

## Okul Yöneticilerindeki Adalet ve Liyakat ile Öğretmenlerdeki Sadakat ve Gayret Arasındaki İlişki\*

*The Relationship between the Justice and Merit of School Administrators on the One Hand and the Loyalty and Effort of Teachers on the Other*

Asım Özdemir<sup>1</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında algılanan örgütsel adalet, yöneticilerdeki liyakat ile öğretmenlerde kurumsal sadakat ve iş gayreti arasındaki ilişkileri incelemektir. Veriler Ankara'da 42 resmi ilköğretim okulunda 315 öğretmene uygulanan anketlerin sonucunda elde edilmiştir. Araştırmada okullarda algılanan adalet "Örgütsel Adalet Ölçeği" ile yöneticilerdeki algılanan liyakat "Yetenek Ölçeği" ile öğretmenlerdeki sadakat "Duygusal Bağlılık Ölçeği" ile öğretmenlerdeki gayret ise "İş Gayreti Ölçeği" ile belirlenmiştir. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ve Regresyon Analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma bulguları algılanan örgütsel adaletin ve yöneticilerdeki liyakatin öğretmenlerdeki kurumsal sadakat ve iş gayreti ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Regresyon analizi sonuçları liyakatin ve işlemsel adaletin sadakatin yordayıcısı; adalet dağıtımının, liyakatin ve kişiler arası adaletin ise gayretin yordayıcısı olduğunu göstermiştir.

**Anahtar sözcükler:** Örgütsel adalet, liyakat, kurumsal sadakat, iş gayreti, öğretmen

### Abstract

The purpose of this study is to examine the relationship between work effort and organizational loyalty of teachers and merit of administrators and perceived organizational justice at primary schools. The data were obtained through scales that was administrated to 315 teachers in 42 state primary schools in Ankara. Research showed that the justice perceived at schools via "Organizational Justice Scale", the merit perceived in administrators via "Ability Scale", the loyalty perceived in teachers via "Affective Commitment Scale" and the effort perceived in teachers is calculated via "Work Effort Scale". In the analyses of the data, means, standard deviation, Pearson Moments Product Correlation Coefficient and regression analysis were used. The results of the research showed that perceived organizational justice and merit in administrators are related to institutional loyalty and work effort in teachers. The results of regression analysis indicated that merit and procedural justice estimate loyalty; distributing justice, merit, and organizational justice estimate effort.

**Keywords:** Organizational justice, merit, organizational loyalty, work effort, teacher

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Gazi Üniversitesi, aozdemir@gazi.edu.tr

### Atf için/Please cite as:

Özdemir, A. (2013). Okul yöneticilerindeki adalet ve liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat ve gayret arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(1), 99-117.

Son yıllarda okulların gelişimine önemli katkılar sağlayan öğretmenlere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanarak okullarda başarının artırılması, öğretmenlerde kurumlarına sadakatin yani içten bağlılığın ve gayretin oluşturulmasına da bağlıdır. Ancak eskiden olduğu gibi günümüzde de okullarda öğretmenleri bu davranışları sergileme yönünde teşvik edebilme gücünü kısıtlayan engellerle karşılaşmaktadır.

Sadakat ve gayret kurum içinde son derece önemli olduğu için öğretmenlerin, okullarına içten bağlılıklarını ve gayretlerini artırıcı ya da engelleyici nedenlerin belirlenmesine yönelik araştırmalar da önem kazanmıştır. Örgütsel sadakatin ve gayretin ilişkili olduğu durumların anlaşılmasına yönelik çalışmalarda genellikle bireysel özellikler üzerinde yoğunlaşmıştır (George ve Bettenhause, 1990). Araştırmacılar son yıllarda bu davranışların örgütsel özelliklerle ilişkisinin belirlenmesiyle daha iyi anlaşılabilceğinin farkına varmışlardır (Dipaola ve Hoy, 2005).

Bu çalışmada, hem kuruma, hem de kişilere karşı oluşan içten bağlılığa yani sadakate ayrıca iş gayretine devamlılık kazandırdığı düşünülen örgütsel adalet ve liyakat konusu üzerinde odaklanılmıştır. Öte yandan Türkiye’de okul ortamında algılanan örgütsel adalet ve liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat ve gayret ilişkisinin bir arada incelendiği herhangi bir çalışmanın olmadığı görülmüştür.

### ***Sadakat***

Sadakat bir kişiye, gruba ve kuruma karşı oluşan içten bağlılık olarak ifade edilebilir. Bu duygular içinde olan bireyler, aidiyet duygusu taşırlar ve bir şeyin parçası olma yönünde yoğun istek duyarlar. Onlar grupla birlikte hareket ederler ve kurum yöneticisini ya da kurumun kurallarını iç motivasyonlu olarak takip ederler (Adler ve Adler, 1988). Bu bağlılığı Meyer ve Allen (1991), çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ hissetmesi olarak ifade etmişlerdir. Çalışanlardaki bağlılığın işe duyulan ilgiden, sadakat ve örgütün değerlerine karşı duyulan bilinçli ve içten inanmışlıktan kaynaklandığı söylenebilir.

Kurum çalışanlarında örgütsel sadakatin yüksek olması son derece önemlidir. Çünkü sadakatin yüksek olması sonucu çalışanlar, kendi ihtiyaçlarıyla kurumun ihtiyaçlarının örtüştüğünü görecekle ve kurum yararına özveride bulunacaklardır. Aksi halde çalışanların sorumluluk düzeyleri düşer ve sınırlı olarak kurum için özveride bulunmaya eğilim gösterirler (Alvesson, 2000). Kurumsal sadakati yüksek bireylerin iş performansları yüksek olur, işe devamsızlıkları ve geç kalma durumları ise az olur (Mathieu ve Zajac, 1990). Yüksek bağlılık müşteri memnuniyetini artırır (Üner, Karatepe ve Halıcı, 1998). Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky (2001), yapmış oldukları bir araştırmada duygusal bağlılığın ve devamında sadakatin, işgücü davranışlarını güçlü bir biçimde ve pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Kurumlarda çalışanların hem meslektaşlarıyla hem de yöneticilerle ilişkileri desteklenerek onların sadakati artırılabilir. Çalışanların kurumlarına bağlılığını besleyen faktörlerin onlarda sadakatin güçlenmesine katkı sağlayacağı düşünülebilir. Diğer taraftan örgütsel sadakati başka ögeler de besleyebilir. Bunlardan biri iletişim, diğeri ise amaç birliğidir (Adler ve Adler, 1988). Hedeflerini açıkça belirleyen, bu hedeflere ulaşmak için çevresindekilerle etkili iletişim kuran kişi ya da kurumlar, koordinasyonu sağlamanın yanında bireylerde sadakat oluşturmada önemli bir iş yapmış olurlar. Öte yandan Buchanan (1974) yapmış olduğu bir araştırmada, içten bağlılık ile örgütün çalışanları desteklemesi arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Yani desteklenen çalışanlarda kurumlarına bağlılık ve sadakat artmaktadır. Bu durumu karşılıklılık ilkesine göre açıklamak mümkündür.

### ***İş Gayreti***

Hayat bir faaliyet ve gayrettir. Hayatı bir faaliyet ve gayret olarak düşünen bireyler heyecan ve coşku içindedirler. Bu duygular içinde olan insanlar hep yeni ürünlerin ve eserlerin peşinde olurlar. Aksine, bireyler çalışmalarını isteksiz ve samimiysiz bir şekilde yaparlarsa başarılı olamazlar. Evrendeki her varlık emek ve gayret içindedir. İnsan ise bu varlıklar âlemi içinde bir örnek niteliğindedir. Bu nedenle insana düşen görev emek harcamak, gayret etmektir. Çekilen sıkıntıların temel nedeni iyi seviyeye gelmek için çaba harcanmamasıdır. Ancak bu çabalar rastgele olmamalıdır (Erel, 2012). Çünkü “kuru gayret çarık eskidir”.

Niyetin davranış seviyesine yükseltilmesi faaliyeti olarak kabul edilen gayret, performansla ilgili olan bir kavramdır. Performans kavramı genellikle başarı kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak performans amaca ulaşmak için gösterilen çabaya ya da gayrete; başarı ise bu çabanın amaca ulaşma derecesine işaret eder (Tutar ve Altınöz, 2010). Birçok araştırmacı, organizasyonların rekabet avantajı elde etmesinde çalışanların performanslarını artırmanın önemli olduğunu belirtmiştir. Çalışanların yöneticiler tarafından desteklenmesinin onları gayrete getireceği ve örgütsel gelişmeye katkı sağlayacağı bilinmektedir (Scott ve Bruce,1994). Destekleyici yöneticiler, çalışanlar arasında adil bir denge kuran ve onların ihtiyaçlarını dikkate alan kişiler olarak görülmektedir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002). Sosyal değiş tokuş teorisine göre bireyler kendilerine faydalı olan kişilere aynı şekilde karşılık verebilirler. Öte yandan Hochwarter, Treadway, Win ve Fenis (2006) yapmış oldukları bir araştırmada sosyal becerilerin ve örgütsel desteğin çalışanlarda iş performansını tahmin ettiğini belirlemişlerdir. Üst düzeyde sosyal becerilere sahip olan çalışanlar sosyal becerileri düşük olan çalışanlara oranla zor müşterilerine ve iş arkadaşlarına sabır göstermeye daha eğilimli ve pozitif düşünmeye daha yatkındırlar.

### **Örgütsel Adalet**

Araştırmacılar adalet fikrinin örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesinde temel bir gereklilik olduğunu ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili yapılmış olan araştırmalarda, işyerlerinde adaletin rolünü tanımlamak için “örgütsel adalet” olarak adlandırılan bir kavram kullanılmaktadır (Greenberg, 1990).

Örgütsel adalet, karar vermede ve kaynakların dağıtımında dürüstlükten söz eder (Greenberg, 1987). Başka bir ifadeyle örgütsel adalet maddi değerlerin paylaşılmasında adil olmanın yanında, yönetimin izlediği strateji ve politikaların da adil olmasıdır. Örgütsel adalet sadece hakkaniyet kavramıyla değil, kurum içinde çalışanlar arasında herhangi bir ayırım yapmaksızın ilişkilerin geliştirilmesi, bireylerin kişilik ve değerlerine saygılı davranılması ile yakından ilgilidir (Cremer, 2005). Uzun zamandır yapılan adalet araştırmalarının çoğunda dağıtımcı ve işlemsel adalet üzerinde yoğunlaşmıştır. Bies ve Moag (1986), etkileşimsel adalet olarak adlandırılan üçüncü tip bir adaleti tanımlamıştır. Colquitt (2001) ise etkileşimsel adaletin kişiler arası ve bilgilendirici adalet olarak ikiye ayrılmasını ileri sürmüştür.

*Dağıtımsal adalet:* Dağıtımcı adalet maaş, ikramiye, işten çıkarılma ve kurumların çalışanlara sunduğu herhangi diğer kaynakları kapsayan kurumsal kaynakların tahsis edilmesini ifade eden dürüstlük hissi olarak açıklanmıştır (Adams, 1965). Daha kısa bir ifadeyle dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri sonuçların adil olmasını, herkese hakkının verilmesini ifade eder. Çalışanlar bilgi, beceri ve deneyimleri ölçüsünde örgüte katkıda bulunmakta ve yöneticilerden de katkılarını eş değer karşılık vermelerini beklemektedirler (Demirel ve Seçkin, 2011). Folger ve Cropanzano (1998) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların adalet algılarındaki anlam kaybının iş performansının azalmasına, iş kalitesinin düşmesine, stres ve hırsızlığın artmasına yol açacağı vurgulanmıştır.

*İşlemsel adalet:* İşlemsel adalet ödül dağıtımına ilişkin karar alma süreç ve işlemlerinin ve kazanımlarının dağıtılma biçiminin çalışanlar tarafından ne kadar adaletli olduğunun değerlendirilmesini ifade eder (Cropanzano ve Stein, 2009). Folger ve Cropanzano (1998), işlem adaletini kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntemler ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır. İşlemler, tutarlılık seviyesi, ön yargıyı önleme, doğruluk, düzeltilebilirlik ve etiklik açılarından değerlendirilebilir (Leventhal,1980). Lambert'e (2003) göre dağıtımsal adalet sonuçlarla ilgiliyken, işlemsel adalet örgütte izlenen yol veya yöntemlerle ilgilidir.

Khan ve Niazi (2010), karar verme süreçlerindeki işlemsel adaletin personelin duygusal ve davranışsal yönünü ve onların kararlarını olumlu yönde etkilediğini ileri sürmüştür. Bir kurumda işlemsel adaletsizliğin olması çalışanlarda, kurumu tarafından saygı görmediği (Tyler, 1994) ya da grup üyesi olarak değerli bulunmadığı hissine yol açabilir. İşlemsel adaletsizlik,

çalışanlarda kırgınlığa ve ardından da sorumlu görülen kişiden öç alma hissini oluşmasına neden olabilir (Bies ve Tripp, 1996). İşlemsel adaletin, örgüte bağlılık ve yönetime güven gibi otoriteye ilişkin tutumlar üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir (McFarlin ve Sweeney, 1992).

*Kişiler arası adalet:* Karar verme sürecinde kişiler arası davranışın adaletidir (Bies ve Moag, 1986). Kişiler arası adalet, işlemleri uygularken saygı ve uygun otorite tavırlarının derecesini yansıtır (Colquitt, 2001). Kişiler arası adalet, yöneticilerin örgütsel faaliyetlerle ilgili işlemleri uygularken çalışanların karşı karşıya kaldıkları tutum ve davranışların özellikleridir (Liao ve Tai, 2006). Kişiler arası adalet; yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmasını, değer vermesini, onlara kabul göstermesini ve duyarlı davranmasını gerektirmektedir. Aksi takdirde kişiler arası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermelerine neden olabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

*Bilgilendirici adalet:* Örgütsel faaliyetlerle ilgili işlemleri dikkate alarak çalışanlara yeterli bilginin sağlanmasıdır (Cohen-Charash ve Spector,2001). Bireylerin, yeterince bilgi sahibi olmadıkları şeyleri değerlendirirken önyargılı ya da karşı davranışlar sergileyebilecekleri genel kabul görmektedir. Bilinmeyene karşı duyulan korku ve kuşku, bireylerin tutum ve davranışlarını olumsuz bir biçimde etkileyebilmektedir (Doğan, 2002).

### ***Liyakat***

Altı Yüz Elli Yedi Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun temel ilkelerinden biri olan liyakat, layık olma, uygunluk, yeterlilik anlamlarına gelmektedir. Başka bir anlatımla liyakat bir kimseye iş verilirken güven duyulmasını sağlayan niteliktir. Liyakatli olan, başarılı ve yeteneklidir. Mayer, Davis ve Schoorman (1995) liyakatte temel unsur olan yeteneği, güvenilir kişinin karakteristik özelliklerinden biri olarak kabul etmişlerdir. Yetenek; işin ehli olma, beceri, etkililik ve bağlılık gibi kavramları yansıtır.

Liyakatli olmada gerekli olan yetenekler üç maddede toplanabilir. Bunlar teknik, kişiler arası ve kavramsal yeteneklerdir.

\* Teknik yetenekler, belirli bir iş, aktivite, yöntem veya işi tamamlama tekniği hakkında özel bilgiye sahip olmaktır.

\* Kişiler arası yetenekler, yazılı ve sözlü olarak iletişim kurmayı, birliktelik oluşturmayı, sosyal olmayı, duygudaşlık, empati ve zarafeti içerir.

\* Kavramsal veya bilişsel yetenekler, mantıklı düşünme, analitik, tümevarım ve tümdengelim gibi akıl yürütme ve bu kavramlarla çalışabilme yeterliliğini içerir (Hoy ve Miskel, 2010).

Ehliyet ve liyakat deyince sadece yetenek ve uzmanlık düşünülmemelidir. Bunların yanında yüksek ahlak, fazilet ve karakterin de olması önemlidir.

### **Amaç**

Yapılmış olan bu açıklamalar doğrultusunda araştırmanın genel amacı oluşturulmuştur. Buna göre araştırmanın genel amacı, ilköğretim okullarında algılanan örgütsel adaletin ve yöneticilerdeki liyakatin, öğretmenlerdeki kurumlarına içten bağlılığın yani sadakat ve iş gayretinin önemli bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Örgütsel adalet, okul yöneticilerindeki liyakat, öğretmenlerdeki kurumsal sadakat ve iş gayreti arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Örgütsel adalet ve okul yöneticilerdeki liyakat, öğretmenlerdeki kurumlarına olan sadakatin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
3. Örgütsel adalet ve yöneticilerdeki liyakat, öğretmenlerdeki iş gayretinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### **Yöntem**

Bu araştırma ikiden fazla değişken arasında birlikte değişim derecesini belirlemeye yönelik ilişkisel tarama modelinde yürütülen bir çalışmadır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2006).

### **Çalışma Grubu**

Bu araştırmanın çalışma grubunu, 2011-2012 eğitim ve öğretim yılında Ankara'da MEB'e bağlı 42 resmi ilköğretim okulundan çalışmaya gönüllü olarak katılan 315 öğretmen oluşturmuştur. Bu okullar, Ankara Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan listeden rastgele seçilmiştir. Belirlenmiş olan bu okullardaki öğretmenlerin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Geri dönen toplam 315 anket üzerinde istatistikî işlem yapılmıştır.

Katılımcıların %56'sı kadın, %44'ü erkek; %72'sinin kıdemi altı yıl ve daha fazla, %28'inin beş yıl ve daha az; %58'i birinci kademe, %42'si ikinci kademe; %72'si il ve ilçe merkezi ilköğretim okullarında, %28'i ise köy ve kasaba ilköğretim okullarında öğretmenlik yapmaktadır.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada algılanan örgütsel adalet davranışına ilişkin veriler Colquitt'in (2001) "Örgütsel Adalet Ölçeği" ile yöneticilerin algılanan Liyakat düzeyleri Mayer ve Davis'in (1999) "Yetenek Ölçeği" ile öğretmenlerin okullarına olan içten bağlılığı ya da sadakati Meyer ve Allen'in (1997) "Duygusal Bağlılık Ölçeği" ile öğretmenlerin çalışmalarında gösterdikleri gayret ise Kuvaas ve

Dysvik'in (2009) "İş Gayreti Ölçeği" ile toplanmıştır. Ölçekleri kullanabilmek için gerekli izinler alınmıştır.

Anketler önce İngilizceden Türkçeye çevrilmiş, Türkçeye uyarlama aşamasında Türkçe branşındaki öğretim üyelerinden yardım alınmıştır. Anketlerin uygulanabilirlik düzeyini belirlemek için çalışma grubu dışında 20 öğretmene ön uygulama yapılmıştır. Anketlerin güvenilirlik katsayılarını ve soruların faktör yüklerini belirlemek için 105 öğretmene ön uygulama yapılmıştır. Katılımcılar, 1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum ölçülerine göre beş puanlık Likert tipi ölçek üzerinde her bir maddeye ne derece katılıp ne derece katılmadıklarını göstermişlerdir.

*Örgütsel adalet:* Algılanan örgütsel adalet 20 maddeye verilen cevaplarla belirlenmiştir. Ölçek işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişiler arası adalet ve bilgilendirici adalet olmak üzere dört boyuttan meydana gelmiştir. Bu boyutların Cronbach's Alpha Katsayıları sırayla .83, .89, .91 ve .88; faktör yükleri ise yine sırayla .60-.81, .62-.82, .72-.88 ve .68-.86 arasındadır.

*Yetenek:* Öğretmenler tarafından algılanan yönetici yeteneği ya da liyakati, altı soru maddesine verilen cevapların ortalaması yoluyla belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucu altı maddenin bir faktör altında toplandığı ve toplam varyansın .76 olduğu anlaşılmıştır. Maddelerin Cronbach's Alpha Katsayısı .95, faktör yükleri ise .74-.84 arasındadır.

*Duyusal bağlılık:* Öğretmenlerin okullarına içten bağlılığı ya da sadakati, altı soruya verilen cevaplarla belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucu toplam varyansın .72 olduğu anlaşılmıştır. Maddelerin Cronbach's Alpha Katsayısı .87, faktör yükleri ise .76-.84 arasındadır.

*İş gayreti:* Öğretmenlerin iş gayretleri beş soru maddesine verilen cevaplarla belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucu beş maddenin bir faktör altında toplandığı ve toplam varyansın .74 olduğu anlaşılmıştır. Maddelerin Cronbach's Alpha katsayısı .87, faktör yükleri de .68-.82 arasındadır.

#### ***Verilerin Toplanması***

Araştırmaya ilişkin veriler, 42 sorudan oluşan üç bölüm bir soru formu ile toplanmıştır. Birinci bölümde araştırma yapılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümde araştırmaya katılanların örgütsel adalete ve yöneticilerin liyakatlerine ilişkin algılarını, üçüncü bölümde ise araştırmaya katılanların kuruma içten bağlılıklarını ve iş gayretlerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anketler yüksek lisans ve doktora yapmakta olan öğretmenler vasıtasıyla okullarda uygulanmıştır. Ayrıca araştırmacı sekiz okula bizzat giderek anketleri uygulamıştır.

### Verilerin Analizi

Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, ilişki hesaplarında Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Tekniği kullanılmıştır. Yordamsal ilişkilerin belirlenmesinde ise çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Sonuçlar .01 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

### Bulgular

Araştırmanın alt amaçlarına uygun olarak yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 1, 2 ve 3'te verilmiştir.

Tablo 1

*Okul Müdürlerinde Adalet, Liyakat, Öğretmenlerde Sadakat ve Gayret Arasındaki İlişki*

Değişkenler	$\bar{X}$	S	1	2	3	4	5	6
1. İşlemsel adalet	3.41	4.69	–					
2. Dağıtimsal adalet	3.70	3.15	.29**	–				
3. Kişiler arası adalet	3.79	3.55	.60**	.16**	–			
4. Bilgilendirici adalet	3.28	4.24	.60**	.13*	.70**	–		
5. Liyakat	2.99	5.44	.57**	.10	.54**	.78**	–	
6. Sadakat	2.92	5.20	.38**	.13**	.36**	.38**	.41**	–
7. Gayret	4.02	3.01	.04	.27**	.09	-.02	-.11*	.19**

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Tablo 1'de genel olarak öğretmenlerde kurumlarına olan sadakatin ( $\bar{X} = 2.92$ ) "orta" ve gayretin (4.02) "çok" düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinde liyakatin ( $\bar{X} = 2.99$ ) ve bilgilendirici adaletin ( $\bar{X} = 3.28$ ) "orta" düzeyde, işlemsel adaletin ( $\bar{X} = 3.41$ ), adalet dağıtımının ( $\bar{X} = 3.70$ ) ve kişiler arası adaletin ( $\bar{X} = 3.79$ ) "çok" düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde, kişiler arası adalet ile bilgilendirici adalet arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = .70, p < .01$ ). Örgütsel adaletin diğer boyutları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Bilgilendirici adalet ile okul müdürlerinde liyakat arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r = .78, p < .01$ ). Böyle bir ilişki beklenen bir durumdur. İşlemsel ve kişiler arası adalet ile okul müdürlerindeki liyakat arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olmasına rağmen dağıtimsal adalet ile liyakat arasında düşük düzeyde pozitif ancak anlamsız bir ilişkinin olması dikkat çekicidir ( $r = .10, p < .01$ ).



Okul müdürlerinde algılanan liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r = .41, p < .01$ ). Determinasyon katsayısı ( $r^2 = .17$ ) dikkate alındığında öğretmenlerde sadakatte toplam varyansın (değişkenliğin) %17'sinin okul müdürlerinde liyakatten kaynaklandığı söylenebilir. İkinci sırada bilgilendirici adalet ve işlemsel adalet ile öğretmenlerdeki sadakat arasında her iki durumda da orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu yine Tablo 1'de görülmektedir ( $r = .38, p < .01$ ). Determinasyon katsayıları ( $r^2 = .14$ ) dikkate alındığında öğretmenlerdeki sadakatte toplam varyansın %14'nün bilgilendirici adaletten, %14'ünün de işlemsel adaletten kaynaklandığı söylenebilir. Kişiler arası adaletle öğretmenlerdeki sadakat arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişki ( $r^2 = .36, p < .01$ ) görülürken dağıtımsal adalet ile öğretmenlerdeki sadakat arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olması ilginç bir durumdur. Bu durumu, öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarını, müdürlerin adalet dağıtımından kısmen ayrı düşünmelerine göre açıklamak mümkündür. Öğretmenlerde gayret ile dağıtımsal adalet arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r = .27, p < .01$ ). Ancak gayret ile örgütsel adaletin diğer boyutları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Sadakat ile gayret arasındaki ilişki pozitif ve orta düzeydedir ( $r = .19, p < .01$ ).

Algılanan örgütsel adalet ve liyakat değişkenlerine göre öğretmenlerde sadakatin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2

*Öğretmenlerde Sadakatin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	$t$	$p$
Sabit	5.158	1.718	-	3.002	.00
İşlemsel adalet	0.164	0.078	0.148	2.097	.04
Adalet dağıtımı	0.076	0.088	0.046	0.868	.39
Kişiler arası adalet	0.201	0.119	0.126	1.688	.09
Bilgilendirici adalet	-.008	0.118	-0.007	0.071	.94
Liyakat	0.244	0.080	0.225	3.069	.00

$R = .456; R^2 = .208; F = 16.207; p = .00$

Tablo 2’de algılanan örgütsel adalet ve yöneticilerdeki liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $R = .456$ ;  $R^2 = .208$ ;  $p < .01$ ). Adı geçen değişkenler gösterilen sadakattaki toplam varyansın yaklaşık %21’ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin öğretmenlerde sadakat davranışı üzerindeki görelî önem sırası; yöneticilerde liyakat, işlemsel adalet, kişiler arası adalet, adalet dağıtımı ve bilgilendirici adalettir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, birinci sırada yöneticilerde liyakatin, ikinci sırada ise işlemsel (prosedürel) adaletin, öğretmenlerdeki sadakat davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu anlaşılmaktadır. Algılanan adalet dağıtımı, kişiler arası adalet ve bilgilendirici adalet önemli bir etkiye sahip değildir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, öğretmenlerdeki sadakat davranışının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir: sadakat =  $5.158 + 0.164$  işlemsel adalet +  $0.076$  adalet dağıtımı +  $0.201$  kişiler arası adalet +  $-0.008$  bilgilendirici adalet +  $0.244$  liyakat.

Algılanan örgütsel adalet ve liyakat değişkenlerine göre öğretmenlerde gayretin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3

*Öğretmenlerde Gayretin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	$t$	$p$
Sabit	16.282	1.052	-	15.484	0.00
İşlemsel adalet	-0.012	0.048	-0.019	-0.261	0.79
Adalet dağıtımı	0.260	0.054	0.271	4.836	0.00
Kişiler arası adalet	0.161	0.073	0.174	2.200	0.03
Bilgilendirici adalet	0.014	0.072	0.020	0.197	0.84
Liyakat	-0.132	0.049	-0.238	-2.711	0.01

$R = .340$ ;  $R^2 = .116$ ;  $F = 8.079$ ;  $p = .00$

Tablo 3’te algılanan örgütsel adalet ve yöneticilerde liyakat ile öğretmenlerde gayret arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $R = .340$ ;  $R^2 = .116$ ;  $p < .01$ ). Adı geçen değişkenler gösterilen gayretteki toplam varyansın yaklaşık %12’ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin öğretmenlerde gayret davranışı üzerindeki görelî önem sırası, dağıtımsal adalet, liyakat, kişiler arası adalet, bilgilendirici adalet ve işlemsel adalettir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde ise birinci sırada dağıtımsal adaletin, ikinci sırada liyakatin, üçüncü sırada ise kişiler arası adaletin öğretmenlerde gayretin önemli yordayıcısı olduğu anlaşılmıştır.

Algılanan işlemsel adalet ve bilgilendirici adalet önemli bir etkiye sahip değildir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, öğretmenlerde gayret davranışının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:  $gayret = 16.282 + - 0.012$  işlemsel adalet +  $0.260$  adalet dağıtımı +  $0.161$  kişiler arası adalet +  $0.014$  bilgilendirici adalet +  $- 0.132$  liyakat.

### **Tartışma**

Bu çalışmada, eğitim sisteminde içten bağlılık başka bir ifadeyle sadakat ve gayret konusu işlenmiştir. Sadakat, okulların gelişimi için gerekli olan yenilikleri yapmaya öğretmen ve yöneticileri gayrete getirdiği için önemlidir. Ancak yönetici ve öğretmenler, bu davranışları sergileme gücünü kısıtlayan engellerle karşılaşmaktadırlar. Burada yapılmış olan araştırmada, sadakatin ve gayretin öncülleri incelenerek bunların sadakat ve gayret ile ilişkisi ele alınmıştır. Bu çalışma birçok yönden sadakat ve gayret konusunda literatüre katkıda bulunabilir.

İşlemsel, kişiler arası ve özellikle bilgilendirici adalet ile yöneticilerde liyakat arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Ancak dağıtımsal adalet ile liyakat arasında anlamsız bir ilişkinin olması düşündürücüdür. Yani yeteneğin dağıtımsal adaletin önemli bir tahmin edicisi olmadığı anlaşılmıştır. Yetenekli olarak kabul edilen yöneticiler ödül dağıtımında, sonuç tahsislerinde daha az adil olarak görülür (Colquitt ve Rodel, 2011). Bu durum, üst düzeyde yetenek ve yeterliklere sahip olan yöneticilerin çalışanlardan beklentilerinin çok yüksek düzeyde olmasıyla açıklanabilir.

Genel olarak sonuçlar, hem örgütsel adaletin hem de yöneticilerde liyakatin öğretmenlerin kurumlarında sadakat ve gayretini teşvik ettiğini göstermektedir. Ayrıca, bu değişkenlerin aynı anda incelenmesi sonucunda yöneticilerde liyakatin, öğretmenlerdeki sadakatin en etkili tahmin unsuru olduğu ortaya çıkmıştır. Uzmanlık bilgi ve becerisine sahip olan yöneticiler çalışanların gözünde meşruluk ve saygı kazanırlar (French ve Revan, 1959). Öte yandan liyakatli yöneticilerin çalışanlarına daha fazla destek ve yardımda bulunacağı düşünülebilir. Sosyal değişim teorisine göre yöneticilerin sağladığı bu destek ve yardımın çalışanlarda güven duygusunu artırdığı, çalışanları kuruma ve yöneticisine olumlu karşılık vermeleri konusunda istekli hale getirdiği görülmüştür (Blau, 1964). Gouldner (1960), çalışanların yöneticilerinin olumlu tutumlarına karşı olumlu tavırlar gösterme sorumlulukları olduğunu ileri sürmüştür. Bu sorumluluk, daha çok performans ve çabayı gerektirir. Bu bilgilerden hareketle öğretmenlikte olduğu gibi yöneticilikte de otoriteyi sağlamada yetenek, bilgi ve becerinin temel olduğu söylenebilir. Örgütsel adalet ve liyakatin aynı anda incelenmesi sonucunda ise dağıtımsal adaletin, ardından liyakatin gayretin en etkili tahmin edicileri olduğu anlaşılmıştır. Buna göre,

yöneticinin liyakatli olması yanında adil olması çalışanların güdülenme düzeyini artırdığı söylenebilir.

Algılanan örgütsel adaletin etkisi ile ilgili olarak sonuçlar, beklentilere uygun düşmektedir. Örgütsel adaletin boyutları ile öğretmenlerin kurumlarına olan içten bağlılıkları yani sadakati arasında olumlu bir ilişki belirlenmiş ancak bu boyutlardan sadece işlemsel adaletin sadakatin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Bu bulgu, Buchanan'ın (1974) yapmış olduğu araştırmada ortaya çıkardığı “Örgütün çalışanları desteklemeleri ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” bulgusuyla paralellik göstermektedir. Aynı şekilde örgütsel iklim algısı yüksek olan çalışanlarda örgütlerine sahip çıkma arzuları da yüksek olur (Movday, Porter ve Steers, 1982). Yine yönetici desteğinin yüksek algılandığı örgütlerde çalışanların örgütsel güven ve bağlılıklarının da yüksek olduğu görülmüştür (Suliman, 2001). Yapılmış olan bu araştırmada dağıtımsal adaletin öğretmenlerde gayretin en fazla tahmin edicisi olduğu belirlenmiştir. Kurumsal destek kuramcılarına göre üst düzeyde kurumsal destek, çalışanları etkili ve verimli çalışmaya yönlendirir (Eisenberger, Cummings, Armeli ve Lynch, 1997). Bu bulgulardan okul müdürlerinin adaletli davrandığına, refahlarına özen gösterdiğine inanan öğretmenler okullarının problemlerini kendi problemleriymiş gibi hissedecekler ve daha yüksek düzeyde kurumsal vatandaşlık davranışları sergileyecekler, daha çok gayret içinde olacaklardır. Çalışanların, kurumda adalet dağıtımını, işlemsel ve kişiler arası adalet konusunda algılarının olumlu olmasının onların performansına katkı sağlayacağı düşünülebilir (Black ve Porter, 2000). Dirks ve Ferrin (2002) tarafından yapılmış olan Liderlikte Güven Konulu bir araştırmada, yöneticiye duyulan güven ile iş performansının artması, iş doyum ve kuruma bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yöneticilere duyulan güven, onlarda algılanan dürüstlük ve adil olmakla ilgili olduğu söylenebilir. Liderliğin en önemli özelliği dürüstlük ve adil olmaktır. Aksine yöneticilerin adaletsiz davranışları, çalışanların sapma davranışları göstermelerine neden olabilir. Adil ve dürüst olmadıkları düşünülen yöneticiler ya da liderler, astlarının gözünde güvenirlilik ve saygınlıklarını kaybederler. Güven ve saygı duyulmayan yöneticiler, tümüyle makamlarının gücüne ya da yasal güçlerine bel bağlamak zorunda kalırlar (Hogan, 2009). Yapılmış olan bir araştırmada çalışanlarda saldırgan davranışları etkileyen en önemli örgütsel adalet türünün işlemsel adalet olduğu görülmüştür (Özdevecioğlu, 2003). Benzer olarak Khan ve Niazi (2010), işlemsel adaletin personelin duygusal ve davranışsal yönlerini etkilediğini ileri sürmüştür. Çünkü adaletsizlik bireylerde, kurumu tarafından kabul görmediği ve değerli bulunmadığı duygusuna yol açabilir.

Son olarak liyakatin etkisi konusundaki sonuçlar, araştırma hipotezlerini desteklemekte ve yöneticilerdeki liyakat ile öğretmenlerde kurumsal sadakat arasında, kurumsal sadakat ile öğretmenlerde gayret arasında pozitif bir ilişki

olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin liyakatli olmasının öğretmenlerde kurumsal sadakati, dolayısıyla gayreti teşvik ettiğini ortaya koymaktadır. Çalışanların yöneticilerde görmek istedikleri belirli özellikler vardır. Bu özellikler, dürüstlük, adalet, kararlılık, yetkinlik ve vizyon sahibi olmaktır (Hogan, 2009). Çalışanlar bu niteliklerin olmadığı yöneticilerden, dolayısıyla da kurumlarından uzaklaşırlar. Bunun sonucu olarak kurum da etkililiğini kaybeder.

### **Sonuç**

Yapılmış olan bu araştırmada, örgütsel adaletin ve yöneticilerdeki liyakatin, öğretmenlerdeki kurumsal sadakati açıklama düzeyi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, genel olarak kurumsal sadakat ile söz konusu değişkenlerin ilişkilerinin anlamlı olduğu ve işlemsel adaletin, özellikle yöneticilerde liyakatin, sadakatin önemli bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Sadakət, liyakat ve örgütsel adaletin hem kurumlar hem de çalışanlar açısından önemli değişkenler olduğu söylenebilir. Adalet ve liyakat algısı çalışanlar açısından önemli bir güdüleyicidir. Yöneticilerde liyakatin olduğu adil bir çalışma ortamında bulunan öğretmenler, kurumlarına karşı olumlu tutumları nedeniyle kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesine önemli katkıda bulunurlar. Öte yandan sonuçlar, kurumsal sadakatin karşılıklılık ilkesinden etkilendiğini göstermektedir. Bu nedenle okul yöneticilerine, ihtiyaçları olduğunda öğretmenlerin yanında olmak, adil davranmak, katkılarına değer vermek gibi destekleyici davranışlar göstermeleri büyük ölçüde tavsiye edilmektedir. Yöneticiler çalışanları kabul ederken, onaylarken, ödüllendirirken, anlaşmazlıkları çözerken ve onlara değer verirken adil olmaya özen göstermelidirler. Aksi halde desteklenmeyen birey kurumda sorun kaynaklarından biri haline gelebilir (Özdevecioğlu, 2003). Bu nedenle çalışma ortamında kötü niyetli davranışları azaltmaya çalışan yöneticiler, işe adil davranmayla başlamalıdır. Ancak daha da önemlisi yöneticilerde kişisel, kişiler arası, liderlik ve iş becerilerinin olması da son derece önemlidir (Hogan, 2009). Bu özelliklere sahip olan yöneticilerin bulunduğu okullarda öğretmenlerin kurumsal sadakatleri, devamında da gayretleri artacaktır. Yöneticilerde adalet ve liyakat var ise çalışanlarda sadakat ve gayret olur. Bu da örgütsel adaletin, yöneticilerde liyakatin, çalışanlarda kurumsal sadakatin ve iş gayretinin her kurum açısından önemli olduğunu göstermektedir.

## **The Relationship between the Justice and Merit of School Administrators on the One Hand and the Loyalty and Effort of Teachers on the Other**

Asım Özdemir<sup>1</sup>

*Introduction.* Today there is a need for teachers who contribute to development of their schools. This need can be met when the loyalty and work effort of the teachers are increased. However today, as it was in the past there are barriers for teachers to show such behaviors. There is a need for studies that explore the conditions which increase and decrease teachers' loyalty and work effort. Previous studies that explored the conditions related to loyalty and work effort focused on individual characteristics (George we Bettenhause, 1990): In recent years, researchers become aware of the importance of studying these behaviors in relation to organizational factors and processes (Dipaola and Hoy, 2005 a). In this study focused on both organizational justice and merit which might provide continuity for work effort in addition to loyalty to wards both for organizations and individuals. On the other hand, there are no study on the relationship between perceived teachers merits and organizational justice in a school setting in Turkey.

*Purpose.* The general purpose of the present study is constructed with the explanation given in the previous section. For this, general purpose of the study is to determine the predictive value of organizational justice and administrative merits on teacher's organizational loyalty and work effort. According to this general purpose the following questions are answered;

1. Is there a significant relationship between organizational justice, school administrators' merit, teachers' loyalty to their organizations and teachers' work effort.
2. Are organizational justice and school administrators' merit significant predictors of teachers' loyalty to their organizations?
3. Are organizational justice and school administrators' merit significant predictors of teachers' work effort?

*Method.* In this study, relational survey model which is designed for determination of the degree of change between more than two variables were conducted. The study group of this research was composed of 315 voluntary teachers who were from public primary schools in Ankara, in 2011-2012 academic years. Those schools were specified by means of maximum diversity method based on the rural and urban residential areas. 56% of the participants

---

<sup>1</sup> Assist. Prof. Dr., Gazi University, aozdemir@gazi.edu.tr

were female while 44% of them are male. 72% of them had six year and more seniority and 28% of them had five year and less. 58% of the teachers worked in primary schools and 42% of them worked in middle schools. 72% of them were from schools in provinces and districts and 28% of them were from schools in villages and towns. Data regarding the perceived organizational justice behavior was obtained through “Organizational Justice Scale” of Colquitt (2001). Data about the merit of school administrators was obtained by means of “Ability Scale” of Mayer and Davis (1999). Data concerning teachers’ loyalty or commitment to their schools was collected by “Affective Commitment Scale” of Allen and Meyer (1997). Data regarding teachers’ effort in their studies was obtained via “Work Effort Scale” of Kuvaas and Dysvik (2009). Firstly, scales were translated from English to Turkish and in the process of adaptation to Turkish, instructors in the department of Turkish were consulted. In order to find out the applicability degree of scales, pre-tests were conducted to 20 teachers who were not the participants of this study.

*Results.* The results indicated that teachers’ loyalty towards their organization is observed at “mid-level” and teachers’ work effort is observed at “high-level”. The results also showed that school principals’ loyalty and their informative justice at “mid-level” whereas principals’ procedural justice, justice distribution and interpersonal justice at “high-level”. It is also observed that there is a significant and positive relationship between perceived organizational justice and administrators’ merit with teachers’ loyalty. In addition, both organizational justice and merit variables estimate %21 of the total variance of loyalty. It is also observed that there is a significant and positive relationship between perceived organizational justice and administrators’ merit with teachers’ work effort. In addition, both organizational justice and merit variables estimate %12 of the total variance of work effort.

*Discussion and Conclusion.* It is stated that there is a positive relation between the teachers to their institutions but it is seen that those functional justice is an important estimate of loyalty. The finding shows parallelism with the result found by Buchanan (1974) that there is a meaningful relation between the emotional loyalties of the employees and with the supports of the employee of the organization. In the organizations which the management supports perceived highly is seen that both the organizational confidence and their loyalty of the employees are high. In the research which has been done is tatted that distributed justice on teachers is the determine of work effort. According to the theorists, high level organizational support motivates the employees effectively and productively in their studies (Eisenberger et al., 1997). There are some characteristics that the employes’ would like to see on administrators. These characteristics are honesty, fairness, stability, merit and vision (Hogan, 2009). Employes are move away from administrators and organizations who do not these characteristics. In addition to these characteristics administrators’

personal, interpersonal, leadership and business skills are important factors. In such schools teachers' loyalty and work effort increase. If administrators have justice and merit, employees also have loyalty and work effort.

#### **Kaynaklar/References**

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Adler, A. P., & Adler, P. (1988). Intense loyalty in organizations: A case study of college. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 401-417.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1123.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In Kramer R.M. and Tyler, T. (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 246-260). Newbury Park, CA: Sage.
- Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard and M.H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, 1, 43-55.
- Black, J. S., & Porter, L. L. (2000). *Management: Meeting new challenges*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 533-546.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and Trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Cremer, D. D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- Cropanzano, R., & Stein, J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics, promises and prospects. *Business Ethics Quarterly*, 19(2), 198-223.



- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi. *Bilig*, 56, 99-119.
- Dipaola, M. F., & Hoy, W.K. (2005). Social characteristics that foster organizational citizenship behavior. *Journal of School Leadership*, 15, 308-326.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algulamalarında örgüt içi iletişim ve işlemsel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış*, 2(2), 71-78.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, L. I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Erel, E. (2012). Safahatta emek ve gayret kavramları üzerine. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. The Journal of International Social Research*, 5(21).
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright and A. Zander (Eds.), *Group dynamics*. New York: Harper & Row.
- George, J. M., & Bettenhause, K. (1990). Understanding prosocial behavior sales performance and turnover: A group level analysis in a service contex. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.
- Goldner, A (1960) . The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Rewiev*, 25, 161-178.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 55-61.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2006) .The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychholohy*, 91(2), 482-489.

- Hogan, R. (2009). *Kişilik ve kurumların kaderi* (Çev. S. Y. Kölay). Ankara: Remzi.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (Çev. Edit. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Khan, S. M., & Niazi, M. A. K. (2010). Link between organizational justice and employee job performance in the work places. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Reserarch in Buniness*, 2(3), 121-132.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19, 217-236.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155-168
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg and R. Willis (Eds.), *Social exchange : Advances in theory and research* (pp. 27-55).
- Liao, W. C., & Wei, T. (2006). Organizational justice, motivation to learn, and training outcomes. *Social Behavior and Personality*, 34(5), 545-556.
- Mathieu, J., & Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trusts. *Academy of Management Review*, 20, 709-736.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and prosedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-636.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2001). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: Metaanalysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the work place: Theory, research, and application*. London: Sage.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R.M. (1982). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 41.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 21, 77-96.
- Scot, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management*, 37(83), 580-607.
- Suliman, A. T. (2001) Work performance: Is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context. *The International Journal of Human Resource Management*, 6, 1049-1061.
- Tutar, H., & Altınöz, M.(2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerinde bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2).
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive justice and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- Üner, M., Karatepe, O. ve Halıcı, A. (1998). Bir hizmet kalitesi modeli yardımıyla hizmet kalitesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının yapılandırılmasına yönelik bir deneme. 6. *Uluslararası İşletmecilik Kongresi*, Akdeniz Üniversitesi Yayını.

Received: 06/08/2012

Revision received: 18/02/2013

Approved: 22/02/2013

---

\* Bu araştırmanın bir bölümü 12-14 Eylül 2012 tarihlerinde Marmara Üniversite Eğitim Bilimleri Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.