

## ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNDE ÖĞRETMENLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: BAYAT ÖRNEĞİ\*

### A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: CASE OF THE TEACHERS IN BAYAT

Ramazan ŞAHİN<sup>1</sup>

Yrd. Doç. Dr. Erkan KAVAS<sup>2</sup>

#### ÖZET

Bu araştırma; tarama deseninde tasarlanmış olup, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıklarını tespit etmek, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Amaç doğrultusunda kişisel bilgi formu, Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeğinden oluşan anket formu; 2013-2014 eğitim öğretim yılında Afyonkarahisar ili, Bayat ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan tüm öğretmenlere uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 21.0 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel adalet algısına ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının artması beraberinde örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına neden olmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** D23, D31, D63.

#### ABSTRACT

This research is made to determine the organizational justice and organizational commitment of teachers, and to examine the relationship between the levels of organizational justice and organizational commitment.

For the purpose of the research, personal information form and a questionnaire are used to assess the organizational justice and organizational commitment of the teachers who work for the Ministry of National Education in Bayat, Afyonkarahisar during the 2013-2014 term.

The data obtained have been analyzed with SPSS 21.0 program in computer. As a result of the analysis, it is assessed that the teachers' organizational justice and organizational commitment levels are at high level. It is concluded from the questionnaires also that there is a positive and high level relationship between the organizational justice and organizational commitment for teachers. In other words, increasing of teachers' perception of organizational justice enables to increase their organizational commitment.

\* Bu makale, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı olarak 2015 yılında tamamlanmış olan 'Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği' adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır.

<sup>1</sup> Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, ramazan45@gmail.com

<sup>2</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, erkankavas20@gmail.com

**Keywords:** Organizational Justice, Organizational Commitment.

**JEL Classification Codes:** D23, D31, D63.

## 1. GİRİŞ

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine olan sadakatleri ve çalıştıkları örgütün başarılı olabilmesi için gösterdikleri ilgi olarak tanımlanabilir. Öğretmenlerin yaptıkları işin, gelecek nesilleri yetiştirme, bir ülkenin geleceğini etkileyebilecek eğitimine dair uygulamalar olduğu göz önüne alındığında, öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıkları son derece önem arz etmektedir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarına kişisel ve örgütsel pek çok faktörün etkili olduğu belirtilmektedir. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında en önemli faktörün, çalışanların adaletli bir ortamda çalıştıklarına dair olan inançları olduğu ifade edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Örgüt içerisindeki uygulamalara ilişkin çalışanların adalet algılamaları, örgütlerine olan bağlılıklarını ve yöneticilerine duydukları güven üzerinde etkilidir. Çünkü çalışanların uygulamalara ilişkin adalet algılamaları, onların örgütlerine olan bağlılıklarını sağlarken, adaletsizlik algılamaları ise örgüt içerisinde olumsuz davranışlarına sebebiyet verebilmektedir. Örgüt içerisindeki tüm uygulamalarda adalet sağlandığında, çalışanlarda örgütsel bağlılık kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Bu durumda önemli olan örgüt içerisinde gerçekten adaletin sağlanabilmesidir. Bundan dolayı eğitim örgütlerinde, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemek önemli görülmektedir (Selvitopu ve Şahin, 2013).

Bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıklarını tespit etmek ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Amaç doğrultusunda araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilgili kuramsal bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın daha spesifik hale gelmesi için Afyonkarahisar ili Bayat ilçesinde faaliyet gösteren Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan tüm öğretmenler üzerinde uygulama gerçekleştirilmiş, bu uygulamada elde edilen bilgi ve bulgulara yer verilmiştir. Bu araştırma ile birlikte öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenerek ayrıca ilçenin araştırma konusu kapsamındaki genel bir portresi çıkarılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan sonuçların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin öğretmen algılarının nasıl olduğu hakkında bir bakış açısı kazandırması beklenmektedir.

## 2. ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet, insanların haklarını, fikirlerini ve çıkarlarını güvence altına almak, insan onurunu korumak ve özgürlüklerini sağlamak üzere kullanılmıştır. Politik sistemlerde insanların refah düzeyini en üste çıkarmak için adalet kelimesi önemli bir yere sahiptir (Karaeminoğulları, 2006).

Adalet doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelmektedir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında adalet; Devletin temel amaç ve görevleri kişinin temel hak ve hürriyetlerini sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya çalışmaktır şeklinde ifade edilmektedir (Töremen ve Tan, 2010).

Örgütsel adalet ise; işletmelerde adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılan bir terimdir. Daha belirgin bir ifadeyle, örgütsel adalet örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (İşcan ve Sayın, 2010). Örgütsel adalet “gelir paylaşılmasında adil olmanın yanında, yönetimin izlediği strateji ve politikaların da adil olması” şeklinde tanımlanmaktadır (Özdemir, 2013).

Örgütsel adalet kavramını ilk defa literatüre kazandıran Greenberg (1987), örgütsel adaleti çalışanların örgütsel olayları, uygulamaları ve kuralları adalet ilkesine göre ele alarak, bireylerin örgütsel görev ve rollerinin açık özelliklerine dayanan, kendilerine adil davranıldığına dair inançlarının düzey algısı olarak ifade etmiştir. Greenberg'e göre örgütsel adalet algısı, çalışan seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, maaş ya da başka çıkarlar elde etme vasıtasıyla şekillenir (Greenberg, 1987).

Örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak da tanımlanabilmektedir (İçerli, 2010). Örgütsel adaletin bir başka tanımı ise çalışanların örgütteki dağıtım, işlem, işleyiş ve etkileşime ilişkin algısıdır. Çalışanlar bu algıyı oluştururken

kendilerine çeşitli ölçüler belirlemekte ve bu ölçütleri kendilerine adil davranılıp davranılmadığının belirlenmesinde kullanılmaktadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2010).

Çalışanların, örgütlerini adil algılamamaları durumunda verimlilikleri için önemli birer unsur olan motivasyon ve performans düzeylerinde bir düşüş yaşadıkları görülmüştür. Ayrıca örgütü adil algılamamanın, çalışanların işten uzaklaşma, saldırganlık ve işgücü dönüşümü gibi örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerini zorlaştıran olumsuz çalışan davranışları sergilemelerine neden olabildiği ve örgütlerde yaşanan stres ve gerginliği üst seviyelere taşıdığı görülmüştür (İplik, 2009).

Özel sektörde yaşanan nitelik sorunu eğitim sektörüne de yansımış, bundan dolayı eğitim kurumlarında da insan kaynakları çalışmalarının artırılması gerektiği vurgulanmıştır. İnsan kaynağını daha verimli ve kaliteli bir şekilde kullanmak için örgütler adalet kavramına gereken önemi vermek zorundadırlar. Bu çerçevede, eğitim kurumları da, öğretmenlerin performans, verimlilik ve bağlılıklarını arttırmak için, örgütsel adalete gereken önemi vermelidirler (Selvitopu ve Şahin, 2013).

## 2.1. Örgütsel Adaletin Önemi

Günümüzde örgütsel adaletin önemin ortaya çıkmasının üç nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki sosyal bir olgu olan adaletin, her türlü sosyal, örgütsel ve günlük hayatta girilen insan ilişkilerinde ortaya çıkabilecek bir durum olmasıdır. Bu nedenle insanlar iş hayatında sıklıkla adaletin değişik türleriyle karşılaşmakta, ilişkilerin sıklığı da adalete duyulan ihtiyacı her geçen gün arttırmaktadır. Örgütsel adaletin önemini günümüzde arttıran ikinci neden, en önemli kaynağı çalışanlar olan işletmelerin yönetim süreçlerinin tamamında adalet algısının belirleyici olmasıdır. Örneğin bir işyerinde çalışanlara nasıl davranıldığı ve çalışanların örgütlerine bağlılığı, güveni, performansı, işten ayrılması ve hatta saldırgan olma gibi tutum ve davranışlarının tamamı adalet algısından etkilenmektedir (Şeşen, 2010). Üçüncü ve son olarak ise, günümüzde daha eğitilmiş bir işgücüne doğru yaşanan dönüşüm, çalışanların daha vasıflı ve eğitilmiş hale gelmesine neden olmakta ve bu nitelikli çalışanlar sadece iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde de kendilerine yönelik olarak saygı ve samimiyet de beklemektedirler (Taşkiran, 2011).

Örgütsel adalet bir örgütte yer alan tüm çalışanlar arasında maddi ve manevi yönde adaletin sağlanması, herkese eşit davranılması ve hak edilenin adilce kendilerine verilmesi anlamını ifade etmektedir. Bir kurum bu anlayışı benimseyip uyguladığı sürece barındırdığı çalışanlardan gerekli randımanı ve verimi alabileceğini gözden kaçırmamalıdır. Aksi takdirde, çalışanlar buldukları örgütte adaletin, hak, hukuk ve eşitliğin yetersiz olduğunu veya hiç olmadığını anladıkları an işe karşı isteksizlik ve gevşemenin olması kaçınılmazdır. İş yerinde çalışanlar hem kendi aralarında hem de yönetim ile olan ilişkilerinde sorunlar yaşamaya başlar. Bu da ister istemez örgütü zor durumda bırakır. Bunun neticesinin direk olarak örgüte olumsuz bir biçimde yansması kaçınılmazdır. Örgütün hedeflediği amaçlarına zamanında ve planladığı şekilde ulaşması mümkün olmaz. Globalleşen dünyada iş ortamında diğer örgütlerle rekabet edemez duruma düşer (Kılıç, 2013). Örgütsel adalet çalışanların iş doyumunu, örgüte bağlılıkları ve çalışma performansları gibi önemli konularda etkili bir kavram olduğu için örgütün, amaçlarına yönelik olarak yaşamını sürdürmesinde önem verilmesi gereken bir konudur (Akyüz, Demirkasımoğlu ve Erdoğan, 2013).

## 2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet kavramının karmaşıklığı birçok soruyu karşımıza getirmektedir. Örneğin, örgüt içinde kararların nasıl alındığından, yöneticilerin tarafından ne tür bir muameleye tabi olunuz veya nasıl bir ücret aldığınıza kadar bütün bu sorular örgütsel adalet kavramının içeriğindedir. Bu konulardaki ilk araştırmalarda örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti olmak üzere iki türde incelenmektedir. Bundan sonraki araştırmalarda, örgütsel adalet kavramına Greenberg bilgiye dayalı adalet (informational justice) ve bireylerarası adalet (interpersonal justice) boyutlarını da katarak 4'e ayırmış ve incelemiştir (Özkalp ve Kirel, 2013).

Örgütsel adaletin boyutlarına tarihsel süreçte bakıldığında ilk çalışmalar Adams'ın Eşitlik Teorisini (1965) temel alan Dağıtım Adaletine dayandığı belirtilmektedir. Dağıtım adaleti üzerine yapılan çalışmalarda kazanımların algılanan adaleti incelenmiştir. Ancak, dağıtım adaletini temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliklere verdikleri tepkilerini açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları işlemsel adalet hakkında çalışmalar yapılmaya yöneltmiştir. İşlemsel adalet, elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. Kazanımların ve bu kazanımları belirlemede kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti kadar bu prosedürleri uygulayan yöneticilerin kişilere davranışlarının da önemli olduğunun fark edilmesi, örgütsel adaletin yeni bir boyutunu ortaya çıkarmıştır. Etkileşim adaleti olarak

adlandırılan bu boyut prosedürlerin uygulanması sırasında kişiler arası davranışların algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Övgü-Çakmak, 2005). Bu çalışma örgütsel adaleti 5'e ayırarak incelenmektedir. Bunlar; dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, kişilerarası adalet ve bilgi adalettir.

### 2.2.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet boyutlarından literatürde ortaya çıkan ilk adalet boyutu dağıtım adalet boyutudur. Dağıtım adaleti, karar verme sürecine bakmaksızın; karar sürecinin sonuçlarının ne derece adil olduğuna odaklanır (Konovsky 2000; Akt: Babaoğlu ve Ertürk, 2013). 1975 yılından önce adalet çalışmaları öncelikle dağıtımsal adalet ile ilgilidir. Bu araştırmaların çoğu Adams'ın (1965) adaleti değerlendirmek için kullandığı Sosyal Alışveriş Teorisinden kaynaklanmıştır. Adams'a göre insanlar sadece elde ettikleri sonuçlar ile değil bu sonuçların adil olup olmadığı ile de ilgilenmektedirler. Bir sonucun adil olup olmadığını belirlemenin yolu kişinin katkılarının (eğitim, bilgi, deneyim gibi) elde ettiği sonuçlara oranının hesaplanması ve bu oranın bir referansla karşılaştırılmasıdır.

Dağıtımsal adalet; "örgütlerde ortaya çıkan kazanımların adil paylaşımını, ödül, ceza ve kaynakların örgüt üyeleri arasında adil dağılımı ile ilgili örgüt üyelerinin algılamalarını kapsayan bir adalet algısıdır" (Yavuz, 2012).

Dağıtımsal adalet, eşitlik kuramı içerisinde yer almaktadır. Bu kuramın özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğidir. Eşitlik Kuramına göre, kişiler kendi edininim ve çalışmaları arasındaki oranı başkalarınınkiyle karşılaştırırlar. Oranlar arasında denge olduğunu gördüklerinde eşitliğin sağlandığına inanırlar. Eşitsizlik olduğuna inandıkları takdirde ise, eşitliği sağlamaya çalışırlar. Bunu ya performanslarını azaltarak ya da karşılaştırma yaptıkları işgöreni değiştirerek yapmaya çalışırlar (Eren, 2011).

Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtmaktadırlar. Ayrıca dağıtım adaleti, oransal payları belirli standartlara, fonksiyonel kaidelere ve sonuçlara göre ifade edilen kaynakların bireylere pay edilmesidir (Özen, 2002). Örgütte görev yapanlar hem örgüte ne tür bir yarar sağladıkları hem de örgütte adil uygulamaların olup olmadığına bakıp onlarla ilgilenmektedirler. Örgütsel faydanın, çalışanlar arasında adaletli bir şekilde dağıtılması "dağıtımsal adalet" kavramı ile ilgilidir (Dilek, 2005).

### 2.2.2. Prosedürel (İşlemci) Adalet

Örgütsel adaletin ikinci boyutu olan prosedür adaleti, örgüt içi kararların adil olmasını konu alan dağıtım adaletinin tersine, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Böylece örgütlerdeki adalete ilişkin, dağıtımsal adalet yönelimi örneğin çalışanların ödeme/ücret kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, prosedür adalet yönelimi ise çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009).

Prosedürel adalet; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2002). Leventhal'e (2000) göre ise, prosedürlerin adil olmaları 6 adet kurala bağlıdır. Bu kurallar şunlardır (Akt: Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010):

1. Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.
2. Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtım veya uygulamada örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.
3. Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.
4. Düzeltibilme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.
5. Temsilcilik kuralı: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında çalışan temsilcileri seçilmesi ve bu temsilcilerin görüşlerinin alınmasıyla ilgili kuraldır.
6. Etik kuralı: Alınacak kararların (özellikle dağıtım ve işlemle ilgili) çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

### 2.2.3. Etkileşimsel Adalet

Kararları düzenleyen biçimsel süreçlerin algılanan adaleti olarak tanımlanan süreç adaleti üzerinde yapılan çalışmaların ilerlemesiyle birlikte, araştırmacıların adalet algısının belirlenmesinde bir başka faktörün önemini fark etmeleriyle etkileşimsel adalet olarak isimlendirilen yeni bir adalet türü ortaya çıkmıştır. Çalışanların adalet algısının oluşmasında, süreçlerin uygulanması esnasında kişilerin karşılaştığı bireylerarası etkileşimin kalitesinin de göz önünde bulundurulması gerektiği ileri sürülmüş ve bu durum etkileşimsel adalet olarak tanımlanmıştır (Yürür, 2008).

İlk defa Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya atılan etkileşimsel adalet kavramı, çalışanların kendilerine adil davranıldığını yeterince hissedebilmeleri için kişilerarası ilişkilerin niteliği şeklinde tanımlanmıştır (Akt: Özer ve Urtekin, 2007). Etkileşimsel adalet, prosedürlerin yürütülmesinde yöneticilerin çalışanlara karşı dürüst olmalarını, değer vermelerini, saygı duymalarını ve bilgilendirmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Bies ve Moag 1986; Akt: Arslantaş ve Dursun, 2008).

Etkileşim adaleti, çalışanların örgüt ortamında gerçekleştirilen dağıtımların ve karar almada takip edilen aşamaların gerekçelerini ve mantığını anlayabilmelerini sağlar. Ancak bu yolla yöneticilerin karar ve uygulamaları, çalışanların zihninde açıklık kazanır. Alınacak kararlar üzerine istişarede bulunmak, iletişim kurarken nazik ve açık sözlü olmak, kararların niçin ve ne şekilde alındığına dair açıklamalar yapmak, karar alırken tüm çalışanların haklarını eşit biçimde önemsemek, süreç boyunca önyargılardan sıyrılmak gibi bazı noktalarda yöneticilerinin hassasiyet gösterdiğini düşünen çalışanlar, örgüt içerisinde kişisel çıkarlarının yeterince gözetildiğine inanacak, karar ve uygulamaları daha kolay benimseyeceklerdir (Karaeminoğulları, 2006).

### 2.3. Örgütte Adaletsizlik ve Sonuçları

Örgütsel adaletin azlığı, bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumsuzluğa dayanmakta ve genellikle örgütten ayrılma eğilimi artırmaktadır. Adaletsiz bir ortamda çalıştığını düşünen birey; motivasyonunu, iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve psikolojik sözleşmesini kaybederek, orada çalışmaktan gurur duymamaya başlayacaktır. Herkese adil davranılmadığını düşünen birey, sonuç olarak o örgütün parçası olmamaya karar verecektir. Örgütteki özellikle kendini geliştirme değeri yüksek olan birey davranışlarına bakıldığında, bu bireylerin sosyal statü ve itibar ile motive oldukları ve dolayısıyla hem kendisi hem de grubu için diğer gruplarla statü ve itibarlarını kıyasladıkları görülmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013).

Çalışanların ücret, prim, terfi gibi elde ettikleri kazanımlarının, örgüte sağladıklarını düşündükleri katkıya denk olmadığı şeklindeki değerlendirmeleri duygusal bir kırılmanın başlamasına neden olmaktadır. Bu kırılmaya yalnızca maddi beklentilerin yerine getirilmemesi değil, çalışma koşullarına ilişkin olarak alınan kararlarda takip edilen strateji ve uygulanan politikaların adil olarak algılanmaması da sebep olmaktadır. Olumsuz örgütsel adalet algısına ilişkin eğilimlerin derecesine bağlı olarak ortaya çıkan stres, kızgınlık, kırgınlık, gibi tepkiler çalışanların tükenmişlik eğilimlerine etkide bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının belirleyici olduğu psikolojik uyumsuzluk, işe karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlarının, enerjilerinin, aidiyet ve yeterlilik duygularının yıpranmasına neden olmakta ve tükenmişliğe yol açmaktadır (Schepman ve Zarate, 2008; Akt: Yeniçeri, Demirel ve Seçkin 2009).

Çalışanların örgütsel adaletsizlik algılamaları sebebi ile psikolojik stres yaşamaları ve sağlıklarının bozulması, çalışanların daha sık ve daha uzun süreler devamsızlık yapması sonucu kurumun önemli miktarlarda işgücü kaybı yaşamasına yol açacaktır. Çalışanların beden ve ruh sağlığının yüksek tutulması ve dolayısı ile bu sebeplerle oluşacak devamsızlığın önlenmesi adına organizasyonlarda örgütsel adaletin sağlanması önem taşımaktadır.

## 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılığın tanımı yapmadan önce bağlılık kavramının bahsetmek mümkündür. Bağlılık; toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdüünün duygusal bir anlatım biçimidir. Memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatırken, genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur (Çöl, 2004).

Bütün örgütler ayakta kalabilmek, devamlılıklarını sağlamak, belirledikleri hedeflere ulaşmak için örgütte görev yapan kişilerin örgüte karşı olan bağlanma ve sahiplenme duygularını dikkate almalıdırlar. Bunu yaptıklarında

ise planladıkları işlerin uzun dönemli olmasına, ayrıca kurumda görev yapan kişilere de görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyebilmelerinde kolaylık sağlayacaktır. Örgütlerin en önemli unsuru insan faktörüdür. İnsan faktörünün örgütte verimliliğin artırılması için örgütsel bağlılık oluşturulmalıdır (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008).

Örgütsel bağlılık; çalışanın çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlanabilir (Gürbüz, 2006).

Örgütsel bağlılık, örgüt içi uygulamalar, iş ve örgütün özellikleri doğrultusunda örgüte karşı geliştirilen tutum ve bunların sonucunda sergilenen olumlu davranışların bir göstergesidir (Ergeneli ve Arı Sağlam, 2005).

Örgütsel bağlılık; kurumsal hedef ve çıkarların kişiler açısından kabullenilmesi, çalışanın, sosyal sistem ve sosyal sistemle ilgili ilişkilere gönüllü olması, sadık bir şekilde bağlı kalmasıdır. Başka bir deyişle; çalışanın kurumsal hedefleri benimseyip, kurumun çıkarlarını kendi çıkarların üstünde tutması ve kurum üyeliğini de kendi isteği ile katılıp devam etmesidir. Ayrıca örgütsel bağlılık, çalışan ve yöneticilerin kurumun değerlerine sadık kalma eylemi olarak da ifade edilmektedir. Bu yüzden, çalışanlar kendi ya da örgütün ilke ve değerlerine uyum sağlayacaklardır (Demirel, 2009).

### 3.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın önemine bakıldığında günümüzde bütün örgütler maliyeti azaltarak verimliliği artırmak isterler ve bunu yapmada en başta insan unsuru ön plana çıkmaktadır. Bunun nedeni ise örgütlerde başarıya ulaşmak için vasıflı, bilgili personellerle olacağı düşüncelerinin olmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan ele alındığında çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamak için onların toplumsal ve psikolojik gereksinimlerine gereken önem verilmelidir. Bunlara önem verildiği takdirde örgüt ortamının ne gibi faktörlerinin örgütsel bağlılıkla direkt olarak ya da dolaylı olarak ilişkili olduğu bilenebilir (Karataş ve Güleş, 2010).

Örgütsel bağlılık iş yaşamında hem kâr amacı güden hem de gütmeyen tüm örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık çalışan ile örgüt arasındaki uyumun bir göstergesidir (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011).

Dünyada yaşanan küreselleşme her alanı etkilediği ve değişime uğrattığı gibi işletmelere de yansımıştır. Yaşanan bu değişimler sonucu teknoloji hızlı bir şekilde gelişmiş ve işletmeler arası rekabet ortamı oluşmuştur. Rekabet baskısı sonucunda da işletmeler kendi alanlarında faaliyetlerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu da örgütler için motivasyonun önemli bir hale gelmesine olanak sağlamıştır. Örgütsel bağlılığı çok olan bir çalışana sahip olmak, işletmenin temel amaçlarına ulaşması yönünden önemlidir. Belirlediği hedeflerini gerçekleştirmede insan unsurunun önemli olduğunu bilen örgütler, sürekli olarak rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek ve rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için, örgütlerine bağlı çalışanlara gereksinim duymaktadırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Örgüte bağlılık gösteren çalışanların aynı zamanda yüksek düzeyde üretken oldukları, sorumluluk duygularıyla hareket ettikleri ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işi bırakma, devamsızlık gibi örgüte zarar verici durumlardan uzaktırlar. İşlerine dört elle sarılıp, görev bilinci içinde çalışmaktadırlar. Bunların yanında örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün maliyetlerini düşürerek örgüte büyük ölçüde yarar sağlayacağı düşünülmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Örgütsel bağlılık, yani çalışanların yaptıkları işlerinden ve çalıştıkları kurumlardan memnun olmalarını sağlayabilmek, örgütler için mal veya hizmet üretmek kadar önem taşımaktadır.

### 3.2. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılık çalışanların davranışlarını belirleyen kavramlardan biridir. Bundan dolayı örgütsel bağlılık çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda literatürde pek çok çalışma yapılmıştır (Gündoğan, 2009). Bu çalışmada ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık halinde ele alınmaktadır. Bu başlıklara ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

#### 3.2.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların bireysel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır (Balay, 2000). Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

**Yaş:** Kişilerin, içinde buldukları yaş dönemleri işlerine karşı olan tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilmektedir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009). Yaş konusundaki genel varsayımlar, yaşı ilerleyen ve uzun süredir aynı örgütte çalışması sonucunda o örgüte has bilgi ve beceri geliştiren çalışanların başka bir kurumda iş arama ve bulma olasılığı azalmaktadır. Bu nedenle çalışan, örgüte karşı pozitif tutumlar geliştirir. Uzun zaman aynı örgütte yer alma sonucunda elde edilen ve harcanan değerlerin artışı ve alışkanlıklar çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirir (Sürgevil, 2007).

**Cinsiyet:** Yapılan çoğu araştırmada aslında kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Bunun sebebi, kadınların daha çok çalışma arkadaşları, insanlarla iletişim, iş güvencesi gibi değerlere erkeklere oranla daha fazla değer vermeleri olabilir (Güllüoğlu, 2011).

**Medeni Durum:** Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör ise bireylerin medeni durumlarıdır. Bekar olan bireylerin evli olan bireylere oranlar alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken davranmaktadırlar. Evli bireylerin, ekonomik sorumluluklarından dolayı örgütten ayrılmayı daha riskli göreceklere ve bağlılıklarının ekonomik sebeplerle daha yüksek olacağı varsayılmaktadır (Gündoğan, 2009). Medeni durum ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki pozitif yönlü bir ilişki olmasına rağmen literatürde medeni durum ile duygusal adanmışlık arasındaki ilişki hakkında herhangi güçlü bir iddia bulunmamaktadır (Onay Özkaya, Deveci Kocakoç ve Karaa, 2006).

**Eğitim Düzeyi:** Çalışanların eğitim düzeyi de örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. İş görenlerin eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını, iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir değişken olmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına ve işe yüklenen anlam beklentileri yükseltmektedir (Gündoğan, 2009). Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, hem alternatif iş imkânları hem de örgütten beklentiler çoğalmakta, bu beklentilerin karşılanmadığı durumlarda bağlılık zayıflamaktadır. Bunların dışında medeni hal, sağlık durumu, ailevi konular ve ekonomik durum gibi unsurların da kişinin örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi vardır (Çöl ve Gül, 2005).

**Çalışma Süresi:** Çalışma süresi, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını gösterir. Aynı işte uzun süre kalan, yani kıdemli yüksek olan bir bireyin bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir (Çakır, 2001). Allen ve Meyer, örgüt içerisinde, geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artmasının örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Cohen'e göre ise çalışma süresi arttıkça, çalışanın örgütten elde ettiği kazançlar da artmaktadır. Bu kazançlar örgütsel bağlılığı etkilediği için çalışanın kıdemli arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır (Çelik Keleş, 2006). Aynı işyerinde uzun süre çalışmaya devam eden, yani kıdemli yüksek olan bir çalışanın örgütsel bağlılığının da yüksek seviyede olması beklenebilir. Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Ancak bir pozisyonda geçirilen sürenin uzunluğu duygusal ve normatif bağlılığı azalttığı da çalışmalarda ele edilen sonuçlarından biridir (Yalçın ve İplik, 2005; Tiryaki, 2005).

**Kişilik Özellikleri:** İnsanların kendine has sahip oldukları kişilik özellikleri de örgüte olan bağlılıklarını etkileyebilmektedir. Örneğin, çevresinde olan bir sorunu olumlu kişiliğe sahip olan bireyler, olumsuz kişiliğe sahip bireylerden daha hızlı kontrol altına almaya ve iletişim yoluyla bu sorunu çözemeye çalışırlar (Iverson ve Buttgieg, 2004; Akt: Sıgır ve Basım, 2006).

### 3.2.2. Kurumsal Faktörler

Kurumsal faktörlerle örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel faktörler, çalışma hayatına ilişkin değişkenler ile iş ve role ilişkin faktörler olarak ifade edilmektedir. Bu değişkenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

**Ücret Sistemi:** Ücret çalışanın örgütte görev yapmasına neden olduğu kadar aynı zamanda onun örgütte devamlı bağlanmasında en güçlü faktörlerden biridir. Özellikle, ekonomik sıkıntı yaşayan çalışanlar için, ücret tatmini, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilmektedir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009).

**Yönetim Tarzı:** Yönetim tarzının çalışanların tutumları üzerine önemli bir etkisinin olduğu ve bununda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005; Özcan, 2008). Örgüt çalışanları üzerinde örgütsel bağlılığı sağlamak, yönetimin başlıca vazifeleri arasındadır. Bundan dolayı geleneksel model olarak ifade edilen, "kontrol" esaslı yönetim biçiminden "bağlılığın" esas görüldüğü yönetim tarzına geçilmelidir. Geleneksel modelde görevler ve yönergeler verilir ve kontrol mekanizması oluşturularak etkinliğe ulaşmak amaçlanır. Bağlılık stratejisinde ise bu misyon daha geniş çizgilerle oluşturulmuş, kişisel

mesuliyetlerin şartlara göre tekrar biçimlenebileceği esnek bir örgüt bünyesi oluşturulmuştur (Köse ve diğerleri, 2003).

**Örgütsel Adalet:** Yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olan örgütsel adalet örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir başka unsurdur. Örgütsel adalet kavramı dağıtımsal ve prosedürel olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Kaynakların dağıtımı ile ilgili olan dağıtımsal adalet ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, karar alma sürecini ifade eden prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki önemli sonuca neden olmaktadır. Bu açıdan prosedürel bağlılık örgütsel bağlılık açısından daha fazla önem arz etmektedir (İnce ve Gül, 2005).

**Ödüller:** Ödüller, çalışanın emeğinin ve başarısının karşılığında verilir. Bu ödüller kimi zaman ücret artışı, prim, ikramiye gibi maddi unsurlar olurken kimi zaman takdir, teşekkür, yetki verme gibi manevi unsurlar da olabilir. Maddi ödüller, maddi olmayan ödüllere göre daha uzun süreli bir etkiye sahiptir. Maddi olmayan ödüller çalışana, diğer bir ödüle ulaşması için daha sıkı ve iyi çalışması yönünde güdülemektedir (Usta ve Küçükaltan, 2012). Çalışanlar örgütün, kendileri için ilginç ve anlamlı bir görev, arkadaşça ve destekçi bir çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme olanakları sağladığını algılayorsa örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık hissederler. Çalışanlar kendi ihtiyaçlarına uygun verilen ödüllerle örgüte bağlılıklarını güçlendirirler. Ödüllerin örgütsel bağlılıkta olumlu rol oynaması ödüllerin gösterilen performansın sonucunda gerçekten ödül olarak verilmesine bağlıdır (Altınbaş, 2008).

### 3.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışan bireyler örgütün hedef ve değerlerini ne kadar çok benimser ya da inanırsa o derece de örgütlerine bağlılık duyguları güçlenir (Açıklık, 2011). Çalışanların işlem adaleti algıları, örgütsel davranış sırasında ortaya çıkar. Çalışanlar, yöneticilerin iradeleriyle ortaya çıkan herhangi bir işlemi değerlendirmeden önce, bu davranışı algılayarak ve sonra bu algıları doğrultusunda tutum ve davranış geliştirirler. Çalışanların işlemlere ilişkin algıları olumlu ise, bundan iş tatmini duyar ve örgütsel sadakatleri ve bağlılıkları artar. Aksi durumda olumsuz algı motivasyonun ve performansın düşmesine neden olur (Tutar, 2007).

Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çalışanlara sahip olan örgütlerin, güçlü bir örgüt kültürüne sahip oldukları görülmektedir. Yani yeni göreve gelen çalışanları için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel isteklerin yerine getirilmesi sorumluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder ve benimserler. Çalışanlar onu değerlerinin bir parçası haline getirirler. Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi sonucunda, kendi iş verimlerini artırarak örgüt için olumlu sonuçlar elde edilmektedir (Güçel, 2013).

Örgütsel bağlılık düşük veya yüksek derecelerde olabilir. Düşük seviyedeki bağlılık derecesinin faydalı yanları olabileceği gibi, yüksek bağlılık derecesinin de sakıncalı yanları bulunabilir. Yüksek düzeyli bağlılık, örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda etkili davranışlarla sonuçlanma ihtimali bulunmaktadır (Wiener, 1982). Örgüte olan bağlılığı yüksek seviyede olan insanların iş tatmini daha yüksek olabilmekte ve daha üretken çalışabilmektedirler. İş doyumu yüksek bireyler iş bırakma, devamsızlık gibi davranışlar içinde olmayacaklardır (Bilgen, 2014).

## 4. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ADALET

Örgütsel adaleti eğitim örgütlerine uyarlayan ilk çalışmalardan biri Hoy ve Tarter'ın (2004) çalışmasıdır. Örgütsel adalet çalışmaları eğitim dışı örgütlerde çok yeni olmamasına rağmen eğitim örgütlerindeki çalışmalar çok yenidir (Akt: Yılmaz, 2010).

Okullarda adalet algısı, okul yöneticilerinin davranışlarına bağlıdır. Yöneticilerin örgütsel adalet ilkeleri; eşitlikçi olmak, saygılı davranmak, nezaket sahibi olmak, tutarlı ve dürüst davranarak, etik ilkelere bağlılığı, dengeli ve adil davranmalarına yol açmaktadır. Ayrıca tüm insanların eşit haklara sahip olduğuna ve yönetimde temsil edilmeleri gerektiğine inanç artarsa ve bu ifade edilirse daha güçlü ve adalet duygusuna sahip öğretmenler var olacaktır. Öğretmenler okulda kendilerini etkileyen kararların alınmasında ve uygulanmasında söz sahibi olurlarsa, okulun çıkarlarını daha çok korumaya gönüllü olacaklardır. Temsil olanağının sağlanması, herkesin eşit haklara sahip olması ve ilkelere bağlılık öğretmenler arasında adalet duygusunu geliştirecektir (Hoy ve Tarter, 2004; Akt: Taşdan, Oğuz ve Ertan Kantos, 2006).

Tüm insanlar ve çalışanlar gibi öğretmenlerin de bireysel farklılıkları vardır. Bu farklılıklar onların değişik olaylar karşısında farklı algılamalarda bulunmasına neden olmakta, bu algı farklılıklarından da anlaşmazlıklar



çıkabilmektedir. Okullardaki dağıtım adaleti uygulamalarında görevsel ilişkilerin belirlenmesi, ders ve ek ders dağıtımı gibi konularda dağıtımın adil olmadığını algılayan öğretmenler okullarını adaletsiz bulacaklardır. Okul yöneticilerinin maaşların belirlenmesinde yetkili olmadığı söylenebilir ancak okullarda ek ders dağıtımının adil olması ile ek ders ücreti adaleti sağlanabilir (Açıkgöz, 2009).

## 5. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE YÖNTEMİ

Bu araştırma; tarama modeline uygun olarak düzenlenmiş olup, öğretmenlerin, örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıklarını tespit etmek, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki hipotezler sorgulanmıştır:

H1: Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yüksektir.

H2: Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir.

H3: Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

### 5.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında Afyonkarahisar ili Bayat ilçe merkezinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Evrende 14'ü ilkököl ve ortaokul, 1'i ortaöğretim olmak üzere 15 okul bulunmakta, bu okullarda toplam 95 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmada örnekleme yoluna gidilmemiş, evrenin tamamına ulaşılmıştır.

### 5.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Söz konusu anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye 7 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde örgütsel adalet ölçeği, üçüncü bölümde de öğretmenler için örgütsel bağlılık ölçekleri yer almaktadır. Söz konusu ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

**Örgütsel Adalet Ölçeği:** Örgütsel Adalet Ölçeği Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş, Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinde dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyut bulunmaktadır, bu boyutlarda 19 madde yer almaktadır. Ölçeğin orijinalinde güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısı 0,96 olarak hesaplanmıştır. Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlikleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Polat (2007) Tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenirlikleri

Boyutlar	İlgili Maddeler	Cronbach's Alpha
Dağıtımsal Adalet	1-2-3-4-5-6	0,89
İşlemsel Adalet	7-8-9-10-11-16-17-18-19	0,95
Etkileşimsel Adalet	12-13-14-15	0,90

Bu çalışma kapsamında ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi tekrarlanmış ve ölçeğin genel güvenilirlik düzeyinin  $\alpha=0,98$  olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlikleri ise Tablo 2'de görüldüğü gibi bulunmuştur.

**Tablo 2.** Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenirlikleri

Boyutlar	İlgili Maddeler	Cronbach's Alpha
Dağıtımsal Adalet	1-2-3-4-5-6	0,940
İşlemsel Adalet	7-8-9-10-11-16-17-18-19	0,972
Etkileşimsel Adalet	12-13-14-15	0,961

Tablo 2'de görüldüğü üzere dağıtımsal adalet alt boyutunda  $\alpha.94$ , işlemsel adalet alt boyutunda  $\alpha.97$  ve etkileşimsel adalet alt boyutunda ise  $\alpha.96$  olarak hesaplanmış ve değerlerin birbirine çok yakın olduğu görülmüştür. Özdamar (2004),  $\alpha$  katsayısının 0,80 ile 1,00 arasında bulunmasının ölçeğin yüksek derecede güvenilir düzeyde olduğunu göstergesi olduğunu belirtmektedir.

**Öğretmenler için Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖİÖBÖ):** Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖİÖBÖ) Üstüner (2009) tarafından geliştirilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sözkonusu ölçekte 5’li likert tipinde 17 madde bulunmaktadır. Tek faktörden oluşan ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0,96$  olarak bulunmuştur. Araştırmada ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi tekrarlanmış ve ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0,986$  olarak yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerde öğretmenlerin görüşlerini olumludan olumsuz doğru belirlenen seçeneklerle ifade etmeleri istenmiştir. Bu doğrultuda (5) tam katılıyorum, (4) çok katılıyorum, (3) orta düzeyde katılıyorum, (2) az katılıyorum, (1) hiç katılıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

**Tablo 0.** Ölçek Değerlendirme Kriterleri

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tam Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde yüzde ve frekans analizlerinden, örgütsel adalet algılarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalama (X) ve standart sapma (Ss) istatistiklerinden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin; cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre farklılaşma durumunun belirlenmesinde t testi, yaşlarına, branşlarına, mesleki hizmet süresine ve bulunduğu okuldaki hizmet süresine ve eğitim düzeyine göre, anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır. Ortaya çıkan anlamlı farkın kaynağını belirlemede ise Tukey testinden yararlanılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde ise Pearson korelasyon analizine başvurulmuştur. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006):

<u>r</u>	<u>İlişki</u>
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

İstatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir

### 5.3. Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 4’te araştırmaya katılan öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Dağılımı

		<i>f</i>	%
Cinsiyet	Erkek	62	65,3
	Kadın	33	34,7
Yaş grubu	22-30	55	57,9
	31 ve üzeri	40	42,1
Branş	Sosyal Bilgiler	7	7,4
	Türkçe	10	10,5
	Matematik	6	6,30
	Fen ve Teknoloji	6	6,30
	Yabancı Dil	6	6,30
	Diğer Branşlar	60	63,2
Medeni durum	Bekar	45	47,4
	Evli	50	52,6
Görev yapma süresi	1 Yıdan Az	12	12,6
	1-5 Yıl	45	47,4
	6-10 Yıl	21	22,1
	11 Yıl ve üzeri	17	17,9
Şu anki okulda çalışma süresi	1 Yıdan Az	27	28,4
	1-5 Yıl	58	61,1
	6-10 Yıl	10	10,5
Öğrenim durumu	Lisans	72	75,8
	Yüksek Lisans/doktora	23	24,2
	Toplam	95	100,000

Tablo 4'teki verilere göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 62'si (%65,3) erkek, 33'ü (%34,7) kadın, (%57,9) 22-30,40'ı (%42,1) 31 ve üzeri yaşta olup, 7'si (%7,4) sosyal bilgiler, 10'u (%10,5) Türkçe, 6'sı (%6,3) matematik, 6'sı (%6,3) fen ve teknoloji, 6'sı (%6,3) yabancı dil, 60'ı (%63,2) diğer branşlarda eğitim vermektedirler. Öğretmenlerin 45'i (%47,4) bekar, 50'si (%52,6) evli, 12'si (%12,6) 1 yıldan az, 45'i (%47,4) 1-5 yıl, 21'i (%22,1) 6-10 yıl, 17'si (%17,9) 11 yıl ve üzeri yıl öğretmen olarak görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 27'si (%28,4) 1 yıldan az, 58'i (%61,1) 1-5 yıl, 10'u (%10,5) 6-10 yıl aralığında şu anki okulunda görev yapmakta olup, 72'si (%75,8) lisans, 23'ü (%24,2) yüksek lisans /doktora eğitim düzeyinde bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin veriler tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Örgütsel Adalet Algı Düzeylerine Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>
Dağıtımsal Adalet	95	3,697	1,039
İşlemsel Adalet	95	3,804	0,994
Etkileşimsel Adalet	95	3,837	1,014
Genel Örgütsel Adalet	95	3,775	0,976

Tablo 5'teki verilerden öğretmenlerin "dağıtımsal adalet" algı düzeylerinin ortalamasının yüksek (3,697±1,039); "işlemsel adalet" algı düzeylerinin ortalamasının yüksek (3,804±0,994); "etkileşimsel adalet" algı düzeylerinin ortalamasının yüksek (3,837±1,014); "genel örgütsel adalet" algı düzeylerinin ortalamasının yüksek (3,775 ± 0,976) düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre H1: Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yüksektir, kabul edilerek doğrulanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin "Örgütsel Adalet Düzeyini Belirlemek" ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları Tablo 6'da görülmektedir.

**Tablo 6.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Örgütsel Adalet” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tam Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Okul Yöneticilerimizin Ders Programlarımızı Adil Bir Şekilde Yaptıklarını Düşünüyorum.	4	4,2	4	4,2	14	14,7	35	36,8	38	40,0	4,040	1,051
Okul Yöneticilerimiz Öğretim Yılı Başında Dersleri Branş Arkadaşlarıma (zümre Öğretmenlerine) Adil Olarak Dağıtmaktadır	7	7,4	10	10,5	15	15,8	32	33,7	31	32,6	3,740	1,231
Okuldaki Ders Dışı İşlerin Öğretmenlere Eşit Dağıtıldığını Düşünüyorum	8	8,4	15	15,8	18	18,9	28	29,5	26	27,4	3,520	1,279
Okulda Öğretmenlere Verilen Maddi Ve Manevi Ödüllerin Adil Dağıtıldığını Düşünüyorum.	6	6,3	14	14,7	23	24,2	32	33,7	20	21,1	3,480	1,166
Okul Yöneticilerimizin Öğretmenlere Eşit Sorumluluk Yüklediğini Düşünüyorum.	8	8,4	9	9,5	20	21,1	29	30,5	29	30,5	3,650	1,244
Okul Yöneticilerimiz İşimizle İlgili Kararları Tarafsız Bir Şekilde Verir.	6	6,3	7	7,4	17	17,9	40	42,1	25	26,3	3,750	1,120
Okul Yöneticilerimiz Bizi İlgilendiren Konularda Ayrım Yapmadan Tüm Öğretmenlerin Görüşlerini Almaya Çalışır.	6	6,3	6	6,3	20	21,1	39	41,1	24	25,3	3,730	1,106
Okul Yöneticilerimiz Okulla İlgili Kararlar Vermeden Önce Tüm Öğretmenlerden Tam Ve Doğru Bilgi Toplar.	5	5,3	8	8,4	16	16,8	43	45,3	23	24,2	3,750	1,081
Okul Yöneticilerimiz Aldıkları Kararlarla İlgili Açıklama Yapar Ve Ek Bilgiler Verir.	2	2,1	8	8,4	17	17,9	38	40,0	30	31,6	3,910	1,011
Okul Yöneticilerimiz Yasa, Tüzük, Yönetmelik, Genelge Vb. Mevzuat Hükümlerini Tüm Öğretmenlere Yansız Ve Tutarlı Bir Şekilde Uygular.	7	7,4	2	2,1	21	22,1	43	45,3	22	23,2	3,750	1,072
Okul Yöneticilerimiz Aldıkları Kararların Ayrım Yapılmaksızın Tüm Öğretmenler Tarafından Sorgulanmasına İzin Verir.	5	5,3	10	10,5	16	16,8	38	40,0	26	27,4	3,740	1,132
Okul Yöneticilerimiz İşle İlgili Kararlar Verirken Öğretmenlere Karşı Nazik Ve Anlayışlı Davranır.	5	5,3	3	3,2	18	18,9	42	44,2	27	28,4	3,870	1,034
Okul Yöneticilerimiz İşle İlgili Kararlar Verirken Öğretmenlere Karşı Saygılı Ve Onurlu Davranır.	4	4,2	9	9,5	19	20,0	35	36,8	28	29,5	3,780	1,103

Okul Yöneticilerimiz İşle İlgili Kararları Verirken Öğretmenlerin Kişisel İhtiyaçlarına Karşı Duyarlıdır.	3	3,2	7	7,4	21	22,1	37	38,9	27	28,4	3,820	1,031
Okul Yöneticilerimiz Bizimle İlgili Kararlar Verirken Yasal Haklarımızı Göz Önünde Bulundurur.	6	6,3	5	5,3	14	14,7	40	42,1	30	31,6	3,870	1,113
Okul Yöneticilerimiz İşimizle İlgili Kararların İçeriğini Ve Uygulamalarını Her Birimizle Konuşur.	4	4,2	8	8,4	17	17,9	38	40,0	28	29,5	3,820	1,082
Okul Yöneticilerimiz Verdiği Kararlarla İlgili Bilgileri, İsteyen Tüm Öğretmenlere Ayrılm Yapmaksızın Eksiksiz Sunar.	5	5,3	5	5,3	18	18,9	34	35,8	33	34,7	3,890	1,106
Okul Yöneticilerimiz İşimizle İlgili Verdiği Kararlara İlişkin Mantıklı Açıklamalar Yapar.	4	4,2	8	8,4	17	17,9	35	36,8	31	32,6	3,850	1,101

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Örgütsel Adalet” ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde; “Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.” ifadesine öğretmenlerin, %4,2’si (n=4) hiç katılmıyorum, %4,2’si (n=4) az katılıyorum, %14,7’si (n=14) orta düzeyde katılıyorum, %36,8’i (n=35) çok katılıyorum, %40,0’ı (n=38) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.” ifadesine yüksek (4,040 ± 1,051) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerimiz öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır” ifadesine öğretmenlerin, %7,4’ü (n=7) hiç katılmıyorum, %10,5’i (n=10) az katılıyorum, %15,8’i (n=15) orta düzeyde katılıyorum, %33,7’si (n=32) çok katılıyorum, %32,6’sı (n=31) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticilerimiz öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır” ifadesine yüksek (3,740 ± 1,231) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum” ifadesine öğretmenlerin, %8,4’ü (n=8) hiç katılmıyorum, %15,8’i (n=15) az katılıyorum, %18,9’u (n=18) orta düzeyde katılıyorum, %29,5’i (n=28) çok katılıyorum, %27,4’ü (n=26) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum” ifadesine yüksek (3,520 ± 1,279) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okulda öğretmenlere verilen maddi ve manevi ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.” ifadesine öğretmenlerin, %6,3’ü (n=6) hiç katılmıyorum, %14,7’si (n=14) az katılıyorum, %24,2’si (n=23) orta düzeyde katılıyorum, %33,7’si (n=32) çok katılıyorum, %21,1’i (n=20) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okulda öğretmenlere verilen maddi ve manevi ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.” ifadesine yüksek (3,480 ± 1,166) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.” ifadesine öğretmenlerin, %8,4’ü (n=8) hiç katılmıyorum, %9,5’i (n=9) az katılıyorum, %21,1’i (n=20) orta düzeyde katılıyorum, %30,5’i (n=29) çok katılıyorum, %30,5’i (n=29) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.” ifadesine yüksek (3,650 ± 1,244) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.” ifadesine öğretmenlerin, %6,3’ü (n=6) hiç katılmıyorum, %7,4’ü (n=7) az katılıyorum, %17,9’u (n=17) orta düzeyde katılıyorum, %42,1’i (n=40) çok katılıyorum, %26,3’ü (n=25) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticilerimiz işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.” ifadesine yüksek (3,750 ± 1,120) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerimiz bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.” ifadesine öğretmenlerin, %6,3’ü (n=6) hiç katılmıyorum, %6,3’ü (n=6) az katılıyorum, %21,1’i (n=20) orta düzeyde katılıyorum, %41,1’i (n=39) çok katılıyorum, %25,3’ü (n=24) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticilerimiz bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.” ifadesine yüksek (3,730 ± 1,106) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.” ifadesine öğretmenlerin, %5,3'ü (n=5) hiç katılmıyorum, %8,4'ü (n=8) az katılıyorum, %16,8'i (n=16) orta düzeyde katılıyorum, %45,3'ü (n=43) çok katılıyorum, %24,2'si (n=23) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.” ifadesine yüksek (3,750 ± 1,081) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerimiz aldıkları kararlarla ilgili açıklama yapar ve ek bilgiler verir.” ifadesine öğretmenlerin, %2,1'i (n=2) hiç katılmıyorum, %8,4'ü (n=8) az katılıyorum, %17,9'u (n=17) orta düzeyde katılıyorum, %40,0'ı (n=38) çok katılıyorum, %31,6'sı (n=30) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticilerimiz aldıkları kararlarla ilgili açıklama yapar ve ek bilgiler verir.” ifadesine yüksek (3,910 ± 1,011) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.” ifadesine öğretmenlerin, %7,4'ü (n=7) hiç katılmıyorum, %2,1'i (n=2) az katılıyorum, %22,1'i (n=21) orta düzeyde katılıyorum, %45,3'ü (n=43) çok katılıyorum, %23,2'si (n=22) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.” ifadesine yüksek (3,750 ± 1,072) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.” ifadesine öğretmenlerin, %5,3'ü (n=5) hiç katılmıyorum, %10,5'i (n=10) az katılıyorum, %16,8'i (n=16) orta düzeyde katılıyorum, %40,0'ı (n=38) çok katılıyorum, %27,4'ü (n=26) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.” ifadesine yüksek (3,740 ± 1,132) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı nazik ve anlayışlı davranır.” ifadesine öğretmenlerin, %5,3'ü (n=5) hiç katılmıyorum, %3,2'si (n=3) az katılıyorum, %18,9'u (n=18) orta düzeyde katılıyorum, %44,2'si (n=42) çok katılıyorum, %28,4'ü (n=27) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı nazik ve anlayışlı davranır.” ifadesine yüksek (3,870 ± 1,034) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı saygılı ve onurlu davranır.” ifadesine öğretmenlerin, %4,2'si (n=4) hiç katılmıyorum, %9,5'i (n=9) az katılıyorum, %20,0'ı (n=19) orta düzeyde katılıyorum, %36,8'i (n=35) çok katılıyorum, %29,5'i (n=28) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı saygılı ve onurlu davranır.” ifadesine yüksek (3,780 ± 1,103) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararları verirken öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır.” ifadesine öğretmenlerin, %3,2'si (n=3) hiç katılmıyorum, %7,4'ü (n=7) az katılıyorum, %22,1'i (n=21) orta düzeyde katılıyorum, %38,9'u (n=37) çok katılıyorum, %28,4'ü (n=27) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticilerimiz işle ilgili kararları verirken öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır.” ifadesine yüksek (3,820 ± 1,031) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.” ifadesine öğretmenlerin, %6,3'ü (n=6) hiç katılmıyorum, %5,3'ü (n=5) az katılıyorum, %14,7'si (n=14) orta düzeyde katılıyorum, %42,1'i (n=40) çok katılıyorum, %31,6'sı (n=30) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.” ifadesine yüksek (3,870 ± 1,113) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili kararların içeriğini ve uygulamalarını her birimizle konuşur.” ifadesine öğretmenlerin, %4,2'si (n=4) hiç katılmıyorum, %8,4'ü (n=8) az katılıyorum, %17,9'u (n=17) orta düzeyde katılıyorum, %40,0'ı (n=38) çok katılıyorum, %29,5'i (n=28) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticilerimiz işimizle ilgili kararların içeriğini ve uygulamalarını her birimizle konuşur.” ifadesine yüksek (3,820 ± 1,082) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın eksiksiz sunar.” ifadesine öğretmenlerin, %5,3'ü (n=5) hiç katılmıyorum, %5,3'ü (n=5) az katılıyorum, %18,9'u (n=18) orta düzeyde katılıyorum, %35,8'i (n=34) çok katılıyorum, %34,7'si (n=33) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın eksiksiz sunar.” ifadesine yüksek (3,890 ± 1,106) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararlara ilişkin mantıklı açıklamalar yapar.” ifadesine öğretmenlerin, %4,2'si (n=4) hiç katılmıyorum, %8,4'ü (n=8) az katılıyorum, %17,9'u (n=17) orta düzeyde katılıyorum, %36,8'i (n=35) çok katılıyorum, %32,6'sı (n=31) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararlara ilişkin mantıklı açıklamalar yapar.” ifadesine yüksek (3,850 ± 1,101) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Tablo 7’de araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin veriler yer almaktadır.

**Tablo 7.** Örgütsel Bağlılık Düzeyine Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	N	x	Ss
Örgütsel Bağlılık	95	3,548	1,047

Tablo 7’de araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ortalamasının yüksek (3,548 ± 1,047) düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre H2: Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir, kabul edilerek doğrulanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemek” ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları Tablo 8’de görülmektedir.

**Tablo 8.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık İle İlgili İfadelerine Verdiği Cevapların Dağılımları

	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tam Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Bu Okulda Yönetimin Bir Parçası Olduğuma Dair Güçlü Bir Duygu Yaşıyorum	4	4,2	12	12,6	30	31,6	26	27,4	23	24,2	3,550	1,118
Yöneticilerimizin Karar Alırken, Problem Çözerken Bizleri İşbirliğine Teşvik Etmeleri Kendimi Buraya Bağlı Hissetmemi Sağlıyor	4	4,2	8	8,4	30	31,6	29	30,5	24	25,3	3,640	1,081
Üstlerim Yapmış Olduğum İşleri Takdir Ettikleri İçin Kendimi Bu Okula Büyük Ölçüde Bağlı Hissediyorum	5	5,3	13	13,7	22	23,2	27	28,4	28	29,5	3,630	1,194
Kişinin Kim Olduğundan Ziyade Performansının Objektif Olarak Değerlendirilmesi Benim Bu Okula Bağlı Olmamı Sağlıyor	7	7,4	9	9,5	29	30,5	29	30,5	21	22,1	3,510	1,157
Okul Müdürümüzün Çabalarına Destek Ve Cesaret Veriyor Olması, Kendimi Bu Okula Daha Yakın Hissetmemi Sağlıyor.	4	4,2	11	11,6	22	23,2	34	35,8	24	25,3	3,660	1,107
Yönetimin Bir Parçası Olduğum Hissi Benim Bu Okuldan Ayrılmamı Engelliyor.	8	8,4	18	18,9	23	24,2	24	25,3	22	23,2	3,360	1,263
Okulda Planlama, Örgütlenme Ve Yürütme İşlerine Katıldığım İçin Kendimi Bu Okula Daha Bağlı Hissediyorum	6	6,3	12	12,6	21	22,1	38	40,0	18	18,9	3,530	1,128
Adil Ve Düşünceli Yönetimi Nedeniyle Kendimi Bu Okulla Büyük Ölçüde Özdeşleştiriyorum.	7	7,4	7	7,4	29	30,5	31	32,6	21	22,1	3,550	1,137

Önerilerim Okul Yönetiminin Dikkate Alındığı İçin Kendimi Buraya Bağlı Hissediyorum	7	7,4	9	9,5	26	27,4	31	32,6	22	23,2	3,550	1,165
Bu Okulda Doğru İşler Doğru Kişilere Verildiği İçin Kendimi Bu Okula Bağlı Hissediyorum	6	6,3	7	7,4	27	28,4	35	36,8	20	21,1	3,590	1,096
Bu Okulda Mesleki Gelişme Olanaklarının Oluşu Beni Buraya Bağlı Kılıyor.	9	9,5	18	18,9	21	22,1	26	27,4	21	22,1	3,340	1,277
Okulumun İstikrarlı Ve Gelişmeyi Hedefleyen Bir Yapısının Olduğunu Düşünüyorum.	6	6,3	8	8,4	24	25,3	37	38,9	20	21,1	3,600	1,105
Okulumda Var Olan Özgürlük Ve Sorumluluk Dengesinin, Beni Gerçekten Bu Okula Bağladığımı Düşünüyorum	5	5,3	9	9,5	28	29,5	28	29,5	25	26,3	3,620	1,132
Özellikle Yeni Fikirleri Uygulama Konusunda Bana Fırsatlar Verilmesi Nedeniyle Bu Okulda Çalışıyorum	8	8,4	9	9,5	21	22,1	37	38,9	20	21,1	3,550	1,174
Bu Okulda Dikkate Alındığımı, Hesaba Katıldığımı Düşündüğüm İçin Kendimi Buraya Bağlı Hissediyorum.	7	7,4	11	11,6	21	22,1	36	37,9	20	21,1	3,540	1,165
Burada Sahip Olduğum Gelişme Fırsatları Nedeniyle Kendimi Bu Okula Bağlı Hissediyorum	8	8,4	12	12,6	25	26,3	29	30,5	21	22,1	3,450	1,210
Okulumda Hakim Olan Yüksek Düzeydeki Güven Duygusu Görevimi Bu Kadar Uzun Süre Devam Ettirmeme Neden Olmaktadır	6	6,3	10	10,5	26	27,4	32	33,7	21	22,1	3,550	1,137
Okulda Bulduğum Sürece Gerçekleştirilen Etkinlikler Beni Bu Okula Bağlı Kılıyor.	7	7,4	11	11,6	20	21,1	37	38,9	20	21,1	3,550	1,165
Herhangi Bir Parasal Kazanç Düşünmeksizin Bu Okulda Ders Saatleri Dışında Da Çalışabilirim.	6	6,3	10	10,5	24	25,3	33	34,7	22	23,2	3,580	1,145
Okulun Gerçekleştirmeye Çalıştığı Amaçları Düşündüğümde Kendimi Bu Okula Bağlı Hissediyorum	6	6,3	10	10,5	26	27,4	32	33,7	21	22,1	3,550	1,137
Kendimi Tamamen Bu Okulun Bir Parçası Olarak Hissediyorum.	9	9,5	9	9,5	22	23,2	32	33,7	23	24,2	3,540	1,227

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Örgütsel Bağlılık” ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Bu okulda yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum.” ifadesine öğretmenlerin, %4,2’si (n=4) hiç katılmıyorum, %12,6’sı (n=12) az katılıyorum, %31,6’sı (n=30) orta düzeyde katılıyorum, %27,4’ü (n=26) çok katılıyorum, %24,2’si (n=23) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “bu okulda yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum ” ifadesine yüksek (3,550 ± 1,118) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yöneticilerimizin karar alırken, problem çözerken bizleri işbirliğine teşvik etmeleri kendimi buraya bağlı hissetmemi sağlıyor.” ifadesine öğretmenlerin, %4,2’si (n=4) hiç katılmıyorum, %8,4’ü (n=8) az katılıyorum, %31,6’sı (n=30) orta düzeyde katılıyorum, %30,5’i (n=29) çok katılıyorum, %25,3’ü (n=24) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “yöneticilerimizin karar alırken, problem çözerken bizleri işbirliğine teşvik etmeleri kendimi buraya bağlı hissetmemi sağlıyor.” ifadesine yüksek (3,640 ± 1,081) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.



“Üstlerim yapmış olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.” ifadesine öğretmenlerin, %5,3’ü (n=5) hiç katılmıyorum, %13,7’si (n=13) az katılıyorum, %23,2’si (n=22) orta düzeyde katılıyorum, %28,4’ü (n=27) çok katılıyorum, %29,5’i (n=28) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Üstlerim yapmış olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.” ifadesine yüksek (3,630 ± 1,194) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kişinin kim olduğundan ziyade performansının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu okula bağlı olmamı sağlıyor.” ifadesine öğretmenlerin, %7,4’ü (n=7) hiç katılmıyorum, %9,5’i (n=9) az katılıyorum, %30,5’i (n=29) orta düzeyde katılıyorum, %30,5’i (n=29) çok katılıyorum, %22,1’i (n=21) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “kişinin kim olduğundan ziyade performansının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu okula bağlı olmamı sağlıyor.” ifadesine yüksek (3,510 ± 1,157) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul müdürümüzün çabalarına destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor.” ifadesine öğretmenlerin, %4,2’si (n=4) hiç katılmıyorum, %11,6’sı (n=11) az katılıyorum, %23,2’si (n=22) orta düzeyde katılıyorum, %35,8’i (n=34) çok katılıyorum, %25,3’ü (n=24) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul müdürümüzün çabalarına destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor.” ifadesine yüksek (3,660 ± 1,107) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.” ifadesine öğretmenlerin, %8,4’ü (n=8) hiç katılmıyorum, %18,9’u (n=18) az katılıyorum, %24,2’si (n=23) orta düzeyde katılıyorum, %25,3’ü (n=24) çok katılıyorum, %23,2’si (n=22) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.” ifadesine orta (3,360 ± 1,263) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okulumda planlama, örgütlenme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum” ifadesine öğretmenlerin, %6,3’ü (n=6) hiç katılmıyorum, %12,6’sı (n=12) az katılıyorum, %22,1’i (n=21) orta düzeyde katılıyorum, %40,0’i (n=38) çok katılıyorum, %18,9’u (n=18) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okulumda planlama, örgütlenme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.” ifadesine yüksek (3,530 ± 1,128) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Adil ve düşünceli yönetimi nedeniyle kendimi bu okulla büyük ölçüde özdeşleştiriyorum.” ifadesine öğretmenlerin, %7,4’ü (n=7) hiç katılmıyorum, %7,4’ü (n=7) az katılıyorum, %30,5’i (n=29) orta düzeyde katılıyorum, %32,6’sı (n=31) çok katılıyorum, %22,1’i (n=21) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “adil ve düşünceli yönetimi nedeniyle kendimi bu okulla büyük ölçüde özdeşleştiriyorum.” ifadesine yüksek (3,550 ± 1,137) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Önerilerim okul yönetimince dikkate alındığı için kendimi buraya bağlı hissediyorum.” ifadesine öğretmenlerin, %7,4’ü (n=7) hiç katılmıyorum, %9,5’i (n=9) az katılıyorum, %27,4’ü (n=26) orta düzeyde katılıyorum, %32,6’sı (n=31) çok katılıyorum, %23,2’si (n=22) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “önerilerim okul yönetimince dikkate alındığı için kendimi buraya bağlı hissediyorum.” ifadesine yüksek (3,550 ± 1,165) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bu okulda doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.” ifadesine öğretmenlerin, %6,3’ü (n=6) hiç katılmıyorum, %7,4’ü (n=7) az katılıyorum, %28,4’ü (n=27) orta düzeyde katılıyorum, %36,8’i (n=35) çok katılıyorum, %21,1’i (n=20) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “bu okulda doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum” ifadesine yüksek (3,590 ± 1,096) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bu okulda mesleki gelişme olanaklarının oluşu beni buraya bağlı kılıyor.” ifadesine öğretmenlerin, %9,5’i (n=9) hiç katılmıyorum, %18,9’u (n=18) az katılıyorum, %22,1’i (n=21) orta düzeyde katılıyorum, %27,4’ü (n=26) çok katılıyorum, %22,1’i (n=21) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “bu okulda mesleki gelişme olanaklarının oluşu beni buraya bağlı kılıyor.” ifadesine orta (3,340 ± 1,277) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okulumun istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısının olduğunu düşünüyorum.” ifadesine öğretmenlerin, %6,3’ü (n=6) hiç katılmıyorum, %8,4’ü (n=8) az katılıyorum, %25,3’ü (n=24) orta düzeyde katılıyorum, %38,9’u (n=37) çok katılıyorum, %21,1’i (n=20) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okulumun istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısının olduğunu düşünüyorum.” ifadesine yüksek (3,600 ± 1,105) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okulumda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu okula bağladığımı düşünüyorum.” ifadesine öğretmenlerin, %5,3'ü (n=5) hiç katılmıyorum, %9,5'i (n=9) az katılıyorum, %29,5'i (n=28) orta düzeyde katılıyorum, %29,5'i (n=28) çok katılıyorum, %26,3'ü (n=25) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okulumda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu okula bağladığımı düşünüyorum.” ifadesine yüksek (3,620 ± 1,132) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Özellikle yeni fikirleri uygulama konusunda bana fırsatlar verilmesi nedeniyle bu okulda çalışıyorum.” ifadesine öğretmenlerin, %8,4'ü (n=8) hiç katılmıyorum, %9,5'i (n=9) az katılıyorum, %22,1'i (n=21) orta düzeyde katılıyorum, %38,9'u (n=37) çok katılıyorum, %21,1'i (n=20) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “özellikle yeni fikirleri uygulama konusunda bana fırsatlar verilmesi nedeniyle bu okulda çalışıyorum.” ifadesine yüksek (3,550 ± 1,174) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bu okulda dikkate alındığımı, hesaba katıldığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum.” ifadesine öğretmenlerin, %7,4'ü (n=7) hiç katılmıyorum, %11,6'sı (n=11) az katılıyorum, %22,1'i (n=21) orta düzeyde katılıyorum, %37,9'u (n=36) çok katılıyorum, %21,1'i (n=20) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “bu okulda dikkate alındığımı, hesaba katıldığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum.” ifadesine yüksek (3,540 ± 1,165) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Burada sahip olduğum gelişme fırsatları nedeniyle kendimi bu okula bağlı hissediyorum.” ifadesine öğretmenlerin, %8,4'ü (n=8) hiç katılmıyorum, %12,6'sı (n=12) az katılıyorum, %26,3'ü (n=25) orta düzeyde katılıyorum, %30,5'i (n=29) çok katılıyorum, %22,1'i (n=21) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “burada sahip olduğum gelişme fırsatları nedeniyle kendimi bu okula bağlı hissediyorum.” ifadesine yüksek (3,450 ± 1,210) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okulumda hâkim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi bu kadar uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır.” ifadesine öğretmenlerin, %6,3'ü (n=6) hiç katılmıyorum, %10,5'i (n=10) az katılıyorum, %27,4'ü (n=26) orta düzeyde katılıyorum, %33,7'si (n=32) çok katılıyorum, %22,1'i (n=21) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okulumda hâkim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi bu kadar uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır” ifadesine yüksek (3,550 ± 1,137) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okulda bulunduğum sürece gerçekleştirilen etkinlikler beni bu okula bağlı kılıyor.” ifadesine öğretmenlerin, %7,4'ü (n=7) hiç katılmıyorum, %11,6'sı (n=11) az katılıyorum, %21,1'i (n=20) orta düzeyde katılıyorum, %38,9'u (n=37) çok katılıyorum, %21,1'i (n=20) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okulda bulunduğum sürece gerçekleştirilen etkinlikler beni bu okula bağlı kılıyor.” ifadesine yüksek (3,550 ± 1,165) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin bu okulda ders saatleri dışında da çalışabilirim.” ifadesine öğretmenlerin, %6,3'ü (n=6) hiç katılmıyorum, %10,5'i (n=10) az katılıyorum, %25,3'ü (n=24) orta düzeyde katılıyorum, %34,7'si (n=33) çok katılıyorum, %23,2'si (n=22) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin bu okulda ders saatleri dışında da çalışabilirim.” ifadesine yüksek (3,580 ± 1,145) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okulun gerçekleştirmeye çalıştığı amaçları düşündüğümde kendimi bu okula bağlı hissediyorum” ifadesine öğretmenlerin, %6,3'ü (n=6) hiç katılmıyorum, %10,5'i (n=10) az katılıyorum, %27,4'ü (n=26) orta düzeyde katılıyorum, %33,7'si (n=32) çok katılıyorum, %22,1'i (n=21) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okulun gerçekleştirmeye çalıştığı amaçları düşündüğümde kendimi bu okula bağlı hissediyorum” ifadesine yüksek (3,550 ± 1,137) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kendimi tamamen bu okulun bir parçası olarak hissediyorum.” İfadesine öğretmenlerin, %9,5'i (n=9) hiç katılmıyorum, %9,5'i (n=9) az katılıyorum, %23,2'si (n=22) orta düzeyde katılıyorum, %33,7'si (n=32) çok katılıyorum, %24,2'si (n=23) tam katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “kendimi tamamen bu okulun bir parçası olarak hissediyorum.” ifadesine yüksek (3,540 ± 1,227) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilere dair yapılan korelasyon analizi verileri Tablo 9'de yer almaktadır.

**Tablo 9.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıkları Arasında İlişki.

Boyutlar	Boyut	N	r	p
Dağıtımsal Adalet	Örgütsel Bağlılık	95	0,792	0,000
İşlemsel Adalet	Örgütsel Bağlılık	95	0,842	0,000
Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Bağlılık	95	0,858	0,000
Genel Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık	95	0,860	0,000

Tablo 9'daki veriler incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını belirleyen tüm boyutlar ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları arttıkça veya azaldıkça aynı yönde örgütsel bağlılık düzeyleri de artmakta veya azalmaktadır. Bu bulgulara göre H3: Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır, kabul edilerek doğrulanmıştır.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıklarını tespit etmek ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve bu boyutların genel toplamını ifade eden genel örgütsel adalet boyutu olmak üzere toplam dört boyutta incelenmiştir. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları 3,697, işlemsel adalet algıları 3,804, etkileşimsel adalet algıları 3,837 ve genel örgütsel adalet algıları 3,775 sayısal değer almıştır. Bu değerlere göre öğretmenler okullarına ilişkin yüksek düzeyde örgütsel adalet algısına sahiptir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde, örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamasının 3,548 sayısal değerde olduğu saptanmıştır. Bu değer bize öğretmenlerin örgütlerine yüksek düzeyde bağlı olduklarını göstermektedir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda araştırmada ele alınan tüm örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Buradan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının artmasının veya azalmasının aynı doğrultuda örgütsel bağlılık düzeylerine yansdığı ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına veya azalmasına neden olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

1. Bu araştırma Afyonkarahisar ili Bayat ilçesindeki öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya Bayat ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenler katılmıştır. Araştırma sonuçları Bayat ilçesindeki mevcut durumu ortaya koymaktadır. Araştırmanın benzerleri diğer il ve ilçelerde de gerçekleştirilebilir. Böylelikle il ve ilçeler arasında farklılıkların olup olmadığı ortaya konulabilir.
2. Araştırma, farklı eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenler üzerinde de gerçekleştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalm, C. (2011). "İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (31), 237-254.
- Açıkgöz, A. (2009). Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Akyüz, Ü., Demirkasimoğlu, N. ve Erdoğan, Ç. (2013). "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları", Eğitim ve Bilim, 38(167), 273-288.

- Altınbaş, B. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). “Değerlere Göre Yönetim Ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,16(4), 463-484.
- Arslantaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1), 111-127.
- Babaoğlu, E. ve Ertürk, E. (2013). “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28(2), 87-101.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, (7), 1-30.
- Balay, R. (2000). Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bilgen, A. (2014). Çalışanların Etik Liderlik Ve Etik İklim Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Özel Ve Kamu Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(19), 195-213.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çelik Keleş, H.N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çetin, F., Basım, H.N. ve Aydoğan, O. (2011). “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (25), 61-70.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Serhat, C. (2009). “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20(1).
- Çöl, G.ve Gül, H. (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1), 291- 306.
- Çöl, G. (2004). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6 (2).
- Demirel, Y. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (15), 115-132.
- 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, İstanbul.
- Doğan, H. (2002). “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, Akademik Bakış Dergisi, 2(2), 69-76.
- Eren, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon “Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergeneli, A. ve Arı Sağlam, G. (2005). “Krizde İşten Çıkarılmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 60(1), 121-148.
- Greenberg, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, Academy of Management Review, 12(1), 9-22.

- Güçel, C. (2013). “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 173-190.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim-İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara.
- Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- İçerli, L. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım” *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, (5:1), 67-92.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Ankara: İleri Giden Ofset.
- İplik, F.N. (2009). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 107-118.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayıncılık.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 1-19.
- Onay Özkaya, M., Deveci Kocakoç, İ. ve Karaa, E. (2006). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2).
- Övgü-Çakmak K. (2005). *Performans değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*. İstanbul: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, A. (2013). “Okul Yöneticilerindeki Adalet Ve Liyakat İle Öğretmenlerdeki Sadakat Ve Gayret Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(1), 99-117.
- Özen, J. (2002). *Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri*, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi, İstanbul: İstanbul Barosu.
- Özer, P.S. ve Urtekin, G.E. (2007). “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 107-125.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Basım.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, O. H. (2013). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Beta Basım.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Poyraz K., Kara H. ve Çetin S A. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Dem. ÜN S.B.E.D., 1(9).
- Selvitopu, A. ve Şahin, H. (2013). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), 14(2),171-189.
- Sıgrı, Ü. ve Basım, N. (2006). “İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(12), 131-154.
- Sürgevil, O. (2007). Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşdan, M., Oğuz, E. ve Ertan Kantos, Z. (2006). “Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı”, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (12), 100-111.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim-Örgütsel Adaletin Rolü, İstanbul: Beta Yayınları.
- Tiryaki, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi”, Kamu-İş, 9(4).
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme”, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, (14), 58-70.
- Tutar, H. (2007). “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12(3), 97-120.
- Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2012). “Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(2), 71- 89.
- Üstüner, M. (2009). “Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(1), 1-17
- Wiener, Y. (1982). “Commitment In Organizations: A Normative View”, Academyof Management Review, 7(3), 418- 428.
- Yalçın, A. ve İplik, N. F. (2005). “Beş Yıldızlı Otelde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi, S.B.E. Dergisi, 14(1), 395- 412.
- Yavuz, M. (2012). “Özel Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları”, Turkish Studies - International Periodical For The Languages, 7(2), 1147-1160.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(1), 3-16.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (16), 83-99.
- Yılmaz, K. (2010). “Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 10(1), 579-616.
- Yürür, S. (2008). “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 13(2),295-312.