

# İş yaşamında algılanan örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde bir uygulama

Tuba BALTA<sup>1\*</sup>  
Salih GÜNEY<sup>2</sup>

**Geliş tarihi / Received:** 15.04.2018

**Düzeltilerek Geliş tarihi / Received in revised form:**18.04.2018

**Kabul tarihi / Accepted:** 12.06.2018

## Öz

*Örgütlerin zorlu iş yaşamında ayakta durabilmesi ve başarılarını bulunduğu pazarda devam ettirebilmesi, doğru stratejik planlamalara ve örgütüne bağlılık duyan işgörenler ile yoluna devam etmelerine bağlıdır. Örgütlerin en büyük güç kaynağı, elinde bulundurduğu işgücüdür. İşgörenler kendilerini örgütüne ne kadar bağlı hissederse o kadar iş performanslarında artış olmaktadır. İşgörenlerin performansındaki bu artış örgüt verimini olumlu yönde etkilemektedir.*

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

*Bu çalışma, bahsetmiş olduğumuz adalet algısı ile çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını ele almaktadır. Anlattığımız bağlılık süreçleri, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin kıstaslarını detaylı bir şekilde ortaya koymuştur. Araştırmaya, İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde bulunan devlet ve özel okullarda eğitim veren 354 öğretmen dahil edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda “Örgütsel Adalet” ile “Örgütsel Bağlılık” arasında (,776 oranında) istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmada varılan en önemli sonuç, eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, algıladığı*

<sup>1</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezinden Özetlenmiştir, tuba-balta@windowslive.com

<sup>2</sup> Prof. Dr. İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Bölümü, Florya /İstanbul /Türkiye, salihguney@aydin.edu.tr

*İş yaşamında algılanan örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi:  
İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde bir uygulama*

*adalet ile ilişkili olduğudur. Öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıkları, ders içerisindeki verimlerini de olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, yöneticiler adalet algısını kurumlarında her zaman üst seviyede tutmalıdır.*

*Anahtar Kelimeler: Adalet, bağlılık, örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık*

## **The influence of the perceived organizational justice on the organizational loyalty of the wage earners in the work place; A case study in the city of Istanbul, Büyükçekmece region**

### **Abstract**

*It is a fact that organizations' survival in difficult business life and the continuation of their success in their existing market depend on accurate strategic planning and continuing their ways with wage earners who are loyal to their organizations.*

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

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

*This study is about the justice perception and the loyalty of the wage earners to their organizations. The loyalty processes that we mentioned have already stated the criteria of the relationship between the wage earner and the organization, in detail.*

*354 teachers working in state and private schools of the city of İstanbul in Büyükçekmece region are included in this study. As the result of the performed analysis, it is observed that there is a statistically meaningful, positive relationship between "organizational justice" and "organizational loyalty" (776 in proportion). The most important result that is attained in this study is the fact that the organizational loyalty of the teachers working in educational*

*institutions is correlated with the perceived justice. The loyalty of the teachers to their institutions also influences their classroom performances in a positive way. In this sense, the administrative staff must always keep the justice perception in the highest rate in their institutions.*

**Keywords:** Justice, loyalty, organizational justice perception, organizational loyalty

## Giriş

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

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

-Adalet; eşitlik, saygı, iyi niyet, tarafsızlık, başkalarının hakkını korumak ve hakkı hak sahibine vermektir.

-Bağlılık; işgörenlerin örgütsel bütünlüğü kendi isteği ile sağlamasıdır.

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

Örgütler, çalışanlar ve yöneticiler tarafından büyük öneme sahip olan adalet ve bağlılık kavramlarının birbiri ile olan ilişkisi ve bu ilişkinin iş yaşamına olan etkileri, bu çalışmada ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışma, akademik olarak ileride “adalet” ve “bağlılık” kavramlarını inceleyecek olan araştırmacılara yol gösterici olmayı amaçlamaktadır.

## **Örgütsel adalet kavramı**

### **Örgütsel adalet kavramı ve tanımı**

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

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

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

Adalet, herkesin emekleri doğrultusunda kendine düşeni almasıdır (Güriz, 2004).

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

Adalet, adil olma, herkese eşit yaklaşma ve herkesin haklarını gözetmektir (Erdoğan, 1998).

İnsanlardaki adalet eğilimi; bir arada yaşama, toplumsal ve mali ihtiyaçlarını karşılama gereksiniminden doğmaktadır. Bu ihtiyaç sonucunda insanların elde ettikleri getirilerin, eşit bir şekilde dağıtılma durumu da adalet kavramının yorumlanmasına sebebiyet vermiştir (Serinkan ve Erdiş, 2014).

İnsanların bir arada yaşamaya başlamaları ve birbirleri ile iletişimlerini artırmalarıyla beraber bir sosyal hayat kavramı gelişmiştir. Sosyal hayat kavramı beraberinde sosyal adalet kavramını doğurmuştur. Daha sonra, sosyal adalet kavramı kurumsal örgüt boyutuna indirgenmeye başlanmıştır.

Bunun neticesinde elde edilen sonuçların paylaşımı ve kişiler arası ilişkileri düzenleyen kuralları kapsayan örgütsel adalet kavramı oluşturulmuştur (Yürür, 2008).

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

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

### **Örgütsel adaletin türleri**

Örgütsel adalet kavramının tarihi, toplumsal ve psikolojik alanda yapılan çalışmalara kadar dayanmakta ve hâlâ günümüzde büyük önem arz eden konulardan biri olmaktadır. Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür/süreç adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üçe ayrılır:

*Dağıtım adaleti kuramı*, işverenin ve işgörenin çıkarları açısından büyük öneme sahiptir. Bu kuram; iş yerinin verimliliğini artırmayı, işgörenin haklarını korumayı, işgörenin performansını artırmayı ve işgörenin işyerine olan sadakatini sağlamayı amaç edinmiştir. Bu kuramın uygulandığı işyerlerinde, saymış olduğumuz bu amaçların hedeflerine ulaştığı, yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Bu adalet kuramı, kurumun yöneticileri, çalışanlara adaletli davranıp davranmadığını değerlendiren süreçleri içerir ve çalışanlar haklarının karşılığını, sağladığı kazanımlar ile alıp almadığını değerlendirir (Ünler ve Gürel, 2015).

*Prosedür adaleti kuramında*, özellikle çalışan bireylerin kaynakların dağıtımını sürecinde ortaya koydukları genel algı üzerinde durulmaktadır. Prosedür adalet yaklaşımı, çalışan bireylerin almış oldukları inisiyatif ve kararlarda yönlendirici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımda, bireyler üzerlerinde kontrol ve denetim mekanizması hissettiklerinden eşit bir dağılım yapıldığını algılar (Serinkan ve Erdiş, 2014). İşgörenlerin örgüt

içerisinde alınan kararları benimsemesi ve kabul etmesi için bu kararların alınmasındaki adillığe inanıyor olmaları büyük önem taşımaktadır (Çağ, 2011).

*Etkileşim adaleti kuramı*, süreçleri uygulamaya koyan kişilerin işgörenler ile aralarındaki iletişim boyutunun nasıl olması gerektiği ile ilgili tanımlamalar olarak ifade edilebilir. Bu adalet türü, sadece işgörelere adil davranılıp davranılmadığı değil, yöneticinin işgörelere olan davranışı ve onlarla olan iletişim şekilleri ile ilgilidir (Serinkan ve Erdiş, 2014).

## **Örgütsel bağlılık kavramı**

### **Örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı**

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

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

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte uyumu ve bu uyumun verime dönüşme sürecidir (Kaya, 2013).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel bütünlüğü sağlamasıdır (Temel, 2009).

Örgütsel bağlılık, bireylerin maddi ve manevi ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağına olan inancıdır (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık, örgüte duygusal olarak bağlanmaktır (Oruç, 2013).

## **Örgütsel bağlılık türleri**

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

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

*Devam bağlılığı*, işgörenlerin örgütten elde ettiği yararlar ile örgütten ayrıldığında elde edeceği zararların değerlendirmesi sonucunda örgütte kalmaya karar vermesi ile oluşan bağlılık türüdür (Temel, 2009).

*Normatif bağlılık*, işgörenlerin sorumlulukları ve içsel duygularıyla örgütte kalma arzusu olarak tanımlamak mümkündür. İşgören, yöneticilerine karşı minnet duygusu ve işinin sorumluluğu ile örgüt üyeliğini devam ettirmektedir (Sığırı, 2007).

## **Araştırmanın metodolojisi**

### **Araştırmanın amacı ve hipotezleri**

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

Araştırmanın amacı ve literatür incelenmesine bağlı olarak geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H2, algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi vardır.

### **Ana kütle ve örneklem**

Bu çalışmanın ana kütlelerini, İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde görev yapan 4500 öğretmen oluşturmaktadır. İstanbul Büyükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre 2017-2018 eğitim-öğretim yılı içerisinde Büyükçekmece ilçesinin devlet ve özel okullarında toplam 4500 öğretmen hizmet vermektedir. Ana kütlelerden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak en düşük örneklem büyüklüğü 350 kişi olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda anketler 18/12/2017 - 07/01/2018 tarihleri arasında ana kütle içerisinde geri dönüş oranları da hesaplanarak 550 kişiye ulaşılmıştır. Anketlere katılanların 375'inden dönüş sağlanmıştır. Ancak katılımcıların 21'i anket sorularını tam ve dikkate alarak cevaplamadığı için analiz dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak, toplam 354 katılımcının bilgileri değerlendirmeye alınmıştır. Anket formu, katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır.

### **Araştırmanın veri toplama araçları**

Araştırmada veri toplama yöntemlerinden olan anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmayı değerlendirebilmek için, öğretmenlerin “Örgütsel Adalet” ve “Örgütsel Bağlılık” düzeylerini belirleyen ölçekler ile öğretmenlerin demografik bilgilerini belirlemeye yönelik kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Araştırma toplam 43 soru içermektedir.

Öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algılarının belirlenmesinde, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Bu adalet ölçeği, 19 madde ve üç boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçeğin 6 maddesi dağıtımsal adaleti boyutunu, 9 maddesi işlemsel adalet boyutunu, 4 maddesi ise etkileşim adaleti boyutunu ölçmektedir. Öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarını belirlemek amacıyla kullanılan ölçek ise, Selvitopu'nun (2007) “Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki” çalışmasından alınmıştır. Ölçek 17 maddeden oluşmaktadır.



## **Bulgu ve yorumlar**

Araştırma bulguları, katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik geçerlilik analizi, regresyon analizi ve korelasyon analizi sonuçları ile ortaya konulmuştur.

### **Güvenilirlik analizi**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmış olup sonuçları Çizelge 1'de verilmiştir.

*Çizelge 1: Örgütsel adalet ölçeği için cronbach's alpha değeri*

<b>Ölçek</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N (Madde Sayısı)</b>
Örgütsel adalet ölçeği	,959	19
Örgütsel bağlılık ölçeği	,966	17

Yapılmış olan güvenilirlik analizi sonuçları neticesinde 0,05 önem düzeyinde, ölçeğe ilişkin tüm değerler dikkate alındığında ölçeğin güvenilir ve geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu, çalışmanın yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

### **Araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık maddelerine ilişkin frekans dağılımları**

Araştırmaya katılan bireylerin demografik bilgileri, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık maddelerine ilişkin cevapların veri özeti Çizelge 2'de, Çizelge 3'te ve Çizelge 4'te verilmiştir.

*Çizelge 2: Araştırmaya katılan öğretmenlere ait demografik bilgiler*

<b>Değişken</b>		<b>Frekans (f)</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	227	64,1
	Erkek	127	35,9
<b>Yaş</b>	25 ve daha az	41	11,6
	26-35 arası	160	45,2
	36-45 arası	113	31,9
	46-55 arası	33	9,3
	56 ve daha fazla	7	2,0
<b>Okul türü</b>	Anaokulu	33	9,3
	İlkokul	83	23,4
	Ortaokul	111	31,4
	Lise	127	35,9
<b>Hizmet süresi</b>	1-5 yıl	103	29,1
	6-10 yıl	81	22,9
	11-15 yıl	84	23,7
	16-20 yıl	51	14,4
	21 ve daha fazla	35	9,9
<b>Bulunduğu okulda çalışma süresi</b>	1-5 yıl	265	74,9
	6-10 yıl	72	20,3
	11 yıl ve daha fazla	16	4,5
<b>Sektör</b>	Özel	181	51,1
	Devlet	173	48,9

Çizelge 3: Analize tabi tutulan örgütsel adalet ölçek ifadelerinin veri özeti

Madde		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Okul yöneticimizin ders programlarını adil bir şekilde yaptığını düşünüyorum	15	4,2	30	8,5	58	16,4	141	39,8	110	31,1
2	Okul yöneticimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma adil olarak dağıtmaktadır.	12	3,4	29	8,2	52	14,7	145	41,0	116	32,8
3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	18	5,1	47	13,1	71	20,1	159	44,9	59	16,7
4	Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	20	5,6	39	11,0	86	24,3	146	41,2	63	17,8
5	Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	15	4,2	58	16,4	70	19,8	144	40,7	67	18,9

*İş yaşamında algılanan örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi:  
İstanbul ili Büyükşehirmece ilçesinde bir uygulama*

6	Okul yöneticilerimiz, işimiz ile ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	12	3,4	38	10,7	70	19,8	145	41,0	89	25,1
7	Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.	11	3,1	54	15,3	58	16,4	153	43,2	78	22,0
8	Yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.	14	4,0	55	15,5	85	24,0	139	39,3	61	17,2
9	Yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	10	2,8	48	13,6	68	19,2	144	40,7	84	23,7
10	Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	7	2,0	32	9,0	78	22,0	144	40,7	93	26,3

11	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	18	5,1	43	12,1	76	21,5	143	40,4	74	20,9
12	Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.	7	2,0	22	6,2	46	13,0	141	39,8	138	39,0
13	Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır	5	1,4	27	7,6	50	14,1	126	35,6	146	41,2
14	Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	14	4,0	29	8,2	52	14,7	154	43,5	105	29,7
15	Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	18	5,1	31	8,8	50	14,1	152	42,9	103	29,1

*İş yaşamında algılanan örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi:  
İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde bir uygulama*

16	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlandığını her birimizle ayrı ayrı tartışır.	22	6,2	61	17,2	99	28,0	117	33,1	55	15,5
17	Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.	15	4,2	29	8,2	84	23,7	149	42,1	77	21,8
18	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.	14	4,0	50	14,1	90	25,4	141	39,8	59	16,7
19	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese açık bir şekilde sunar.	24	6,8	36	10,2	70	19,8	145	41,0	79	22,3

Çizelge 4: Analize tabi tutulan örgütsel bağlılık ölçek ifadelerinin veri özeti

Madde	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Okulumda planlama, örgütlenme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.	20	5,6	55	15,5	63	17,8	146	41,2	70	19,8
2	Okulumda hâkim olan yüksek düzeydeki güven duygusu, görevimi uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır.	16	4,5	43	12,1	73	20,6	140	39,5	82	23,2
3	Bu okulda yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum.	19	5,4	69	19,5	87	24,6	122	34,5	57	16,1

*İş yaşamında algılanan örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi:  
İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde bir uygulama*

4	Yöneticilerimizin karar alırken, problem çözerken bizleri işbirliğine teşvik etmeleri, kendimi buraya bağlı hissetmemi sağlıyor.	18	5,1	46	13,0	71	20,1	154	43,5	65	18,4
5	Üstlerim, yapmış olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.	21	5,9	45	12,7	71	20,1	148	41,8	69	19,5
6	Kişinin kim olduğundan ziyade, performansının objektif olarak değerlendirilmesi, benim bu okula bağlı olmamı sağlıyor.	17	4,8	41	11,6	73	20,6	163	46,0	60	16,9
7	Okul müdürümüzün çabalarımaya destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor.	15	4,2	44	12,4	67	18,9	145	41,0	83	23,4



8	Yönetimin bir parçası olduğum hissi, benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	27	7,6	64	18,1	88	24,9	125	35,3	50	14,1
9	Adil ve düşünceli yönetimi nedeniyle, kendimi bu okulla büyük ölçüde özdeşleştiriyorum	20	5,6	39	11,0	68	19,2	162	45,8	65	18,4
10	Önerilerim, okul yönetimince dikkate alındığı için kendimi buraya bağlı hissediyorum.	19	5,4	42	11,9	72	20,3	166	46,9	55	15,5
11	Bu okulda doğru işler, doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.	19	5,4	45	12,7	86	24,3	145	41,0	59	16,7
12	Bu okulda mesleki gelişim olanaklarının oluşu, beni buraya bağlı kılıyor.	22	6,2	55	15,5	97	27,4	134	37,9	46	13,0
13	Okulumun istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısının olduğunu düşünüyorum.	16	4,5	40	11,3	71	20,1	146	41,2	81	22,9

*İş yaşamında algılanan örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi:  
İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde bir uygulama*

14	Okulumda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu okula bağladığımı düşünüyorum.	15	4,2	35	9,9	81	22,9	147	41,5	76	21,5
15	Bu okulda dikkate alındığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum.	16	4,5	39	11,0	72	20,3	150	42,4	77	21,8
16	Herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin bu okulda ders saatleri dışında da çalışabilirim	30	8,5	54	15,3	92	26,0	120	33,9	58	16,4
17	Kendimi tamamen bu okulun bir parçası olarak hissediyorum.	23	6,5	32	9,0	71	20,1	148	41,8	80	22,6

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

Araştırmaya örneklem olan öğretmenlerin “Örgütsel Adalet” algıları ile “Örgütsel Bağlılık” arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla “Korelasyon Analizi” uygulanmıştır. Korelasyon analizi yapılmadan önce “Örgütsel Adalet” ve “Örgütsel Bağlılık” ölçeklerinin ortalaması alınmıştır. Alınan ortalama sonuçlarına göre korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucu Çizelge 5’te ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir.

*Çizelge 5: Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıladıkları “örgütsel adalet algısı” ile “örgütsel bağlılıkları” arasındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi*

	<b>Adalet Ortalama</b>	<b>Bağlılık Ortalama</b>
<b>Adalet Ortalama</b>	1	,776
<b>Sig. (2-tailed)</b>		,000
<b>N</b>	354	354
<b>Bağlılık Ortalama</b>	,776	1
<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	
<b>N</b>	354	354

Çizelge 5’in incelenmesinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık algılamaları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu iki ölçek arasındaki ilişki oranı %77’dir. Pearson Korelasyon = ,776; P=000,<0,05) bir ilişki bulunmaktadır.

### **Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi**

Araştırmada, “Örgütsel Adalet” algıları ile “Örgütsel Bağlılık” arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla “Korelasyon Analizi” uygulanmıştır. Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa olan etkisini incelemek amacıyla “Regresyon Analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucu Çizelge 6’da ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir.

*Çizelge 6: Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa olan etkisinin regresyon analizi ile incelenmesi*

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

Bağımsız değişken: Örgütsel adalet ortalama

*İş yaşamında algılanan örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi:  
İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde bir uygulama*

### ANOVA

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

Bağımsız değişken: Örgütsel adalet ortalama

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

Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık ortalama

Çizelge 6'nın incelenmesi sonucunda örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine pozitif yönlü ( $\beta=,776$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. ( $p=,000<0,05$ )

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

## Sonuç ve tartışma

Bu çalışma, “Örgütsel Adalet” ve “Örgütsel Bağlılık” arasındaki ilişkiyi eğitim sektöründe öğretmenler tarafından nasıl algılandığının araştırması adına uygulanmıştır. Çalışmada ilk olarak “Örgütsel Adalet” ile “Örgütsel Bağlılık” arasındaki ilişki teorik bilgiler ile açıklanmaya ve daha sonra uygulama aşaması ile çalışanların örgütsel adalet algılarının kurumlarına olan bağlılıklarını analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda ulaşılmış olan analiz sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık ile olan pozitif ilişkisini belirlemek amacıyla ölçeklere korelasyon analizi uygulanmıştır. Yapılan bu analizi sonucunda “Örgütsel Adalet” ile “Örgütsel Bağlılık” arasında (,776 oranında) istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, onların kurumlarına olan bağlılık düzeylerini büyük ölçüde etkilemektedir. Öğretmenlerin bağlılık düzeyleri ders içerisindeki verimlerine yansımaktadır. Chughtai ve Zafar (2006), “Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers” adlı çalışmalarında da, örgütsel adaletin bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu saptamışlardır.

- Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa olan etkisini ölçmek amacıyla ölçeklere regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan bu regresyon analizi sonucunda, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine ( $\beta=,776$ ) istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin adalet algılarındaki artış, onların bağlılık seviyelerine de aynı oranda etki etmektedir. Yani adalet ne kadar artarsa bağlılık da aynı oranda artmaktadır. Selvitopu’nun (2013) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” adlı çalışmasının sonuçlarına paralel olarak bu araştırma da, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışmalar ışığında görülüyor ki, Türkiye’de ve dünyada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konularının eğitim dışındaki diğer örgütlerde çalışıldığı, eğitim örgütlerinde ise sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Özellikle Türkiye’de bu konularda eğitim kurumlarında yapılan çalışmaların sayısı çok azdır.

## **Öneriler**

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

- Yapılmış olan bu çalışma eğitim kurumlarını kapsamaktadır. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa olan etkisi başka kurumlarda da incelenmelidir.
- Yöneticiler, örgütsel bağlılığı arttırabilmesi için adaletli bir tavır sergilemelidir. Eğer gerekiyorsa yöneticilere “Örgütsel Adalet” ile ilgili eğitimler verilmelidir.
- Örgütsel bağlılığa sadece adalet algısı etki etmemektedir. Bağlılığı etkileyecek olan başka sebepler de araştırılmalıdır.
- Kurumlar, çalışanların örgütüne yönelik tutumlarını belirli aralıklarla ölçmeli ve ölçüm sonuçlarını değerlendirmelidir. Yöneticiler bu sonuçlar neticesinde kendi tutumlarına da yön vermelidir.
- Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır.

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

## Kaynaklar

[1] Chughtai, A. A., Zafar, S., (2006). Antecedents And Consequences Of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M. Research*. 11(1).

[2] Çağ, A., (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

[3] Çöl, G., (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(68), 3.

[4] Erdoğan, M., (1998). *Liberal Toplum Liberal Siyaset*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Folger, R., Cropanzano F., (1998). Justice and Human Resource Management, Foundations Organizational Science, USA.

[5] Güriz, A., *Adalet Kavramı Üzerine*, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi, İstanbul: İstanbul Barosu.

[6] İnce, M., Gül, H., (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitapevi, Ankara.

[7] Karagöz, Y., (2002). Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sivas, 2(26), 267.

[8] Kaya, N., (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

[9] Niehoff, B.P., Moorman, R.H. (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring Organizational Citizenship Behavior. *Academy Of Management Journal*, 36(3).

[10] Oruç, M., (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

[11] Örmeci, E., (2013). Örgütsel Adalet Algısının, Örgüte Bağlılık Aracılığıyla Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışlarına Etkisinde Kuruma Güvenin Rolü, (Yayınlanmamış doktora tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

*İş yaşamında algılanan örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi:  
İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde bir uygulama*

[12] Sabuncuoğlu, T.E., (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Dergisi*, İzmir, 7(2), 614-615.

[13] Selvitopu, A., (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

[14] Selvitopu, A., (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki., Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 14 (2).

[15] Serinkan, C., Erdiş, Y., (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

[16] Sığı, Ü., (2007). İş görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Eskişehir, 7(2), 264.

[17] Temel, A., (2009). *Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

[18] Ünler, E., Gürel, H., (2015). *Örgütsel Adaletin Peşinde*, Beta Basın Yayın, İstanbul.

[19] Yürür, Ş., (2008). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.