.gov.tr

www.ogretim.gov.tr

ÖZGEÇMİŞ

Abdulahap DOĞAN, 1982 yılında Elazığ ili Keban İlçesinde doğdu. 1999 yılında Keban Lisesi'ni bitirerek, 2000 yılında İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği lisans programına girdi. 2004 yılında mezun olarak Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri A.B.D.'de yüksek lisans öğrenimine başladı. Aynı yıl Van ili Erciş ilçesine sınıf öğretmeni olarak atandı. Şu anda Elazığ İli Karakoçan İlçesinde bir ilköğretim okulunda çalışmaktadır.

Abdulahap DOĞAN

Elazığ –2008