

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL ADALETİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ
(ANKARA İLİ MAMAK İLÇESİNDE BİR UYGULAMA)

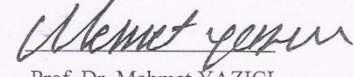
NAİM ŞENTÜRK

NİSAN-2014

Tez Başlığı: Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Tezi Hazırlayan: Naim ŞENTÜRK

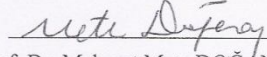
Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



Prof. Dr. Mehmet YAZICI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

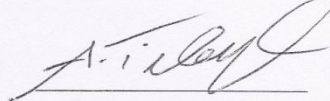
Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığını onaylıyorum.



Prof. Dr. Mehmet Mete DOĞANAY

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.



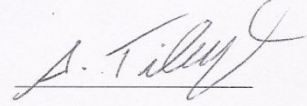
Prof. Dr. Alâeddin TİLEYLİOĞLU

Tez Danışmanı

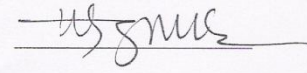
Tez Jüri Tarihi: 29/04/2014

Tez Jüri Üyeleri:

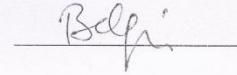
Prof. Dr. Alâeddin TİLEYLİOĞLU (Çankaya Üniv.)



Prof. Dr. Öznur YÜKSEL (Çankaya Üniv.)



Doç. Dr. Belgin AYDINTAN (Gazi Üniv.)



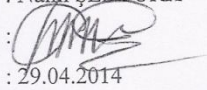
ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı, Soyadı : Naim ŞENTÜRK

İmza :

Tarih :


29.04.2014

ÖZET

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ (ANKARA İLİ MAMAK İLÇESİNDE BİR UYGULAMA)

ŞENTÜRK, Naim

Yüksek Lisans Tezi

Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Alâeddin TİLEYLİOĞLU

Nisan 2014, 94 sayfa

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Araştırma için literatür incelenmiş ve çalışmada 5'li likert tipi anket kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2013-2014 eğitim –öğretim yılında Ankara ili Mamak ilçesindeki resmi ortaöğretim okullarında görev yapan 307 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlere örgütsel bağlılık anketi, örgütsel adalet anketi ve kişisel bilgi ile ilgili anketler dağıtılmış daha sonra toplanan bu anketlerden veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde Anova, çoklu regresyon ve t-testi kullanılmıştır. Araştırmada, resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine işlemsel ve etkileşimsel adaletin anlamlı bir etkisinin olmadığı ($P>0.05$), ancak ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde dağıtımsal adalet algısının anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($P<0.05$).

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Öğretmen, Adalet, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL LOYALTY IN SECONDARY SCHOOLS (EXAMPLE OF MAMAK DISTRICT IN ANKARA)

ŞENTÜRK, Naim

Masters Thesis,

Social Sciences Institute,
Business Administration Department

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Alâeddin TİLEYLİOĞLU

April 2014, 94 pages

The aim of this research is to investigate whether organizational justice perception of high school teachers have an effect on organizational loyalty level. A questionnaire is prepared and applied to find out this relationship. In the study after a review of literature is conducted, a questionnaire was sent to all 307 teachers who are presently working at state high schools in Mamak district of Ankara, during the 2013-2014 education year. The questionnaire consisted of three parts. Organizational loyalty questions, Organizational justice questions, and personal information form. The data obtained is analysed by using anova test, multiple regression and t-test. The study show no significant effect of operational and interactive justice on the organizational loyalty level of the teachers who work at state high schools $p > 0.05$. While a significant effect of distributed justice perception of teachers on their schools loyalty level $p < 0.05$ was discovered.

Key Words: Organization, teacher, justice, organizational justice, organizational loyalty

TEŐEKKÖR

Tez alıőmalarım süresince yardım ve katkılarıyla beni bilgilendiren ve yönlendiren tez danışmanım Prof. Dr. Alâeddin TİLEYLİOĞLU'na, yine kıymetli deneyim ve bilgi birikiminden faydalandığım hocam Yrd. Doç. Dr. İrge ŞENER'e, veri toplama ve analiz çalıőmalarım esnasında benden yardım ve desteklerini esirgemeyen tüm çalışma arkadaşlarıma ve meslektaşlarıma, değerli okul yöneticilerine ve manevi destekleriyle her zaman yanımda olan eşime ve oğlum Mehmet Efe'ye teőekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
İNTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii

BÖLÜMLER

BÖLÜM 1

1.GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5

BÖLÜM 2	6
----------------------	---

2.1.ÖRGÜTSEL ADALET TANIMI	6
2.2. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ	12
2.2.1. Dağıtımsal Adalet.....	12
2.2.2. İşlemsel Adalet	14
2.2.3. Etkileşimsel Adalet	18

BÖLÜM 3	21
----------------------	----

3.1.ÖRGÜTSELBAĞLILIK KAVRAMI	21
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI	23
3.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ	26
3.3.1. Duygusal Bağlılık	27
3.3.2. Devamlılık Bağlılığı.....	30

3.3.3. Normatif Bağlılık	32
3.3.4. Uyum Bağlılığı.....	33
3.3.5. Özdeşleşme Bağlılığı.....	34
3.3.6. İçselleştirme Bağlılığı.....	35
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	36
3.4.1. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı	36
3.4.2. İşyeri Yetki Yaklaşımı	37
3.4.3. Akılcı Seçim Yaklaşımı.....	37
3.4.4. Üç Boyut Yaklaşımı	37
3.4.5. Tarafların Bahsi Yaklaşımı	38
3.4.6. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	38
3.4.7. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	39
3.4.8. Kantz ve Kahn Tarafından Geliştirilen Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	40
3.4.9. Mowday Tarafından Geliştirilen Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	40
3.4.9.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	41
3.4.9.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	41
3.5. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ.....	41
3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	43
3.6.1. Bireyler Açısından Sonuçları	44
3.6.2. Çalışma Grupları Açısından Sonuçları	44
3.6.3. Örgütler Açısından Sonuçları	44
3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR.....	45
3.7.1. Mesleki Bağlılık.....	45
3.7.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık.....	46
3.7.3. Sadakat.....	47
3.7.4. İtaat.....	48
3.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI.....	48
3.8.1. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları.....	48
3.8.1.1. Kontrol.....	49
3.8.1.2. Vizyon ve Strateji.....	49
3.8.1.3. Mücadele Gerektiren İşler.....	49

3.8.1.4. İşbirliği ve Takım Çalışması.....	..49
3.8.1.5. Çalışma Kültürü.....	..49
3.8.1.6. Ortak Kazanımlar.....	..49
3.8.1.7. İletişim.....	..50
3.8.1.8. İnsanlara İlgisi.....	..50
3.8.1.9. Teknoloji.....	..50
3.9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	50
3.9.1. Kişisel Faktörler.....	51
3.9.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler.....	52
3.9.3. Durumsal Faktörler.....	54
3.9.3.1. Araçsal Kestirim.....	54
3.9.3.2. Benzeyiş Kestirimi.....	54
3.9.3.3. Adaletin Grup-Değer Kestirimi.....	54
3.9.4. Diğer Faktörler.....	55
BÖLÜM 4.....	57
4.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Kurumları Açısından Önemi.....	57
4.2. İlgili Araştırmalar	59
BÖLÜM 5	62
5. YÖNTEM	62
5.1. Araştırmanın Modeli.....	62
5.2. Evren ve Örneklem	62
5.3. Veri Toplama Aracı	63
5.4. Verilerin Analizi	66
5.4.1. Likert Ölçeği.....	66
5.4.2. Regresyon Analizi.....	67
5.4.3. T-testi.....	67
5.4.4. Anova Testi.....	68
BÖLÜM 6.....	69

6. BULGULAR VE YORUM	69
6.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Güvenirliklerine İlişkin Sonuçlar	69
6.2. Ortaöğretim Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar	70
6.3. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Sonuçlar.....	71
6.4. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Sonuçları.....	72
6.5. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Sonuçları.....	74
6.6. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Sonuçları.....	76
6.7. Öğretmenlerin Dağıtımsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Sonuçları	78
BÖLÜM 7	81
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	81
7.1.Sonuç.....	81
7.2.Öneriler.....	84
KAYNAKÇA	85
EKLER	91
Ek 1 Anketler	91
Ek 2 İzinler.....	94

TABLÖLÄR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Bağlılığın Muhtemel Sonuçları.....	43
Tablo 2: Derecelendirme Ölçeği.....	64
Tablo 3: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Güvenirliklerine İlişkin Sonuçlar.....	69
Tablo 4: Derecelendirme Ölçeği.....	69
Tablo 5: Ortaöğretim Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar... ..	70
Tablo 6: Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Sonuçlar.....	71
Tablo 7: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Sonuçları.....	73
Tablo 8: Öğretmenlerin Branşlarına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Sonuçları.....	74
Tablo 9: Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Sonuçları.....	76
Tablo 10: Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Dağıtımsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Adalete İlişkin Algılarının Sonuçları	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1:** Kaynakların Dağıtımı ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adaletle, Gerilim Çıkış Oranı, İş doyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Bırakma Arasındaki İlişki..... 10
- Şekil 2:** Örgütlerde Adalet 11

BÖLÜM I

GİRİŞ

Örgütler hizmet sunabilmek için kendilerine göre amaç ve hedefler ortaya koyarak, amaçları gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşmak adına, insan kaynakları, teknoloji ve bir çok araçtan yararlanmaktadırlar.

Örgütler, artan rekabet ortamında, yaşamlarını sürdürebilmek için az maliyet-çok verimlilik görüşünü benimsemektedirler. Bu anlamda çalışanlar, örgütlerin amaç ve hedeflerini ortaya koyan, uygulamasını, değerlendirmesini yapan ve bu faaliyetleri sonuçlandıran önemli bir kaynaktırlar. Bu nedenle örgüt verimliliği üzerinde bir çalışma yapıldığı zaman ilk önce çalışanların dikkate alınması gerekmektedir (Doğan, 2008).

İçinde bulunduğumuz çağda, çalışanlar zamanlarının çoğunu çalıştıkları kurumda geçirmektedirler. İş göreni, çalışma yerinde etkileyen birçok olumlu ve olumsuz davranış vardır. Bu davranışlar fiziki ya da psikolojik olabilir (Aslantürk, 2013).

Kamu çalışanları, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları açısından bir çok araştırmacı tarafından değerlendirilmiştir. Bu çalışmalarda çoğunlukla, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır. Ancak örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerde farklı sonuçlar elde edilmiştir (Doğan, 2008).

Bununla birlikte çalışanların kişisel özellikleri ve çalıştıkları kurumun yapısı açısından da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki etkileşimin incelenmesi, örgüte ait değişkenleri belirlemeye yardımcı olmaktadır (Cihangiroğlu, 2011: 12).

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları diğer bütün kurumlar için önemli olduğu gibi eğitim kurumları açısından da önemlidir. Öğretmenlerin işlerine ve çalıştıkları iş yerine bağlılık duymaları, verimlilikleri, motivasyonlarının artırılması, eğitimin amaç ve hedefine ulaşması için son derece gereklidir.

Bu nedenle öğretmenlerin, okul yönetimi tarafından motive edilmesi, öğretmenlere değer verilmesi, güven aşılması ve performanslarının artırılması kurum içinde örgütsel adaletin gerçekleştirilmesi ile sağlanabilmektedir (Selvitopu, 2013: 173).

Eğitim kurumlarında çalışanların performansını ve verimliliğini arttırmaya yönelik yapılan çalışmalarda, kurum içi adaletin sağlanması için görevlerin ve kaynakların adil bir şekilde dağıtılması gereği ortaya konmuştur. Örgütte alışanların eğitim ortamındaki adalete ilişkin algıları, örgüte karşı olan güvenlerini olumlu yönde etkilemektedir. Örgütte alışanların yönetime olan güvenleri ise bağlılıklarını arttırmakta ve örgütte olumsuz davranışların ortaya çıkmasını engellemektedir.

Çalışanların davranışları, eğitim kurumunun hedeflerini gerçekleştirmesi açısından önem arz etmektedir. Eğitim, rgt kalitesini ve verimliliğini arttırırken, çalışanların davranışlarını görmezden gelemez. Örgütteki bireylerin adalete ilişkin algıları, onların kurumlarına karşı olumlu tutum ve davranış geliştirmeleri açısından önemlidir. Çalışanlar, rgte karşı olumlu davranış geliştirirse, örgüt yönetimi, bireyleri motive etme konusunda sıkıntı yaşamaz.

Örgütteki adaletli yönetim, iş görenlerin etik ve ahlaki kurallara uymalarını sağlarken, çalışanların bu yönde olumlu davranışlar geliştirmelerine neden olur. Dolaysıyla bireylerin yaşamlarına pozitif yönde değer katar (Cihangiroğlu, 2011).

Örgütsel adalet ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, örgütsel adaletin birçok değişkeni etkilediği belirlenmiştir. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık değişkenini de etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı güçlü olan bireyler, verimlilik ve retkenliklerinden dolayı kurumları için önemli birer değerdirler. Üretkenlik ve verimlilik ise örgütsel başarıyı arttırmaktadır. Örgütsel bağlılık, kurumun bireylerden beklediği olumlu davranışlardandır. Örgüte bağlı birey, kurumun amaçları doğrultusunda hizmet edip, hedeflerine ulaşmak adına sürekli bir çaba içerisinde-dir. Örgüte bağlılık duymayan çalışanlarda ise bir tükenmişlik düşüncesi oluşmakta, buna bağlı olarak çalışan performansında azalmalar meydana gelmektedir. (Selvitopu, 2013).

Ortaöğretim kurumları, öğrenciler için önemli bir eğitim ğretim kademesi aynı zamanda geleceklerini belirleyecekleri bir dönüm noktasıdır. Çünkü ğrencilerin gelecekte nerede olacakları, hangi üniversiteyi okuyacakları, hangi işe sahip olacakları konusundaki düşünceleri bu sıralarda belirlenmektedir.

Bu yüzden öğretmenlerin okullarına bağlılık duyması, okulun verimliliğini arttıracaktır (Selvitopu, 2013:174)

Bu çalışmada, Ankara İli Mamak İlçesi Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki inceleme konusu olarak ele alınmıştır.

Ortaöğretim kurumları, terfi, ödüllendirme sistemi, iş doyumu, çalışma koşulları, ücret sistemi, ders saatleri, kurumun disiplin politikası, kültür yapısı gibi örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları yönüyle ilişkilendirildiği zaman örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ortaya konulan bu etmenlerle birbirlerini etkileyip etkilemediğini bir devlet kurumu olan Milli Eğitim Bakanlığına ait Ankara ili – Mamak İlçesi Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin incelenmesi, bu örgütün çalışanlarına ait (ücret dağılımı, ders saatleri, cinsiyet ayrımı, hizmet yılı ödül ve terfi, kurumun disiplin politikası vb.) örgütsel bağlılık ne örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ne kadar etkilediği önemli görülmüştür. Ortaöğretim kurumlarında örgütsel bağlılığı sağlamak için yöneticiler, çalışanlara adil davranışlarda bulunarak kuruma bağlılığı artırabilirler(Şeker ve Zırhlioğlu, 2009).

1.1. Problem

Ortaöğretim kurumlarında, kurumun hedeflerini yerine getirmek için çalışan en önemli insan kaynağı unsuru şüphesiz öğretmenlerdir. Öğretmenlerin kurum içinde bezginlik göstermelerinin ya da kuruma bağlılık göstermemelerinin belli nedenleri vardır. Bu nedenler çözüme kavuşmadığı sürece örgüt, amaçlarını tam gerçekleştiremez. Bu nedenle öğretmenlerin bağlılıklarını artırmak için farklı yöntemler uygulamanın gerekliliği, yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır Doğan, (2008); Şenyüz, (2003); Öztürk, (2008), Arslantürk, (2012), Uğur, (2009). Ortaöğretim kurumlarında Örgütsel Bağlılığı artırıcı unsur olarak da öğretmenlerin adalet algılarının artırılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle ortaöğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisinin araştırılmasının önemli olduğu düşünülmüştür.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarını tespit etmek, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa olan etkisini incelemektir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- Ankara İli Mamak İlçesindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin adalet algıları nasıldır?
- Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?
- Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
- Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
- Ortaöğretim kurumlarında örgütsel adalet, örgütsel bağlılık üzerinde etkili midir?

Ayrıca bu araştırma ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın önemine işaret edilmekte, eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek verilerin, Milli Eğitim Bakanlığı ve ilgili kurumlarına oluşturacakları yeni projelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın yapılacak başka araştırmalara kaynak olma özelliği taşıyarak yeni araştırmacılara yol göstermesi beklenmektedir.

1.3. Önem

Ortaöğretim kurumlarının hedefleri toplumun geleceğine yön vermektedir. Bu açıdan bakıldığında ortaöğretim kurumlarında hedefleri gerçekleştirmek için görevlendirilen kişilerin, kurumlarına bağlılıklarının ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kurumsal bağlılığa etkisi olan unsurları tespit etmek önemli hale gelmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığa etkisi olan unsurların etkilerinin hangi yönlü olduğunu bilmek, örgütsel bağlılığı artırıcı çalışmalarda kullanılması açısından gereklidir. Bu nedenle Örgütsel Adalet boyutlarının Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek önemli görülmektedir. Örgütsel Bağlılık kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda bu kavramın, örgütlerin hedeflerine ulaşmaları konusunda önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür (Ceylan ve diğerleri, 2001; Doğan, 2008).

1.4. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma Ankara ili Mamak İlçesi Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin vereceği cevaplarla sınırlı olacaktır.
2. Araştırma Ankara ili Mamak İlçesinde bulunan devlet okullarında çalışan öğretmenlerin verdiği cevaplarla sınırlıdır.

BÖLÜM II

2.1. ÖRGÜTSEL ADALET TANIMI

Adalet, özünde topluma eşit şartlar sunabilen, bireylerin eşit imkanlara sahip, özgür bir şekilde gelişimini sağlayan, hak ve sorumlulukların eşit bölüşüldüğü çalışma ortamında çalışanların verimli olarak çalışabilmesini, tüm çalışanların hak ve görevlerinin eşit olarak tanınmasını sağlayan, toplumun ve çalışanın onurunu koruma altına almış olan hukukun özü olarak tanımlanabilmektedir (Yılmaz, 2006). Adalet terimi; dürüst olma, doğru konuşma, eşit davranışlar sergileme, haktan yana olma, hak yememe, hakkaniyetin ölçülerini taşıma, meşru, tarafsız, insani hasasiyetleri taşıma gibi anlamlara da gelir (Töremen, 2008). Bu anlamda bir toplumdaki adalet ilkeleri, insanların birbirlerine ve içinde buldukları sosyal kurumlara karşı hak ve sorumluluklarını tanımlamaya yardımcı olmaktadır (Yılmaz, 2006).

İş gören çalıştığı yerde, bulunduğu çevre içerisinde arzuladığı, özlemini çektiği, eşitsizliğin, haksızlığın olmadığı bir adaleti daima aramaktadır. Özlenen, aranan bu adalet, toplumların sosyal barışını sağlayan önemli bir kavramdır. En basit şekli ile toplumun içerisinde bulunan tüm bireylerin hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet, iş görenin bulunduğu çevrede, çalıştığı yerde, bireyler arasındaki ilişkilerde eşitliği ve güveni sağlayan unsurdur. İş gören çalıştığı yerde ve içinde bulunduğu pozisyon gereği toplumda verimli, üretken ve yararlı olmak için ortaya bir gayret, özveri ortaya koyar. Toplum da ortaya konulan bu gayrete karşılık bir değer biçer. Ortaya konulan çabaların, elde edilen kazanımlar ve verilen emeklerin bu değerle denk olması beklenir. Harcanan zamanın, verilen emeklerin değerinin verilmediği anlaşıldığı zaman, bireyde bir eşitsizlik, haksızlık ve adaletsizlik algısı oluşmaktadır (Töremen, 2008).

Doğan'a, (2008) göre adalet insanların etik, politik ve sosyal boyutlarda hedeflerinden biri olmuştur. Adalet sosyal hayatın en değerli kriterlerinin başında gelmektedir. Tutar'a, (2007) göre adalet, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirmeyi ifade eder. Töremen, (2008) ise adaleti, en yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü temel fikir ya da erdem olarak tanımlar. Adalet terimi çalışanlar için eşitliği, doğruluğu ortaya koyduğu gibi bunların tersi olan eşitsizliği, adaletsizliği doğru

olmamayı da gösterir. Bağlılık, saygınlık, incelik, kişilikli olma gibi insani özellikler taşıyan davranışlar da çalışan hakları içerisinde yer alır (Töremen, 2008).

Adalet olgusu, insanoğlu toplu halde yaşayan bir varlık olduğundan, bu topluluğun bireylerinin hem çalışma hem de sosyal hayatlarını düzenleyen bir yol göstericidir. Gelişmiş toplumlarda en önemli konu adalettir. Çünkü insanların ortaya koyduğu eylemler, diğer insanları etkileyebilir. Adalet konusu, Türk kültüründe ve Doğuda İslam ülkelerinde önemli bir yere sahiptir. Yazılmış olan bir çok kaynakta yöneticilerin adil olması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Yusuf Has Hacıp'in, Kutadgu Bilig adlı eserindeki ana karakterlerden biri olan hükümdarın sembolü adalettir. Yönetici adına adaletin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Akt. Doğan, 2002). Farabi, El- Medinet'ül Fazıla adlı eserinde devletin kaynaklarından birinin adaletin temin edilmesi olduğunu söylemektedir (Akt. Arslan, 2010). İbn-i Haldun, Mukaddime adlı eserinde adaletle ayrı bir önem vermekte ve devletin ömrünü adil olmasına bağlamaktadır. İbn-i Haldun'a göre adalet ve hak üzere amel etmeyen bir devlet, ne kadar güçlü olursa olsun yıkılmaya mahkumdur (Şener, 2002). Osmanlı İmparatorluğu'nda yöneticilerin görevi, ülkede adaleti sağlayıp halkın refah içinde yaşamasını sağlamaktır (Yılmaz, 2006).

Bu zaman diliminde, toplumları en çok etkileyen sınıf eylemlerinden bir tanesi de yönetici sınıfın yapmış olduğu toplumları etkileyen eylemlerdir (Doğan, 2008). Toplumları etkileyen bu eylemler sonucunda çalışanlar, hakların gözetilmesini, performansının adaletle değerlendirilmesini ve işin ehline verilmesini ister. Arzu edilen bu haklar, çalışanın en doğal hakkı olup, iş görenler arasında hakların adil olarak dağıtılması, çalışanın ehliyetine uygun görevlerde çalıştırılması ve ödül-ceza yöntemine uygun bir sistemin ortaya çıkmasına neden olur (Töremen, 2008).

Adalet terimi, son yıllarda üzerinde önemle durulan ve farklı boyutları tartışılan bir kavram olmuştur. Özellikle sosyal adalet ve örgütsel adalet kavramlarına daha fazla vurgu yapıldığı görülmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinin almış oldukları kararlar ve yönetim uygulamalarına bakarak, örgütsel adalet kavramını belirlerler. Aslında çalışanın işi ile ilgili bütün tutum ve davranışları, işteki adalet algısı ile ilgilidir (Yılmaz, 2006).

Bununla birlikte örgütsel adalet, iş görenlerin işleriyle ilgili haklılık, haksızlık yargılarının oluşmasında ne gibi etkenlerin rol aldığı ve doğrularının neler olduğu ile ilgilenmektedir (Töremen, 2008). Greenberg'e (1990:406) göre örgütsel adalet, örgüt

içinde çalışanlara yönetim tarafından eşit, adil tutulması konusundaki düşüncelerin, örgüte olan bağlılığı, örgütsel güven, iş tatmini gibi duyguları etkilediğini içeren bir kavramdır. Örgütsel adaletin, farkı bir ifade şekli de şudur: İşyerinde çalışanların birbirleri ile ilişkileri, kendilerine verilen olan görev ve fırsatlar, üretilen mal ve hizmetler, almış oldukları ücret, ödül ve ceza, örgütteki rolleri, pozisyonları gibi kazanımların yönetim tarafından bir karara bağlanması, alınan bu kararların geliştirilerek sosyal kurallarla ilişkilendirilmesidir (Cropanzano, 2009; Akt.Yılmaz, 2006).

Çalışanlar oluşturdukları bu kurallar çerçevesinde kendilerince farklı ölçüler geliştirmektedirler. Geliştirdikleri bu ölçülerle, yönetimin onlara adil, eşit, hakkaniyet ölçülerinde davranışlar sergileyip sergilemediğini belirlerler.

Örgütsel adalet ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, bilim adamlarının çoğunluğunun örgütsel adaleti, Adams'ın 1965'te ortaya koymuş olduğu eşitlik teorisine dayandırdıkları görülmektedir. Adams araştırmalarında, örgüt içinde benzer işi yapan çalışanların karşılaştırmasını yapmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda girdi ve çıktılar arasında bir adaletsizlik görülürse; işten soğuma, işten kaytarma, devamsızlık, yönetime karşı bir kızgınlık gösterme, işi bırakma ve benzeri istenmeyen eylemler çalışan tarafından tepki olarak gösterilir. Girdi ile anlatılmak istenen çalışanın niteliksel özellikleridir. Bu özellikler; eğitim, sosyal statü, kıdem yetenek ve yaş gibi konuları kapsamaktadır. Çıktı ise çalışana örgütteki yöneticiler tarafından verilen görevleri, ücreti, ödül, ceza, yüksek statüyü içerir. Başka bir ifadeyle çalışan, örgüte vermiş olduğu emeğiyle, işteki verimliliğiyle, çalışanların yapmış olduğu üretkenliği karşılaştırarak bir adaletsizlik algıladığında, işine, yönetime karşı bir güvensizlik algılamaktadır. Algılanan bu adaletsizliği yok etmek için çalışan, farklı eylemlerde bulunur. (Adams, 1965; Akt.Yılmaz, 2006).

Örgütsel adalet üzerine birçok çalışma yapılmış. Bu çalışmalarda örgütsel adalet ile ilgili farklı görüşlere ait tanımlar tespit edilmiştir. Tanımların bazıları aşağıda verilmiştir: Yılmaz (2006:466)'a göre örgütsel adalet, iş görenlerin örgütteki dağıtım, işleyiş, etkileşim ve işleme ilişkin algısı olarak tanımlanmaktadır. Yıldırım, (2002) ise örgütsel adaleti şu şekilde tanımlanmaktadır; örgüt içinde çalışanlara verilen ödül-cezaların yönetim ve dağıtımının nasıl yapılacağını belirleyen hukuki ve toplumsal kurallar bütünüdür. Burada hukuki ve toplumsal kurallar olarak anlatılmak istenen; ödül ve cezaların dağıtım şeklinin adilliği, çalışanların ilişkilerinin uyumudur. Şenyüz, (2003) örgütsel adaletin; çalışanların, iş yerlerinde içinde

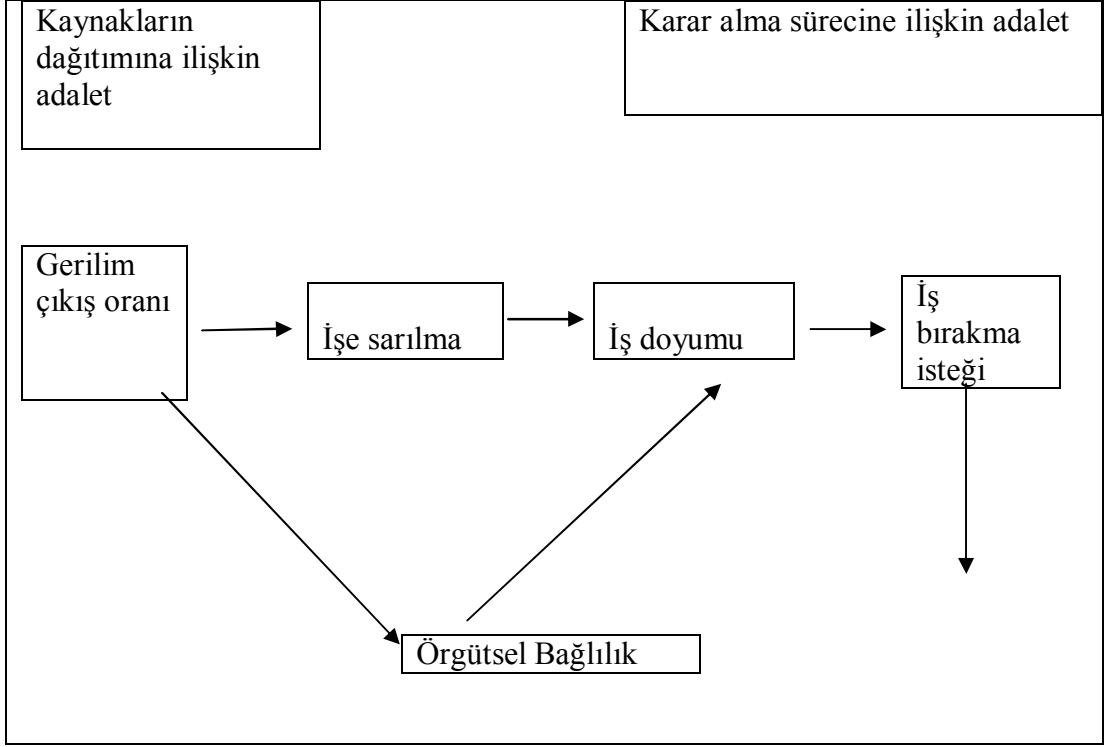
buldukları sosyal ve ekonomik koşullardan dolayı algılanan adalet anlayışında değişimler meydana getirdiğini, adalette yaşanan bu değişimden dolayı çalışanın, üstleri ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde de değişimler olacağını gösteren bir kavram olduğunu savunmuşlardır. Moorman, (1993:845) örgütsel adaleti şöyle tanımlamaktadır: Örgütsel adalet, çalışanın iş yerindeki hakkı, adaleti ve eşitliği açıklayan bir kavramdır (Doğan, 2008).

Tutar, (2007)'ın yapmış olduğu tanıma göre örgütsel adalet, örgütsel verilerin (ücret, ödül belgeleri, terfi, cezalandırma) gibi dağıtımlarda kullanılan yöntemlerin, alınan kararların çalışanlar arasındaki iletişimi, iş yapmayı nasıl etkilediğini ortaya koyan toplumsal ve hukuki kurallar bütünüdür.

Çalışanlar işyerinde yaptıkları işin karşılığını bulmak isterler. Bu çalışmalar ücret, izin ve sosyal imkânlar boyutunda düşünüleceği gibi; örgüt içinde kabul edilme, saygınlık, terfi gibi konularda da ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde örgütsel adaletin, bireyleri örgütlerine bağlama veya ayırmada en önemli etkenlerden biri olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet, örgütte düzenlenen etkinliklerden elde edilen verim ve yapılan harcamaların çalışan guruplara dağıtımının nasıl sağlandığı, dağıtımın hangi ölçülerde çalışanların kararlarını ve davranışlarını etkilediği üzerine bir değerlendirme yapan, ahlaki ölçülere uyan, eşitliğe dayanan değerlendirmenin temel kavramı olarak söylenebilir (Tan, 2006: 21; Akt. Doğan, 2008).

Değişik bilim dallarında araştırma yapmış birçok bilim adamı örgüt çalışanlarına verilen ödül, ceza ve kaynakların dağıtımındaki problemler üzerine çalışmalar yapmışlardır. Araştırmacıların bu çalışmaları incelendiğinde, ilk araştırmalarda genellikle örgütlerdeki dağıtım adaleti üzerinde durulmuştur. Örgüt yöneticilerince, çalışanlarına dağıtılan örgüt kaynakları ve ödüller tüm çalışanları ilgilendirdiği gibi, toplumu da ilgilendiren evrensel bir anlayış olarak görülmüştür. Çünkü dağıtımın eşit ve adil bir şekilde yapılması, örgüt çalışanlarını işine bağladığı gibi toplumların da adil dağıtım konusunda inançlarını artırır. Toplumlar örgütlerdeki eşit, adil dağıtımla ilgilenirler (Moorman, 1993; Yıldırım, 2002: 28; Aktaran: Doğan, 2008).

Şekil 1'de kaynakların dağıtımı ve karar alma sürecine ilişkin adaletle, gerilim çıkış oranı, iş doyumu, Örgütsel Bağlılık ve iş bırakma arasındaki ilişki gösterilmiştir.

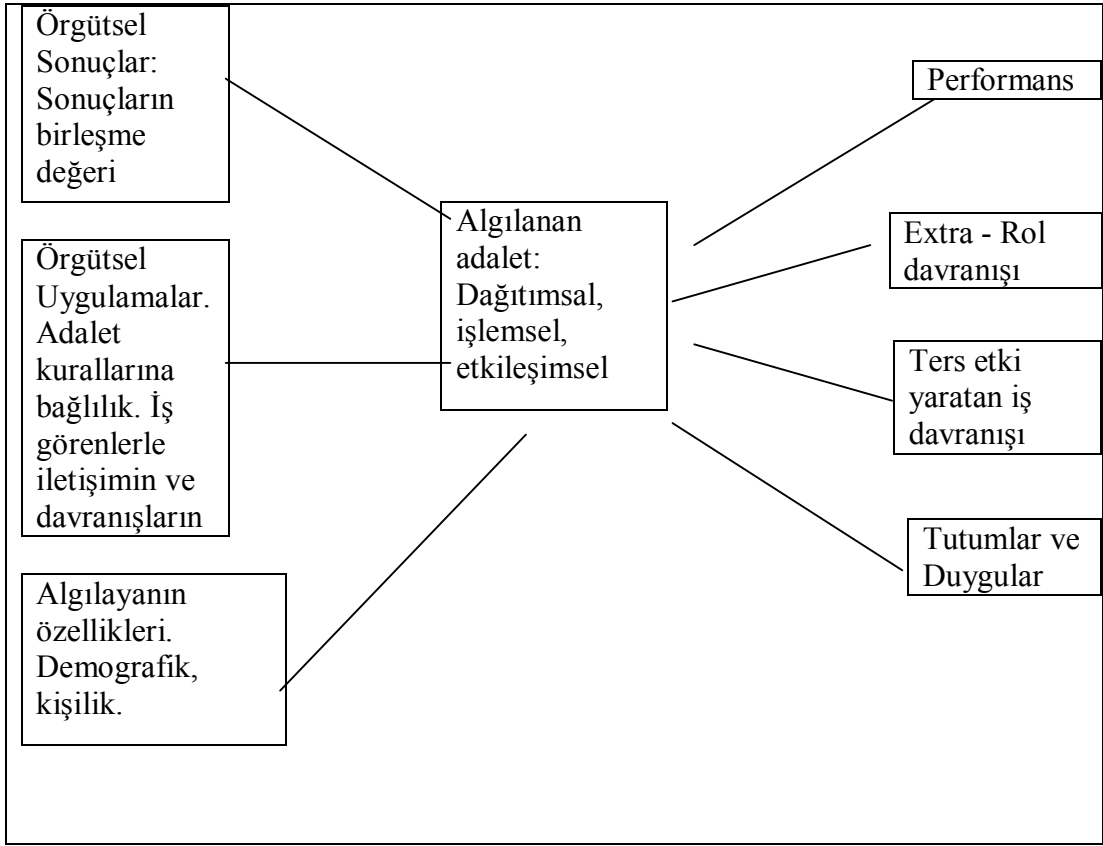


Şekil 1. Kaynak Dağıtımı

Kaynak: Kaynakların Dağıtımı ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adaletle, Gerilim Çıkış Oranı, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Bırakma Arasındaki İlişki (Aktaran: Balay, 2000:66)

Buna göre Örgütsel Adalet örgütteki kişilerin kendilerine örgüt içinde ne kadar adil davrandıkları konusunda düşündüklerini yansıtır. Şenyüz, (2003)'ün aktardığına göre Adams, adalet kavramını şu şekilde açıklamaktadır. Çalışanlar işyerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını, kendi çıktılarının (ücret ve statü gibi) kendi girdilerine (emek ve zaman) oranını, iş arkadaşlarının oranlarıyla karşılaştırmak suretiyle belirlemektedirler. Bu, dağıtımsal adalet olarak da tanımlanabilir. Çalışanların işyerlerindeki adalet alguları iş görenlerin kendileri ile diğer çalışanları kıyaslamaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, kanunların herkese aynı şekilde uygulanmasını, aynı işe aynı ücret ödenmesini, izin gibi konularda aynı haklarda sahip olmayı ve sosyal haklardan kendisinin de diğerleri gibi faydalanmasını beklerler.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgütsel adalet kavramı bütün örgütlerde iş başarısının artırılması ve örgütün amaçlarına ulaşması için önemli yönetim terimlerinden biridir. Örgüt içinde iş görenlerin adalet duyguları, bireysel birikimleri, iş tecrübeleri, işlerinden zevk almaları, işlerine karşı disiplinli olmaları kurumlarına bir saygınlık kazandırmaktadırlar (Greenber, 1990; Akt. Doğan, 2008).



Şekil 2: Örgütlerde Adalet (Akt. Doğan, 2008)

İş görenin örgütten aldığı çıktılar, örgütsel uygulamalar (süreçler ve ilişkilerin kalitesi) ve adaletin uygulandığı bireylerin kişilik özellikleri, adalet algılarını etkileyen üç ana faktör olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde adaletin öncelikleri ve çıktılarının ilişkisi şekil 2'deki gibidir.

Yöneticiler, kendilerine verilen yetkileri, görev ve sorumlulukları eşitlikten yana, adalete uygun bir yöntemle yerine getirmelidir. Profesyonel yöneticiler, iş yerindeki çalışanlarını her yönüyle tanıyıp bilmelidir. İş görenlerin taleplerini ve fikirlerini gözeterek iyi bir yönetim sağlamalıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Verilen bilgilerden hareketle örgütsel adaletin tanımını şöyle özetleyebiliriz: İş görenlerin bağlı oldukları örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmalarını ve iş görenlere gayretlerinin karşılığının verilmesidir. Bu karşılık ücret, imkân sunumu ve statü şeklinde olabilir. İş görenler bu kazanımların, hak ettikleri bir şekilde dağıtılmasını isterler. Böyle bir dağıtıma adil bir dağıtım denir. Araştırmacıların birçok örgütsel adalet kavramını üç faktör temelinde ele alıp incelemişler. Bu

faktörler şunlardır: işlemsel adalet faktörü, etkileşimsel adalet faktörü ve dağıtımsal adalet faktörü (Cropanzano, 2009:196; Akt. Aslantürk, 2012).

2.2. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ

Örgütsel Adaletin türleri konusunda araştırmacılar üç tür örgütsel adalet üzerinde görüş birliğine varmışlardır. Bunlar işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalettir. Örgütsel Adalet önceleri işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet olmak üzere iki başlık altında incelenmiş, (Greenberg, 1990; Şenyüz, 2003; Akt. Yılmaz, 2006) sonraki çalışmalarda ise bu iki başlığa etkileşimsel adalet de eklenmiştir (Bies, 1986; Ceylan, 2001; Akt. Yılmaz, 2006).

2.2.1. Dağıtımsal Adalet

Farklı alanlardan gelen pek çok bilim adamı; dağıtımsal adalet problemi ile ilgilenmişlerdir. Yapılan ilk çalışmalar, örgüt içinde kazanımların adil bir şekilde dağıtılması diğer bir deyişle örgüt içi dağıtım adaleti üzerine olmuştur. Örgüt içinde kaynakların ve kazanımların çalışanlara dağıtımı, toplumun büyük, küçük tüm sosyal sınıfları ilgilendiren evrensel bir konu olmuştur. Bir işyerinde tüm iş kolları, gruplar, oluşan sınıflar ödül, ceza ve kaynakların dağıtım sorunu ile hemen her zaman ilgilenmişlerdir (Yıldırım, 2006).

Dağıtımsal adalet, Colquitt ve Chertkoff'a (2002:595) göre temelini eşitlik teorisine dayandırır ve dağıtımsal adaletten beklenen, eşit işe eşit sonuç getirmesidir. Dağıtımsal adalet, kurum içinde kaynakların, ödül ve cezaların adil bir sistemle dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgilenen örgütsel adaletin alt boyutlarından biridir. Örgüt çalışanları kendi aldıkları ücreti diğer çalışanların aldıkları ücretle karşılaştırıp dağıtımının adil olup olmadığını değerlendirmektedir. Kişi eğer diğer çalışanların aldığı ücret konusunda bilgi sahibi değilse, bu kez de kendi aldığı ücretin yeterli olup olmadığını sorgulamaktadır (Akt. Arslantürk, 2012).

Dağıtım adaletinde esas olan, çalışanların dağıtılan kaynaklardan adil şekilde yararlanıp yararlanmadığıdır. Buna göre; dağıtım adaletinde kazanımların paylaşılması önemli bir yer almaktadır. Dağıtım adaleti çalışanlarının yapmış olduğu çalışmaların karşılığında, işyerinden aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına yönelik algılamalarıdır. Çalışanlar iş yerinde kazandıklarını, işleri yapan diğer çalışanlarla karşılaştırarak, dağıtımın adil yapıp yapılmadığı konusunda yargıya varabilirler. Bu konuda Adams'ın eşitlik teorisi ön plana çıkmaktadır.

Bireylerin performans girdi ve çıktı oranlarının eşit olmaması, bireylerde olumsuz bazı duyguların oluşmasına ve bunun sonucunda eşitliği sağlamak için kendince farklı bazı davranışlar göstermesine neden olacaktır (Adams,1965). Bu bağlamda düşünüldüğünde, kişi hak ettiğini alamadığı zaman olumsuz davranışlar göstermeye başlayacaktır. Dağıtım adaleti bu açıdan incelendiğinde; adil bir dağıtım yapılmayan örgütlerde, bireylerin performansının düşeceği kolaylıkla anlaşılabilir. Bu da örgütün hedefleri gerçekleştirmede istenilen düzeye ulaşamayacağını, hatta hedeflerden sapmalara neden olacağını gösterir.

Adil dağıtım, çalışanın elde ettiklerinin hakkı olup olmadığı konusundaki algısıdır. Hak ettiğini almadığını düşünen çalışanın performansında düşüş gözlenir (Greenberg, 1990; Mowday, 1982; Akt. Doğan, 2008). Bu düşüşler sonucunda örgüt ortamında çalışanlar istenilen performansı göstermeyerek, örgütün amaçlarını gerçekleştiremez duruma gelirler. Buradan anlaşılacağı üzere, örgütsel adalette çalışanın hak ettiklerini elde ettiğine inanması çok önemlidir.

Araştırmacılar buradan yola çıkarak örgütsel adalet kavramı üzerinde çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramların en önemlilerinden biri Adams'ın Hakkaniyet Kuramıdır. Hakkaniyet Kuramı, iş performansı açısından iş görenler arasında gözlemlenen farklılıkları, iş görenlerin yönetimin adil davranıp davranmadığına ilişkin algılarıyla açıklamaya çalışır. Bu kurama göre iş gören, işe yaptığı yatırım ile işten elde ettiği sonuçların birbirine uygun olmasını ister. Yaptığı yatırım ile sonucun birbirine uygun olup olmadığını ise, başka bir kişinin yatırım ve sonuç oranıyla karşılaştırarak belirler. Bu durumun eşit olması halinde durumu adil olarak algılar ve kabul eder. Diğer durumda ise adil olmadığına karar verir (Adams, 1965). Hayran'ın, (2006) ifadesine göre örgütsel adalet algısı süreci çalışan açısından şu şekilde gelişir:

- Çalışanın aldığı ücret diğer çalışanlarla karşılaştığında daha fazla ise, çalışma isteği artar ve performansında da artış görülür.
- Çalışan, vermiş olduğu emeğe karşılık aldığı ücretin diğer çalışanlardan az olduğu düşüncesinde ise, performansı düşecektir.
- Çalışan ücretinin az olduğunu düşündüğünde farklı yollara başvurmaktadır. Haksızlığa uğradıklarını gerçekmiş gibi göstermeye çalışmaktadırlar.

- Çalışan haksızlığın giderilmeyeceğini anladığında ve haksızlığa çözüm bulamadığında işi terk etmektedir (Akt. Doğan, 2008).

Örgütsel adaletin temel bileşenlerinden biri olan dağıtım adaleti, evrensel değerler temelinde, bir iş yerinde aynı performansı gösteren çalışanlara aynı davranışların sergilenmesi, farklı performans gösterenlere de farklı davranılması gerektiğini açıklayan bir kavramdır. Diğer bir deyişle dağıtım adaleti; çalışanların karşılaşacakları olumlu ya da olumsuz davranışlar, alacakları ödül ve cezaların denkliği ile ilgili olan adalet anlayışıdır (İşcan, 2007:182; Akt. Cihangiroğlu, 2012). Çalışanların, iş yerindeki tüm kazanımlarını, kaynaklarını ve içinde buldukları pozisyonlarını açıklayan adalet algısıdır (İşbaşı, 2001: 60; Akt. Cihangiroğlu, 2012).

İş görenler, kazanımlarını adil veya adil olmayan şekilde iki farklı boyutta düşünmektedirler. Çalışanlar, kazanımlarını diğer çalışanların kazanımları ile karşılaştırarak kendisine adil davranılıp davranılmadığı konusunda bir algıya sahip olurlar. Bu algılama iş görenin görevlerini yerine getirme davranışlarını ve iş performansını etkiler (Cihangiroğlu, 2012). Örgüt içinde dağıtım adaletinin var olduğunu çalışanlarına inandıran liderler, çalışanın performansına bakarak kazanımlarını değerlendirir. Çalışanlar, örgütün amaçlarına katkılarında dolayı ödüllendirilir veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında cezalandırılır (İşcan, 2007:187). İş yeri yöneticileri çalışanların arzu, istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurulması, çalışanların kurumlarına karşı bağlılıklarının artmasına, işlerine karşı duygularının iyi bir şekilde oluşmasına olumlu yönde bir gelişme sağladığı söylenmektedir.

2.2.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, prosedürlerin adilliğiyle ilgili bir kavramdır (Tutar, 2007). Karar alma sürecine işlemlerin, elde edilen kazanımların, örgüt içinde verilen işlerin dağıtım şekillerinin, çalışanlar arasında ne derecede adil, eşit verildiğini değerlendiren bir kavramdır. Örgütsel adaletin faktörlerinden biri olan işlem adaleti, iş görenler arasında kazanımların dağıtılma biçimi, örgüt çalışanlarının anlaşmazlıklarının giderilmesi, verimliliğin artırılması gibi konuların, örgüt içinde adalete uygunluğuyla ilgilenmektedir (Cropanzano, 2009:195; Özer, 2010; Akt. Arslantürk, 2012). Moorman, (1993)'a göre işlemsel adalet, örgüt içinde kararların nasıl alındığı ve kararların dağıtım biçiminde duygusallığın olup olmadığıyla ilgilenir. İşlemsel adalet, örgüt çalışanın kendisi hakkında ya da farklı bir çalışanla

ilgili kararların nasıl alındığı konusunda prosedürlerin doğruluğu veya yanlışlığını incelemektedir. Örgütsel adalet türleri içinde en fazla üzerinde durulan ve alanında en çok araştırma yapılan örgütsel adalet türü, dağıtımsal adalet olmuştur. Ancak adaletin hangi çerçevede dağıtıldığını ve neye göre dağıtıldığını belirleyen kurallar çerçevesinde yapılan çalışmalar sonucunda işlemsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır. Literatürde işlemsel adalet, prosedür adaleti olarak da adlandırılmaktadır. İşlemsel adalet, örgüt içerisinde işlemlerin ve kuralların uygulama şekilleri olarak tanımlanabilir (Cropanzano, 2009:195; Akt. Doğan, 2008).

İşlemsel Adalet, iş görenlerin örgüt içinde ortaya koymuş oldukları performanslarına bakılarak verilen ödüllerin dağıtım kriterlerini belirler. Dağıtım kararlarının alınış biçimi, süreç aşamaları, çalışanlara bu işlemlerin nasıl dağıtıldığı konusuna açıklık getiren bir kavramdır (Dilek, 2004). Örgüt istenilen verimliliğe ulaşmak için işlemleri aracı olarak kullanır, bu verimlilik düzeyi dağıtımsal adalet ile mümkün olmaktadır. Ancak kişisel adalet problemsiz olmalıdır, kişisel adalet dağıtımını adil kaldığı sürece kabul edilebilir sayılmıştır (Moorman,1993; Doğan, 2008).

İşlemsel adaletin iki önemli faktörü vardır (Thibaut ve Waler, 1975:34; Akt. Cihangiroğlu, 2012). Bu faktörlerden ilki, örgüt içinde alınan kararların hangi süreçten geçtiği, bu süreçler esnasında nasıl bir işleme tabi tutulduğu ve işlemlerin uygulamasının yapısal özellikleriyle ilgilidir. Resmi işlemler olarak da isimlendirilen bu faktör, örgüt içinde alınan kararlardan önce çalışanların düşüncelerinin ve görüşlerinin alınması, çalışanlara söz hakkı verilmesini içermektedir. İkinci faktör ise, örgüt yönetimi tarafından alınan kararların süreci, ortaya konulan politikalar ve bunların uygulamaları, yöneticiler tarafından uygulama biçimiyle ilgilenmektedir.

İşlemsel adalet, örgüt açısından iki önemli sonuç ortaya koyar. Bunlardan birincisi, yöneticilerin çalışanlar tarafından adil görülmesi, ikincisi çalışanların örgüte bağlılıklarıdır. Bu iki madde örgüt açısından çok önemlidir. Çünkü örgüt çalışanları işlemsel adalet uygulamalarının adil olduğunu algıladıklarında, iş görenlere verilen ücret düşük dahi olsa, çalışanların bağlılıklarında azalma olmamaktadır (İnce, 2005:78; Demirel, 2012). İşlemsel adaletin yöneticiyi ilgilendiren yönü, kurum içinde alınan kararların uygulanmasında bireysel tutum ve davranışların eşit, adil olma derecesiyle ilgilidir. Örgütü ilgilendiren yönü ise kurumun değerleri ve çalışanların haklarının adil, alınan kararların ise örgütsel amaç ve değerlere uygun olmasını içermektedir (Doğan, 2008).

Örgütsel adaletin alt boyutlarından biri olan işlemsel adaleti ilk tanımlayan ve bu alanda çalışmalar yapan araştırmacılar Thibaut ve Walker (1975) olmuştur. Thibaut – Walker, (1975) daha çok yasal işlemlerin yapıldığı mahkeme kararlarıyla ilgilenmişlerdir. Çünkü adalet kavramının en çok kullanıldığı kurum mahkemelerdir. İşlemsel adalette, bireyin karar alma sürecindeki etkinliği önemlidir. Eğer birey karar sürecinde kendisinin söz sahibi olduğunu bilirse, kararı kabullenmesi daha kolay olmaktadır. Bu konu üzerinde Thibaut ve Walker'ın 1970'lerde yapmış olduğu çalışmalar benzer çalışmalara ışık tutmaktadır (Demirel, 2012).

Araştırmacılar, adalet kurumlarında gerçekleşen kararlar üzerinde yaptıkları çalışmalarda, sanıklara ve davacılara, karar verilmeden önce söz hakkı verildiği ve kendi görüşlerinin, düşüncelerinin açıklanmasına olanak sağlayan hukuk sistemlerinde alınan kararların, daha adil algılandığını görmüşlerdir. Ancak sanık ve davalılara söz hakkı verilmeyen mahkemelerde bireylerin mahkeme kararlarının adil algılamadıkları görülmüştür (Thibaut ve Walker,1975; Doğan, 2008). Buradan da anlaşılacağı gibi, bireyler kendileriyle ilgili verilecek kararlarda söz sahibi olmak istemektedirler. Karar alma sürecinde iş görenlerin etkililiği, örgütlerde işlemsel adalet'in varlığını artırmaktadır(Thibaut ve Walker, 1975:15; Doğan, 2008).

Yapılan araştırmalarda, bireylerin süreç kontrolünün kendilerine verilip karar kontrolü tarafsız bir kişide olduğunda, işlemsel adalet algısının daha belirgin ve güçlü şekilde ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Çalışanların, karar ve süreç kontrolü yaparken, örgüt içindeki işlemlerin ne kadar adil olduğunu algılamaları, çalışan verimliliği açısından önemli görülmektedir. Çalışanların örgüt içinde kendilerini ifade edebilmeleri, alınan kararlara itiraz edebilmeleri, örgüt yönetiminin çalışanları önemseydiği düşüncesi gibi unsurların, iş görenler arasında örgütsel bağlılığı artırdığı görülmektedir. Çalışanların duygu ve düşüncelerini dikkate alan bir yönetim anlayışı, iş görenler aleyhine kararlar alınsa dahi, çalışanlar açısından adil bir yönetim olduğu algısını zedelememektedir (Yıldırım, 2002:37).

Örgütteki adalet algılamasını etkileyen altı kural vardır (Cihangiroğlu, 2012). Bu kurallar:

- **Doğruluk kuralı:** Örgüt içindeki bilgilerin doğruluğu ile ilgilidir.
- **Temsilcilik kuralı:** Çalışanları temsil edecek kişileri seçebilme kuralıdır.
- **Etik kural:** Çalışanları etik değerleri ile ilgili kurallardır.
- **Tutarlılık kuralı:** Kararların alınmasında tutarlı olmayı sağlamaktadır.

- **Düzeltebilme kuralı:** Çalışanlar alınan kararlara itiraz ettiklerinde, karar düzelmeyi sağlamaktadır.
- **Önyargılı olmama kuralı:** Çalışanlara karşı önyargılı olmamayı sağlamaktadır.

İşlemsel adalet, örgütte alınan kararların adil, güvene dayalı ve etik esaslara uygun olmasını gerektirir. Örgüt bünyesinde işlemsel adaletin işlenmesi için ödül ve ceza sistemi uygulanmaktadır. Ödül ve ceza sisteminin derecesini belirlemek amacıyla bazı araçlar kullanılır. Belirlenen bu araçlar, işlemsel adaletin ne kadar adil uygulandığı üzerine odaklanır, alınan sonuçlar değerlendirilir (Moorman, 1993:498; Demirel, 2012).

Araştırmacılar, çalışanların örgütte alınan kararlar hakkında söz sahibi olduklarına inandıkları anda, örgüt yönetiminin adaletine güvendikleri, işlemsel adaletin, sürece daha fazla katkı sağladığı ve bunun da örgüt çalışanın bağlılık derecesini tespit etmede önemli olduğu görüşünü savunmuşlardır. Örgüt içerisinde çalışana dağıtılan ödül ve görev yapma eksikliğinde uygulanan ceza sisteminin adil olduğuna inanıldığı zaman, çalışanların örgütlerine bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir (Cropanzano, 2009:230; Akt. Cihangiroğlu, 2012). Örgüt içi adalet, çalışanların aldıkları ücrete ve ödeme kararlarına odaklanırken, işlemsel adalet merkezli yönetim anlayışı, kararların alınış şekli üzerinde yoğunlaşmaktadır (Cropanzano, 2009:144). Yani işlemsel adalette önemli olan, verilen kararların hangi ölçütlere dayandırılarak verildiğidir. Çalışanların örgütün kuralları ve prosedürlerin uygulanma şekillerine karşı hissettiği güven duygusu; iş performansı, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık için gereklidir (Şenyüz, 2003; Doğan, 2008). Tutar'ın (2007) da belirttiği gibi, örgüt çalışanlarının verimliliğini ve performansını artırabilmek için, çalışanların duygusal bağlılıkları ve iş tatminleri örgüt içindeki adaletle sağlanmalıdır. Zira, örgüt çalışanları nakil, tayin, terfi ve kaynakların paylaşımı konusunda adaletsizlik algıladıklarında, kurumlarına olan güvenleri azalmakta, işlerine olan istek ve motivasyonlarını yitirmektedirler.

İşlemlere gösterilen tepkinin, bu işlemlerden doğan dağıtıma gösterilen tepkiyi etkileyip etkilemediği, örgütsel adalet araştırmalarının temel problemlerinden biri olmuştur (Greenberg, 1990:129; Doğan, 2008). Bir işyerinde çalışanlar, ödül dağıtımında hangi ölçütlerin uygulandığını bilmiyorsa ya da dağıtım kıstaslarını benimsemiyorsa, iş görenlerin işyerinde işlemsel adaletin varlığına inandıklarından söz etmek mümkün değildir. Adalet, bağlılık, tatmin, iş doyumunu gibi kavramların

kişiyeye özgü olmayan nesnel değerlerini belirlemek kolay değildir. Bu nedenle bu kavramların yoruma dayalı olmayan nesnel değerlerini belirlemek bir algı sorunudur. Algılamamanın doğru ve sağlıklı olabilmesi için de, örgüt bünyesinde etkin bir örgütsel iletişimin olması, katılımcı ve şeffaf bir örgütsel yönetim anlayışının gerçekleşmesi zorunludur. Demokratik ve saydam bir yönetim tarzı, çalışanların örgütsel faaliyetlerini daha etkin ve doğru değerlendirir ve çalışanlar, örgüt içinde gerçekleşen Adalete daha çok inanırlar (Tutar, 2007; Doğan, 2008).

2.2.3.Etkileşimsel Adalet

Araştırmacılar, örgütsel adaletin alt boyutlarından olan işlemsel ve dağıtımsal adalet ile ilgili çalışmalarını sürdürürken, iş yerindeki uygulamaların bireylerin ilişkilerine yönelmesi, özellikle çalışanların davranış, tutumları ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili etkileşimsel adalet kavramı, yeni bir inceleme alanı olmuştur. Etkileşimsel adalet, kurum uygulamalarının insani yönüyle ilgilenmektedir. Etkileşim adaleti yönetici ve iş gören arasındaki iletişim sürecinde dürüstlük, hoşgörü, nezaket ve saygı gibi değerleri içermektedir (Moorman ,1993:1095; Akt. Cihangiroğlu, 2012). Etkileşimsel adalet, çalışanları sosyal ve ekonomik şartlardan nasıl ve ne kadar etkilendikleri, bu koşullar çalışanların insani yönlerini etkilemeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Etkileşimsel adalet, kurum içinde yönetici, çalışanlar ve çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkiler ve bunun sonucunda ortaya çıkan sonuçlarla ilgilenen bir kavramdır (Greenberg, 1990: 249; Akt. Demirel, 2012).

Adil etkileşim, bireyler hakkında verilen kararların kendilerine mantıklı bir şekilde ifade edilmesidir. Scalirki ve Folger, (1997) etkileşimsel adaleti şöyle tanımlamıştır; Etkileşimsel adalet, yöneticilerin astlarına karşı iyi davranması, değer vermesi ve toplumsal olarak duyarlı davranmasıdır (Scalirki ve Folger,1997; Akt. Doğan, 2008).

İş görenlerin iş yerindeki çalışmalarına karşılık hak ettikleri ücreti almaları, etkileşimsel adaleti ne kadar etkilediğini göstermektedir. Örgüt içinde yönetici ve çalışan ilişkisi sadece maddi unsurlara dayandırmak eksik kalır. Bunun yanında psikolojik ve sosyal değerleri de ele almak gerekir. İş yerinde bir karar alındığı zaman ve uygulanması gerektiğinde çalışanların da görüşlerine baş vurulması etkileşimsel adaletin bir sonucudur.

Etkileşim adaleti, iş yerinde sosyal beceri ve deneyimlerin sonucu, çalışanların ilişkilerinde belirli bir kalite düzeyine ulaşmalarını gerçekleştirmektedir (Cropanzano, 2009: 34-35; Akt. Demirel, 2012).

Etkileşimsel adalet, iş görenlerin örgüt yönetimine ve örgüt içindeki tüm çalışma arkadaşlarına karşı tutumlarını incelemektedir. İş görenler, yöneticilerinin karar alma sürecinde kendilerine açıklama yapılmadığında ve saygı görmediklerinde, örgütlerine ve işlerine karşı olumsuz bir duygu içinde olacaklar verimlilikleri, performansları düşecektir. Bu düşünce ve duygular diğer çalışanlara da yayıldığında, örgütün üretkenliği azalacaktır (Greenberg, 1990:355; Doğan, 2008).

Örgütler çalışanlardan meydana gelir. Örgüt içerisinde farklı yapıda iş görenlerin birbirleriyle etkileşimleri ve iletişimleri söz konusudur. Bu etkileşimler örgüt işleyişinde önemli bir yere sahiptir.

Etkileşim, bireylerin ilişkide bulunduğu insanlarla ilk tanıştıkları anda veya daha sonraları meydana gelen karşılıklı birbirini algılama sürecidir. İletişimsel adalet ve etkileşimsel adale birbirine benzer kavramlardır. Etkileşimsel adalet daha çok kurum içinde bireylerin ilişkileri, iletişimleri ve yaptıkları işlemlerle sonucunda ortaya çıkan adaletle ilgilenmektedir. Bunun yanı sıra işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları farklı değişkenlerden etkilenmektedirler (Moorman, 1993:123; Akt. Arslantürk, 2012).

Etkileşimsel adalette daha çok, kararları uygulayanlarla, karardan etkilenenler arasındaki iletişim biçimi ön plana çıkmaktadır. Karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamalar, yönetim ve iş görenler açısından uygulanma biçimi ile ilgili etkileşimsel adalet algısını ele alır (Greenberg, 1990; Moorman, 1993; Akt. Doğan 2008). Bu bağlamda düşünüldüğünde, etkileşimsel adaletin diğer adalet türlerinden farklı olarak, tüm örgüte değil de sadece bu kararları uygulayanlara karşı duyulan güvenle ilgili bir adalet algısı biçimi olduğu söylenebilir (Greenberg, 1990; Doğan, 2008).

İşlemsel adalete ilişkin algılamalar, kazanımların dağıtımında veya anlaşmazlıkların giderilmesinde kullanılan biçimsel işlemlerin yanında, başka unsurlardan da etkilenmektedir. İşlemsel adalet ile ilgili yargıları belirleyen iki önemli faktör vardır. Bunlardan birincisi, karar alıcının, karardan etkilenen kişilere karşı tutumlarıdır. Kişiler, kendilerine gösterilen tutumları, örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamaktadırlar. Tutumlar, işlemsel adalet ile ilgili alınan kararların adilliğine ilişkin algılamayı artırmaktadır. Biea ve Shapiro'nun, (1987) bir

grup üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre kişiler, kararlarla ilgili uygun açıklamalar yapıldığı sürece, karşılaştıkları olumsuz durumlara karşın alınan kararların adil olduğunu düşünmektedirler. Örgüt içerisinde yeterince adalet gözetildiğinde, karar kendi yararlarına olmasa bile çalışanlar, bu duruma karşı daha fazla iyi niyetle yaklaşmaktadırlar (Greenberg,1990:412; Akt. Doğan, 2008).

Adil iletişim sürecin bir parçası veya bağımsız düşünüldüğü zaman iki unsuru göze çarpmaktadır. Birinci unsur kişiler arası duyarlılıktır. Adil uygulama kişiler arası etkileşimde nazik ve saygılı olmayı gerektirir. Yönetim uygulamalarında bu değerlere karşı duyarsızlık, iş görenlerde düşük performans ve çalışanların göreve karşı olumsuz tutumlar sergilemelerine neden olacaktır. İkinci unsur ise açıklamalar ya da sosyal değerlendirmelerdir. Açıklama, bir davranışa maruz kalan kişilere, bu davranışa neden maruz kaldıklarının anlatılmasıdır (Doğan, 2008).

BÖLÜM III

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bağlılık kavramı, en sade şekliyle kişinin belli bir varlığa karşı ortaya koyduğu duygusal bir yönelme ya da sosyal birime karşı hissedilen bağın gücünü ifade eder. Burada sosyal birimden kasıt; bir işletme, işletmenin alt sistemleri, çevre, aile, meslek, sendika gibi birimler olabilir. (Meyer ve Allen;1997; Akt. Arslantürk, 2012).

Bağlılık kavramı bir anlayış biçimi olarak ele alındığında, insanın ve insanların bir araya gelerek oluşturdukları grubun var olduğu her yerde ortaya koyduğu içgüdüsel duyguların bir çeşit anlatım biçimidir. İnsanın duygu dünyasında en yüksek dereceye sahip olan bağlılık, zamana ve şartlara bağlı olarak hiyerarşik düzende bir astın üstüne, bir memurun görevine ya da bir askerin vatanına olan sadakati şeklinde ortaya çıkabilir. Aslında bir kişinin kendisinden üstün ve güçlü gördüğü bir varlığa, idealize ettiği bir düşünceye veya görev yaptığı örgüte karşı gösterdiği bağlılık, içsel olarak duyduğu bir sorumluluğun sonucudur (Balay, 2000; Arslantürk, 2012).

Örgütsel açık sistemler yaşamlarını sürdürmek ve hedeflerine ulaşmak için faaliyet alanlarına göre mal, hizmet ya da düşünce alanlarında bir ürün ortaya koyarak üretim yapmak durumundadır (Başaran, 2004; Doğan, 2008). Örgütsel üretim, iş görenlerin bilgi, beceri ve emeklerini işe ve üretime yönlendirmesiyle gerçekleşir. Örgütün üretim sürecinde ortaya koyduğu mal, hizmet ya da düşünce ürünlerinin niteliğini, çalışanların yeterliliği belirler. Yeterlilik, bilgi, beceri ve tutumları içeren çalışanların kendilerinden beklenen rolleri, beklenen nitelikte gerçekleştirmelerini anlatan bir kavramdır (Bursalıoğlu, 2002).

Örgütlerde iyi işler yapmak için sadece yeterli elemanlara sahip olmak yetmez. Bu bireysel yıldızlardan oluşan takımların maç kazanmaya çalışmasına benzer. Bireysel yetenekli oyuncular, takım oyunu ortaya koyamazlar.

Örgütlerde personelin yerleştirilmesi, etkili donanım sağlanması yetmez. İstenilen nitelik ve hedeflenen verimlilikte üretimin gerçekleşmesi için çalışanların motivasyonu önemli bir faktördür (Balcı, 2003).

Çalışanların mesleki bilgi ve davranışlarının yanında örgütte kalma arzuları, çalışma yaşamına bakışları, örgütün başarısı için gereklidir. Yani örgütün başarısı için örgütü oluşturan elemanların bilgi ve becerileri yanında onların örgüte olan bakış açıları önemlidir. Okullar eğitsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek üzere kurulmuş örgütlerdir. Eğitim çalışanları sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri çerçevesinde bu amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar. Ancak, eğitim örgütlerinin istedik davranış değişimi sağlayarak insan üretimi gibi yüksek derecede anlam ifade eden bir görevi yerine getirdiği göz önüne alındığında, bu örgütlerde çalışan öğretmen ve yöneticilerin, standart görev gerçekleştirme düzeyini sağlayan örgüt denetimi yeterli değildir. Bu önemli görevin yerine getirilmesi, daha çok güdülenmiş, yaptıkları görev ve çalıştıkları örgütle üst düzeyde duygu bağı kurmuş çalışanlarla mümkündür (Balay, 2000; Doğan, 2008).

Eğitim örgütlerinin hedeflerini en etkili biçimde gerçekleştirmeleri anlaşılacağı üzere, çalışanlar konumunda bulunan öğretmen ve yöneticilerin örgütlerine bağlanması ile ilgilidir. Bu gerçeklik, eğitim yönetimi literatürüne bağlılık kavramının girmesine ve bu alanda araştırmalar yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bağlılık kavramı toplumsal duygunun var olduğu her yerde var olan ve toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım şekli olarak ortaya çıkan toplumsal değeri yüksek benimsenmiş bir duygudur (Doğan, 2008).

“Organizational commitment” kavramı ülkemizde yapılan bilimsel çalışmalarda iki türlü karşılık bulmuştur. Töremen, (2008) ve Varoğlu (1993) bu kavramı, örgütsel bağlılık şeklinde ifade ederken; Balcı (2003) ve Şenyüz, (2003) ise, örgütsel adanmışlık biçiminde kullanmışlardır. Bu çalışmada, ‘organizational commitment’ kavramı, Tuncer ve Varoğlu’nun, (1993) yaklaşımı benimsenerek, ‘örgütsel bağlılık’ şeklinde kullanılmıştır. Çünkü bağlılık kişinin aynı iş ortamını paylaştığı diğer çalışanlarla olan yakınlığını ifade eden özdeşleşme, çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde çabalarını ifade eden adanmışlık ve çalışan ve örgütsel görev uygunluğunu belirleyen uyum boyutunu da kapsayan daha geniş bir kavramdır (Balay, 2000; Töremen, 2008; Akt. Aslantürk, 2012).

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI

Örgütsel bağlılık kavramı kısaca, örgüt üyelerinin örgütün amaçları ve değerlerine gönülden inanarak ve hedeflerin gerçekleşmesi için beklenilenin üzerinde bir çaba ortaya koyarak, çalıştığı örgütün üyesi olarak kalma kararlılığını en üst düzeyde göstermesi olarak açıklanabilir (Moorman, 1993; Koç, 2009; Yavuz, 2010; Akt. Arslantürk, 2012).

Örgütsel bağlılık, yönetim biliminin modern yaklaşımlarında en çok ilgi duyulan ve üzerinde bilimsel araştırmalar yapılan kavramlardan biri olmasına rağmen, henüz yönetim bilimcilerce net bir tanımının üzerinde fikir birliği sağlanamadığı ve bazı kavram kargaşalarının yaşandığı da bilinen bir gerçektir (Bayram, 2007). Bu durumun başlıca nedeni ise, sosyologların, psikologların, yönetim ve örgütsel davranış uzmanlarının, özetle farklı alanlardan gelen araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramına kendi disiplinlerinin bakış açılarıyla yaklaşımlarıdır (Moorman, 1993; Akt. Arslantürk, 2012).

Bunda dolayısıdır ki kavramla ilgili bilimsel araştırmalar incelendiğinde birçok bağlılık tanımı karşımıza çıkmaktadır (Ceylan, 2001).

Örgütsel Bağlılık, çalışanın üyesi bulunduğu örgütün değerlerine ve hedeflerine güçlü bir inanç duygusu ve bu uğurda üstün gayret gösterme isteğiyle ilgili bir tutumdur. Bu aynı zamanda bireyin örgütte kalma ve üyeliğini sürdürme isteği ile doğrudan bağlantılıdır. Örgütsel Bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Bayram, 2007).

Erdem'in de (2007) değindiği gibi örgüt kişileri amaçlarına ulaştırmak için vardır. Örgüt içindeki bireyler de, kendi amaçlarına ulaşmak için örgütsel amaçlara da hizmet etmeleri gerektiğinin bilincindedirler. Örgüt- üye arasındaki bu karşılıklı amaç uyumu, güçlü bir bağlılık duygusunu beraberinde getirmektedir.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi Örgütsel Bağlılık; bireylerin buldukları örgüt için ellerinden geldiği kadar örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çaba harcamasıdır. Başaran, (2004) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt üretimine katkı sunma, hedeflere dönük tutum ve davranışları üstün bir çaba ile yapma hissi, içsel bir bağlılıkla örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak tanımlarken, Özsoy, (2004) bu kavramı bireyin kendi çıkarlarını arka planda tutarak örgüt çıkarlarını önemseyen bir davranış yönelimi olarak tanımlamıştır. Bu tanıma benzer olarak Örgütsel Bağlılığı Yılmaz, (2006) bireyin kendisini örgütle özdeş hissetmesi ve örgütte bulunma gücü olarak tanımlamıştır.

Örgütsel bağlılık, kuruma yönelik sıradan bir sadakat tutumu ve ilgiden daha fazlasını ifade eder. Zira iş görenle örgüt arasında dinamik bir ilişki vardır ve çalışanlar örgütün çıkarları için kendi çıkarlarından feragat etmeye hazırdırlar (Yavuz, 2010; Akt. Arslantürk, 2012).

Bir diğer tanıma göre örgütsel bağlılık, örgütün değerleriyle ve hedefleriyle özdeşleşmiş bireyin, örgütsel hedeflere ulaşılması için karşılıksız ve özverili çalışma isteğidir (Uğurlu, 2009;Akt. Arslantürk, 2012).

Yapılan bu tanımların yanı sıra örgütsel bağlılıkla ilgili genel kabul gören bir tanım olmamakla birlikte en çok kabul gören tanım ise, Porter'a aittir. Porter, (1996) örgütsel bağlılığı, bireyin üyesi bulunduğu örgütün yaşam hedeflerine dönük değerleriyle özdeşleşmesi ve bu yaşamsal faaliyetlere katılım konusunda sergilediği isteğin gücü şeklinde tanımlamıştır.

Bütün bu tanımlardan ortaya çıkan sonuç ise, bağlılığın üç unsurdan meydana geldiğidir. Bu unsurlar (Meyer ve Allen, 1997; Akt. Arslantürk, 2012):

- Örgütsel hedef ve değerleri özümseyerek, bunlara karşı güçlü bir inanç duyma,
- Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için beklenenin üzerinde gayret gösterme,
- Örgütte bulunma ve üyeliğini sürdürme yönünde güçlü bir arzu duymaktır.

Örgütsel Bağlılıkla ilgili tanımlarda açıkça görülebileceği gibi bağlılığın farklı boyutlardan oluştuğu bilinmektedir. Örgütsel bağlılık; Moorman, (1993) tarafından, hesapçı, ahlaki ve yabancılaştırıcı; Mowday, (1982) tarafından devam, birlik (kenetlenme) ve kontrol; O'Reilly ve Chatman, (1986) tarafından içselleştirme, uyum ve özdeşleşme; Mowday, (1982) tarafından tutumsal ve davranışsal; Wiener tarafından araçsal-güdüleme ve normatif-moral bağlılık olarak sınıflandırılmıştır. Ancak örgütsel bağlılık sınıflandırmasında en çok kabul edilen, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen sınıflandırmadır. Meyer ve Allen, üç boyuttan oluşan örgütsel bağlılık modelini içeren yaklaşımlarında bağlılığı, psikolojik bir durum olarak ifade etmişlerdir. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, üye-örgüt ilişkisi ile belirlenip şekil alan ve üyelerin örgütün sürekli bir üyesi olarak kalma isteğini sağlayan davranış olarak nitelendirmişlerdir (Sabuncuoğlu,2003; Akt. Arslantürk, 2012).

Bu noktada örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal olarak iki boyuttan bahsetmek mümkündür. Bu konudaki farklı uzmanlık alanlarındaki araştırmacılar açısından konuya bakacak olursak, örgütsel davranışçılar daha çok tutumsal açıdan bağlılığı ele alırken, sosyal psikologların davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaştığı

görülmektedir. Örneğin, Porter, (1996) örgütsel bağlılık konusunda, iş tutumlarını belirleyen nedenler üzerinde yoğunlaşırken, Moorman, (1993)'ün iş tutumlarının davranışsal sonuçları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Uzmanlar yapılan araştırmalara rağmen, Örgütsel bağlılık tutumlarının nedenleri, sonuçları gibi alanlarda halen boşluklar olduğunu ifade etmektedirler (Gül, 2003).

Bayram'ın, (2007) aktardığına göre; Mathieu ve Zajac (1990), her ne kadar örgütsel bağlılıkla birçok değişken arasında ilişki bulunduğu yapılan çalışmalarda ortaya konmuşsa da bunlardan sadece ücret, yetenek, medeni durum, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğu, yapılan araştırma ve uygulanan testlerle tespit edilmiştir. Buradan da anlaşılacağı gibi, örgüte bağlılık çok yönlü gerçekleşebilmektedir. Örgütsel Bağlılığı artırmak için ücret dağıtımı ve bireylerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Bunun yanında çalışanların performanslarının karşılığını alıp almamalarının çalışanların kurumlarına bağlılıkları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Yavuz, 2010).

Örgütsel Bağlılık kavramının tarihçesine bakıldığında, 1950'li yıllardan günümüze değin bu kavramın değişik boyutları üzerinde pek çok araştırmacının çalışmalar yaptığına şahit olmaktayız. Halen sürdürülen çalışmalarla birlikte kavramla ilgili araştırmalar giderek artan bir önem kazanmış, bu alanda inceleme ve araştırma yoğunluğu artmıştır. Bu yoğunlaşmanın bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Özsoy, 2004; Doğan, 2008).

- Örgüte bağlılık ile beklenen çalışma davranışı arasındaki ilişki.
- Örgütsel üretim sürecinde yüksek bağlılığa sahip bireylerin diğerlerine göre yüksek performans göstermeleri.
- Araştırmalar sonunda örgüte bağlılığın işi sürdürme nedeni olarak, iş tatmininden daha etkili olduğunun ortaya konması.
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak belirtilmesi.
- Örgütsel etkililiğin bir göstergesi olarak örgütsel bağlılığın kabul edilmesi.

Örgütsel bağlılık, aşağıda belirtilen dört maddeden dolayı örgütler için hayati önem taşıyan bir konu haline gelmiştir:

1. Örgütsel bağlılığın iş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile ilişkisi.

2. Örgütsel bağlılığın, işe sarılma, iş doyumu, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla ilişkisi.

3. Örgütsel bağlılığın, görev anlayışı, sorumluluk, katılım gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin faktörlerle ilişkisi.

4. Örgütsel bağlılığın, yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanın kişisel özellikleriyle ilişkisi (Balay, 2000; Yavuz, 2010).

Örgütsel bağlılık, üyenin örgüt değerleriyle özdeşleşme derecesinin bir ifadesidir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın üç temel boyutundan söz edilebilir (Arslantürk, 2012):

1. Çalışanın, bir kurumun üyesi olmak için aşırı bir arzu içerisinde olması,
2. Çalışanın, örgütün hedeflerine ulaşması için üst düzeyde bir gayret göstermesi,
3. Çalışanın, örgütün hedeflerine ve kurumsal değerlerine inanarak onlarla özdeşleşmesi.

Örgütlerde, bağlılığın bazı göstergeleri bulunmaktadır. Örgütsel Bağlılığın göstergelerini şu şekilde çeşitlendirilmiştir (Doğan, 2008).

1. Örgütün hedef ve değerlerine inanarak, onları kabullenme.
2. Örgüt çıkarları doğrultusunda özveride bulunabilme.
3. Örgütte bulunma ve üyeliği sürdürme yönünde güçlü bir arzu
4. Örgüt kimliği ile özdeşleşme.-
5. İçselleştirme.

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ

Örgütsel Bağlılığın boyutları üzerinde bilim adamlarının farklı yaklaşımları olmuştur. Meyer ve Allen, (1997) üç bileşenli bir model ortaya koymuşlardır. Bu bileşenler: Duygusal Bağlılık, devamlılık bağlılığı (devam etme isteği) ve normatif (zorunluluk) bağlılıktır. O'reilly ve Chatman, (1986) ise, örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı boyutunun olduğunu belirtmişlerdir.

Diğer taraftan Yavuz, (2010) örgütsel bağlılığın bireyin örgüt çalışma ortamında kendisinden beklenen görevi yerine en iyi şekilde getirmeye yöneltecek ve örgüte bağlılık hissini güçlendirecek birtakım ödüllere dayalı dönemler olarak tanımlamışlardır. Çalışanın örgütsel faaliyetleri iç ve dış ödüllerin bir birleşimidir. İçsel ödüller anlatımsal süreci, dışarıdan güdüleyici ödüller ise araçsal süreci belirtir.

Mowday, (1982) ise örgütsel bağlılığı iki boyutta ele almıştır: Tutumsal Bağlılık ve Davranışsal bağlılık. (Çetin, 2004).

Aşağıda bu bağlılık türleri sırasıyla açıklanmaktadır. Meyer ve Allen, (1997) tarafından ileri sürülen örgütsel bağlılık türleri: Üç bileşenli bir model ileri sürmüşlerdir.

3.3.1. Duygusal Bağlılık:

Çalışanların örgüt hedeflerini ve değerlerini benimseme derecelerine bağlı olarak hissettikleri bağlılık duygusudur. Aynı değerlere ve hedeflere sahip olma duygusu ile doğrudan ilişkili bir bağlılık gösterme durumudur. Bu bağlılığı hisseden çalışan kendisini örgütün bir parçası gibi hisseder ve örgütün devamlı bir üyesi olmayı arzular (Meyer ve Allen, 1997; Meydan, 2010). Mowday ve Porter, (1982) değindiği gibi başka yazarların da ‘tutumsal bağlılık’ dedikleri bu bağlılık türü, örgüt çalışanlarının, yaptığı görevden duyduğu doyumluluk ve işine bağlılığı ile ilgilidir (Balay,2000; Akt. Doğan, 2008).

Çalıştığı örgütün değerleriyle özdeşleşerek kendisini üyesi bulunduğu kuruma adanmış iş görenler, işlerine ve örgütlerine olan sadakat ve bağlılıkları ile her işverenin hayal ettiği iş gören konumundadır. Zira bu tür çalışanlar her zaman görevlerine karşı olumlu tutum içerisindedirler ve beklenenin üzerinde çalışma gayreti gösteren özverili bireylerdir (Bayram, 2007; İbrahimoglu, 2008; Akt. Arslantürk, 2012).

Örgütsel kültür, bir kurumun hedeflerini destekleyen ve hedeflere ulaşmasını sağlayan ortam ve sistemleri oluşturacak örgüt üyelerinin paylaştığı çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, normlar, gelenekler, politika ve stratejiler, duygular, beklentiler, varsayımlar, inançlar, ve değerlerden oluşan bir tür kurumsal kimliktir (Çelik, 2002).

Örgütsel kültür, örgütsel bağlılığı artıran ya da azaltan bir faktördür. Örgütsel Bağlılığı artırmada katılımcı örgüt kültürünün oluşturulması önemli bir rol oynar. Bu bağlılık türünde bireyler işyerlerine veya çalıştıkları kuruma içten bir bağlılık sergilerler. Ancak bu bağlılık, çalışanın işten ve meslekten elde ettikleri doyumla ilişkili olduğu için, örgüt yöneticileri çalışanların örgüte bağlılığını artırmak ve çalışanların gerekli olan doyumunu sağlamaları için çaba göstermelidirler.

Duygusal Bağlılık, çalışanların örgütün değerlerini benimsemiş olmalarını, örgütte kalma isteğini ve örgüte güçlü bir hisle bağlılığını ifade eder. İş görenin,

örgüte duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesinin bir yansımasıdır. Üyenin örgütte kalma devamlılığını sağlayan en önemli faktör, örgüt kültürüyle üyenin kimlik bütünlüğüdür (Balay, 2000; Akt. Doğan, 2008).

Güçlü Duygusal Bağlılık hissi ile örgüt üyeliğini sürdürenler, bunu bir zorunluluk duygusu ile değil, gönüllülük hissiyle sürdürürler (Balay, 2000). Meyer ve Allen'in (1997) de söylediği gibi; yüksek duygusal bağlılık hissiyle örgüte bağlı olan bireyler, kendileri istedikleri için örgüt üyeliğine devam ederler ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için gayret gösterirler. Bundan dolayı, örgütlerde gerçekleşmesi ve verilmesi en çok istenen bağlılık türüdür (Başaran, 2004).

Aynı şirkette uzun süre çalışan deneyimli çalışanlar, örgütüyle aynı amaç ve değerlere sahip olmaya başlarlar. Bu durum, çalışanların bağlılıklarını artırmada önemli bir rol oynar.

Yapılan araştırmalar bireyin işini kendisi seçtiği zaman işine ve kurumuna bağlılığın yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Dilek,2004). Meyer ve Allen'in, (1997) istek ve geri dönülmezliğin iş kalitesi ve örgüte bağlılık üzerindeki ilişkilerini saptamak için yaptıkları araştırmalar sonucunda, sadece isteğin Duygusal Bağlılıkla ilişkili olduğu görülmüştür. Yani işini kendi isteğiyle seçen bireylerin örgütlerine duygusal açıdan bağlandıkları söylenebilir. Ancak bu araştırma sonucunda elde edilen bulgu, geriye dönük ussallaştırma süreciyle tutarlı olmasına karşın, duygusal bağlılık ile işin nitelikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda işi istemek Duygusal Bağlılık üzerinde tek başına yeterli değildir (Meyer ve Allen, 1997). İşin nitelikleri de ön plana çıkmaktadır. Bireye her ne kadar kendisi istese de sevdiği ve yapabileceği bir işi vermek veya bu doğrultuda yönlendirmek bağlılıkları artırma açısından önem arz etmektedir (Aslantürk, 2012).

Bir kişi işe başladığı zaman bu işyeriyle ve işiyle ilgili bazı beklentiler içerisine girebilir. Kişinin bu beklentileri örgüte karşı bazı tutumlar geliştirmesinde etkili olmaktadır. Bu tutumlar örgüte karşı olumlu ya da olumsuz şekilde gelişebilir. Ancak bireyin örgüte karşı tutumunu olumlu yönde geliştirmek bireyin beklentilerini karşılamakla mümkün olabilir. Meyer ve Allen, (1997) kişinin şirket içinde yaşadıklarının, duygusal bağlılığı kendiliğinden etkilemediğini, buna karşın kişinin beklentileri ve yaşadıkları arasındaki zıtlığın Duygusal Bağlılık üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir (Meyer ve Allen, 1997; Demirel, 2012).

Bireyler, bazı temel ihtiyaçları, istek ve arzularını karşılamak üzere bir takım yetenek ve potansiyellerini kullanabilecekleri bir işte çalışma beklentisi ile örgüte

girmeyi arzularlar. Örgüt bu beklentileri karşıladığı sürece örgüte bağlılıkları sürer (Özkan, 2005). Bu nedenle Örgütsel Bağlılığı sürdürmek için çalışanların beklentilerinin yerine getirilmesi gerekmektedir.

Çalışanın örgüte bağlılığı, iş yaşamı devam ederken kendisi de farkına varmaksızın gelişebilir. Bu durum bireyin yaşadıklarının tekrarlanması sonucunda meydana gelir. Psikolojik olan bu durum, bir takım koşullanmalar sonucunda örgütte meydana gelen olumlu olaylarla desteklenir. Bu durumda, çalışanın ne yaşadığını değerlendirmesi ve nasıl yaşadığını fark etmesi gerekmez (Meyer ve Allen,1997; Akt. Doğan, 2008).

Çalışanların örgütteki yaşantılarını fark etmemeleri örgüte bağlılıklarının üzerinde etkili olmayabilir. Çalışanların örgüte bağlılıkları ancak onların işlerindeki doyumla ilgilidir (Demir,2012).

Kişisel doyum bir örgüte bağlılığın artmasındaki en önemli nedenlerden biridir. Çünkü insanlar zaten bir örgüte girerken kendi kişisel doyumlarını da gidermeyi amaçlamışlardır. Kişisel doyumun içerisinde bireyin ödüllendirilmesi önemlidir. Çalışanlar, büyük ölçüde ihtiyaçlarını tatmin etmek, beklentilerini karşılamak ve hedeflerine ulaşmak için bir örgüte Duygusal Bağlılık geliştirirler (Yıldırım, 2002). Bu nedenle bireyleri duygusal olarak örgüte bağlamak için bireyin ilgi ve ihtiyaçlarını gözetmek zorunludur. Birey örgütten belli ödül ve çıktılar alır ise karşılığında kendini örgüte adamaktadır (Balcı, 2003).

Bireysel farklılıklar sebebiyle, benzer yaşantılar, başka bir kimsenin duygusal bağlılığı üzerinde etkili olmayabilir (Meyer ve Allen,1997). Bütün bireylerin hayat biçimleri, değerleri ve gereksinimleri farklılık gösterebilir. Bu bağlamda herhangi bir bireye yaptığı çalışma nedeniyle verilen bir ödül o bireyin örgüte duygusal bağlılığını artırmasına karşın, bu durum diğer bireylerde aynı sonucu vermeyebilir.

3.3.2. Devamlılık Bağlılığı

Örgüt çalışanın çalıştığı kurumdan ayrılmasının maliyetinin yüksek olması ya da başka alternatifinin olmayışı ile ilgili kendini gösteren bir bağlılık anlayışıdır (Meyer ve Allen, 1997; Akt. Doğan, 2008).

Diğer bir ifadeyle iş görenin örgüt içerisinde bulunduğu süreçte örgüte yaptığı yatırımların bir sonucu olarak ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık duygusu ile faaliyet gösteren iş gören, üyesi bulunduğu örgüte ayırdığı zamanın ve harcadığı emeğin büyük bir yatırım olduğuna inanarak, örgütte kalmanın gerekliliğini bir

zorunluluk olarak görmektedir. Devamlılık bağıllığı ile çalışan birey, üyesi bulunduğu örgüt dışında seçeneklerinin daha az olacağı kaygısı ya da iş bulamayacakları korkusu ile örgüt üyeliğini sürdürme kararı alırlar. Bazı çalışanlar ise daha çok ailevi nedenler, sağlık ya da emekliliğin kısa süre sonra gerçekleşeceği gibi belirleyici nedenlerden örgütte kalma isteğini sürdürürler. Aslında bu tür iş görenler olumsuz görev alışkanlıkları ve davranışları ile yöneticiler açısından bir sorun kaynağı teşkil ederler (Bayram,2007; Akt. Meydan,2010).

Meyer ve Allen, (1997) devamlılık bağıllığını, bir iş görenin örgüt üyeliği süreci içerisinde ayırdığı zaman, sarf ettiği emek ve gayretin bir sonucu olarak elde ettiği statü, para, sosyal çevre gibi edinimlerin, örgüt üyeliğine son verdiği takdirde kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bir bağıllık olarak ifade etmektedir.

Bu bağıllık türünde çalışan örgütte sadece kendi getirileri açısından kalıp kalmama duygusuna sahip olur. Örgüt üyeliğini sürdürme isteği, çalışanın örgütteki kazanımlarının toplamı ile örgütten ayrıldığında kaybedeceklerini ve karşılaşacağı alternatiflerin sayısını değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkar. Bu nedenden dolayı bu bağıllık şekline sahip olan bir birey örgütteki beklentilerini karşılayacak ikinci bir örgüt bulduğu zaman oraya geçmeyi hedefler (Yıldırım,2002).

Örgütsel faaliyet sürecinde bir üyenin örgütteki yatırımlarını ifade eden harcadığı zaman, emek ve çaba bunun karşılığında da elde ettiği kazanımlar örneğin kıdem, statü, para ne kadar çok ise, örgütten ayrılmanın maliyeti de o derece yüksek olacaktır. Bu nedenle üye bir maliyet hesabına girecek, eğer getiriler maliyeti geçiyorsa çalışanın örgüte bağıllığı artacaktır (Balay, 2000).

Ayrıca, üyeler örgütten ayrılmaları durumunda kendileri için maliyetin artacağına ve uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa, mevcut işine, kurumuna, yöneticilerine veya işverenlerine bağıllıkları daha da artacaktır. Bu nedenle işverenlerin çalışanlara tanıdıkları imkânlar ayrılma maliyetini yükselteceğinden; çalışanlara karşı daha iyi imkânlar sağlamak yararlı olacaktır (Meydan, 2010).

Çalışanlarda örgüte bağıllık duygusunun oluşması, örgütsel faaliyetlerde verimliliği artırıcı olumlu bir katkı sağladığından, örgütün, çalışanların örgüte bağıllığını artıracak ya da azaltacak etkenleri dikkate alması önemlidir (Balay, 2000).

Çalışanların örgütsel bağıllığını etkileyen ve belirleyen belli başlı etmenleri şöyle sıralayabiliriz (Çetin, 2004):

- Kişisel Etmenler:

- Demografik özellikler (Yaş, cinsiyet, medeni durum vb.)
- Kişisel özellikler (bilgi, yetenek ve deneyim)
- İş beklentileri
- Örgütsel Etmenler
 - Örgütsel kültür, örgütsel adalet, örgütsel ödüller
 - İşin niteliği ve önemi, ücret, yönetim, gözetim, iş güvenliği, iş doyumu, terfi olanakları
 - Karar alma sürecine katılım, tanınma, yabancılaşma
 - Rol belirliliği, rol çatışması
- Örgüt Dışı Etmenler:
 - Örgütün faaliyet gösterdiği sektörün durumu
 - Yeni iş olanakları
 - İşsizlik oranı
 - Ülkenin sosyo-ekonomik durumu

Bu etmenlere bakıldığında Örgütsel Bağlılığa etki eden unsurların çok yönlü olabileceği görülmektedir. Devamlılık bağlılığında çalışan zorunlu bir bağlılık içerisine girmiştir. Bu bağlılık boyutunda çalışanın örgütte kalma isteği gayet açıktır.

Çalışan, örgütten ayrılmasını gerçekleştirmek için yaptığı yatırımın ve örgütten ayrılmanın maliyeti açısından kendisini değerlendirir. Eğer ayrılmanın maliyeti yaptığı yatırımın üzerine çıkıyorsa örgüte bağlılığına devam eder. Bu bağlamda yatırım ve alternatifler bu bağlılık türünde rol oynamaktadır. Çalışan, örgüte kendisi için değerli olan şeyleri verdiğinde örgüte bağlılığı artacaktır.

Örgüte verdiği değerlerin miktarı arttıkça örgütten ayrılması da o kadar güç olacaktır. Çünkü artık çalışan risk almaya başlamıştır. O örgütten ayrılma, çalışanın yatırdıklarını kaybetmesine neden olacaktır. Çalışanın örgütte kalma süresi uzadıkça örgütten ayrılmanın maliyeti artar ve buna paralel olarak örgütte kalma ihtimali de fazlalaşır (Meydan, 2010).

Çalışanların örgütlerine bağlılığına yön veren nedenlerden biri de alternatif işlerin olmamasıdır. Eğer çalışanlar için çok sayıda uygun iş alternatifi varsa bireyin örgüte bağlılığı azalır. Buna karşın, az sayıda alternatif varsa çalışanın örgüte bağlılığı artacaktır.

3.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, iş görenlerin üyesi buldukları örgüte karşı duydukları ahlaki sorumluluk ve sadakat duygusunun bir sonucu olarak ortaya çıkan, örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak niteleyen, zorunluluk hissini de içinde barındıran bir bağlılık şeklidir. Bu inançla çalışan üyeler örgütün uygulamaları, sağladığı kazanımlar ve kendi kişisel durumları nedeniyle bu sadakati hak ettiğine inanır.

Çalışanların örgüte bağlılık göstermeleri kendi çıkarları için ya da kendilerinden böyle bir beklenti olduğundan değil, bu davranışı göstermenin doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır.

Normatif bağlılık gösteren çalışanların iş motivasyonu yüksektir ve örgüt için en iyisini yapmaya çaba gösterirler. Bu da örgütsel faaliyet sürecinde çalışanların göreve katılım düzeyini yükseltir ve daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri sonucunu doğurur (Meydan, 2010).

Bu bağlılık türünde çalışanlar buldukları örgüte bağlılıklarını bir borç bilirler ve buna göre davranırlar. Bu durum tıpkı kendisine iş verilen bir çalışanın o işverenlerin çalışanları, ihtiyaçları olduğu bir dönemde işe almaları, işte daha uzun süreli kalmaları için bir baskı yaratır. Bu durum çalışanlarda bir minnet duygusu oluşmasına neden olabilir.

Normatif Bağlılık, sosyal baskıların ve toplumsallaşma deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişen ve çalışanın işine ve işverene karşı sadakat göstermesinin etik olacağını savunan bir bakış açısına dayalı sorumluluk duygusunu anlatır (Balay, 2000).

Normatif Bağlılık, açıklanırken örgüte bağlılığın içsel bir zorlamayla meydana gelen bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Çalışanı içten gelen bu bağlılığa iten asıl neden çalışana yapılan yatırımlardır. Bu yatırımlara karşılık örgüte bağlı olmama duygusu, çalışanın örgütüne ihanet ettiği düşüncesini doğuracaktır. Bu tür yanlış anlaşılmanın önlenmesi, çalışanın örgüte içsel bir bağlılık sürdürmesine neden olacaktır (Doğan, 2008).

Erdem'in, (2007) aktardığına göre normatif bağlılık, çalışanın kendisini örgütte kalmaya mecbur hissetmesini anlatmaktadır. Bu nedenle güçlü normatif bir bağlılık, iş görenin doğru ve iyi bir şey yaptığına dair inancını arttıracak, bu da çalışanın örgütte kalmasını sağlayacaktır (Meydan, 2010).

Anlatılanlara bakıldığında normatif bağlılığın psikolojik bir süreç olduğu sonucu çıkarılabilir. Meyer ve Allen, (1997) bunu psikolojik anlaşma olarak tanımlamışlardır. Psikolojik anlaşma kavramına bakıldığında çalışan ve örgüt arasında yazılı olmayan ancak bu iki tarafın beklentilerinin olduğu bir anlaşma şeklidir. Bu anlatılanlar çerçevesinde çalışanların örgütlerine bağlı duruma getirmek için çalışanlara ulaşılması güç olan olanaklar tanınarak örgüte bağlı kalmalarını sağlamak mümkün olacaktır (Doğan, 2008).

O'Reilly ve Chatman, (1986) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Türleri: Örgütsel bağlılığı, çalışanla örgüt arasında gelişen psikolojik bir bağ olarak tanımlayan bir yaklaşımdır. Psikolojik bağın gelişmesinde ise özdeşleşme önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanın, örgütün değerlerini, hedeflerini, kimliğini benimsemesi ve bunlarla özdeşleşme derecesini yansıtır (Meydan, 2010).

Bu çerçevede üye ile örgüt arasında gelişen psikolojik bağlılığın üç boyutu olduğu ileri sürülmüştür. Bu boyutlar:

- a) Uyum ve değişim,
- b) Özdeşleşme veya yakınlaşma,
- c) İçselleşme veya değer uygunluğudur

3.3.4. Uyum Bağlılığı:

Çalışanların, örgüte karşı duyduğu içsellik ve derinlik içermeyen bir bağlılığı ifade eder. Uyum halindeki çalışan, yaptığını yapmak zorunda olduğu için yapar. O halde uyumda çalışanın, ortama uyması söz konusudur. Çalışanın işini, paylaşılmış değerlere inandığı için değil örgütsel ödüllere kavuşmak için ya da ceza korkusu içerisinde zorunlu bir çalışma duygusuyla yapması söz konusudur. Uyum, seçme olanağı vermez; çalışan yapması gerekenleri denetim altında, güvensiz bir ortamda yapmak zorunda kalır (Balay, 2000; Meydan, 2010).

Yetki, kural ve prosedür eylemleri genellikle uyumla sonuçlanır. Uyum, her zaman zorunluluk bildirir. Uyum yetkiyi elinde bulundurana avantaj sağlar. Çalışanlar, yöneticilerine pozisyonlarına göre uyarlar. Bu uyum gönüllü değildir. Bu nedenle karşılıklı güvene değil, kontrole dayanan bir uyum söz konusudur ve kişiye seçme imkânı vermez (Balay, 2000).

Örgütlerde çalışanlar ya statü ya da maddi kazanç sağlamak için örgüte uyum sağlayarak bağlanırlar. Bunlardan ticari örgütlerde çalışan bireyler, mali yaklaşımlarla motive edilebilirler. Buna karşılık sosyal örgütler olan okullarda

bireyler, kuruluş felsefesi gereği mali konulardan sağlanan ödül oranının, bu ödülleri kazanmak için harcanan maliyetle ilişkisine dayanarak güdülenirler.

İşe karşı bir doyumsuzluk örgüt içinde kaynakların dağıtımını sırasında meydana gelen dengesizlikler ve eşitsizlikleri ifade eder. Üretici örgütlerde çalışanlar verilen emirlere bağlanırlar. Bu nedenle bağlılıkları güçlü ve kalıcı değildir (Balay, 2000).

Uyum, bağlılığın araçsal bir nitelik taşımasından, örgütün giderek daha fazla maddi kontrol uygulamaya koyması ile sonuçlanmaktadır. Yani dışsal destekleme ve cezalandırma, davranışı belirleme ve kontrol etmede tamamen araçsal güdülemeye konu edilebilir (Meydan, 2010).

Örgütlerde çalışanlar, sarf edilen emeğin ve duyulan bağlılığın karşılığında belli kazanımlar beklentisi içerisinde olduklarından dolayı, örgüte uyum sağlamak için çaba sarf ederler. Çalışanların örgütten beklentileri, terfi, iyi bir statü, maaşının artırılması v.b. olarak sayılabilir. Ayrıca bu beklentilerine cevap alabilmek için üstlerine bağlı olurlar. Bu şekilde örgütle bağlılıklarının nedeni maddi beklentileridir. Bu beklentilerden dolayı örgüte uyum sağlarlar (Doğan, 2008).

3.3.5 Özdeşleşme Bağlılığı:

Özdeşleşmede, çalışana hoşnutluk veren, ancak kaybolma olasılığı yüksek olan bir çekicilik vardır. Çekiciliğin korunması gerekir, şu bilinmelidir ki özdeşleşme çalışana hoş gelir, ancak çalışana sorumluluk altında bırakır. O'reilly ve Chatman'a, (1986) göre bu boyutta çalışanlar, grup üyeleri ile doyum sağlayıcı ve kendilerini tanımlayıcı ilişkileri kurmak ve bu ilişkileri devam ettirmek için diğerlerinin etkilerini kabul etmekte ve grubun bir üyesi olmaktan mutluluk duymaktadır.

Özdeşleşme, bireylerin örgüt içinde diğerleriyle yakın ilişki kurma isteğine karşılık bulunduğu örgütsel bağlılık evresidir. İnsanlar diğer kişi ve gruplarla girdiği ilişkilerde, başkalarının davranışlarını benimsiyorsa özdeşleşme var demektir.

Örgütsel bağlılık, bu boyutta çalışanların amaca inanmaları ve amacı ortaya çıkaran bireyleri destekleme isteğinden kaynaklanabilir. Japon örgütleri gibi, kuram ve güçlü kültüre sahip örgütlerde güçlü özdeşleşme vardır. Çalışanlar, özdeşleşme boyutunda örgütüne bağlılığından dolayı gurur duyar. İş görenler bu aşamada örgütle üst düzeyde özdeşleşir. Bunun nedeni örgüt çalışanların değerlerini desteklemesidir (Balay, 2000:100; Meydan, 2010).

3.3.6. İçselleştirme Bağlılığı:

İçselleştirme, bağlılığın son aşaması olup, bireyin ve örgüt değerlerinin bütünleşmesini ve uyuşmasını ifade eder. İçselleştirme, çalışanın, bireysel değerlerini örgütün değerleriyle uyumlaştırma süreci, kurumun değer sistemi, çalışanın değerleri ve davranışları üzerinde etkisini açıklamaya çalışmaktadır.

Geçmişte yapılan araştırmalar, iş görenlerin değer ve öncelikleriyle örgütün değerleri uyumlu olduğunda, iş görenlerin örgütte çalışma isteğinin arttığını belirtmişlerdir. Örgütlerin en fazla arzuladığı bağlılık formu içselleştirmedir. Birey tarafından örgüte karşı içselleştirme gerçekleştiğinde, bireyi tekrar etkilemek için diğer etki kaynaklarının ortaya konulmasına gerek yoktur. Bu bağlılık boyutunda birey, yeni fikir, değişim, tutum ve davranışlarla kendisini kabul ettirir (Meydan, 2010).

Kurumların çoğunlukla kritik ve zor zamanlarında örgütün yararı için standartların üzerinde gayret gösteren bireylere ihtiyaç duyulduğunu ileri sürmüştür. Böyle bir görevi yerine getirebilecek üyelere sahip olmak için, bağlılık ve uyumdan fazlasının gerektiği, paylaşılan ortak değerler etrafında birleşen bireylere gereksinme duyulacağı anlatılmıştır (Balay, 2000; Akt. Doğan, 2008).

Örgütsel bağlılık, içselleştirilmiş normatif inançların bir fonksiyonu olarak farklı iki inancı kapsar. Bunlardan birincisi, bireyin, toplumsal durumlar içindeki sadakatini yansıtacak şekilde sahip olduğu normal sorumluluğunu anlatan bireysel inançlarıdır.

Böyle bir kimse örneğin, ailesine, örgütüne, ülkesine, kendi örgütüne bağlı olmanın 'doğru' bir davranış olacağına inanır. İkinci türdeki normatif inançlar, örgütsel görev, amaçlar, politikalar ve çalışma yöntemlerine uyumlu ve kişi tarafından içselleştirilmiş herhangi bir amacı kapsar (Arslantürk, 2012).

İkinci türdeki normatif inançlar, örgüt tarafından seçme süreci ve sosyalleşme ile geliştirilebilir. Seçme süreci, seçilen bireylerden, değerleri örgüte uyumlu olmayanları, dışarıda bırakmaya hizmet ederken, sosyalleşme, örgütün yararına faaliyet göstermeyi ve bu yönde düşünmeyi telkin ettiğinden üyelerin, örgütün değerlerine benzeyen daha fazla değer almasını sağlar. Böylelikle örgütler, hem işe aldıklarını seçme, hem de üyesi olanları eğitime üzerine yoğunlaşarak, kişisel ve örgütsel değerleri örtüştürmek çabası içindedirler (Balay, 2000; Meydan, 2010).

3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

3.4.1. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı

Çalışanlar, örgütlere sadece bir yönden bağlanmazlar. Örgütün farklı alt kategorilerden oluşması nedeniyle çalışanlarının da örgüte bağlanma biçimlerinin farklılaşacağı ifade edilmektedir.

Örgütler değişmiş bir bütünlükte çok farklı birliktelikler, gruplar ve yapılardan meydana geldiğinden dolayı bütünü oluşturan her bir alt boyut, kendisine has farklı değerler ve hedefler taşıyabilecektir (Dilek, 2004).

Bundan dolayı örgüt çalışanlarının tek bir amaç taşımalarını düşünmek yanlıştır. Zaten örgütün hedefleri de her an değişikliğe açık bir durumdadır. Örgüt yöneticilerinin değişimleri dahi örgüt hedeflerinin değişmesine neden olabilir. Örgüt üzerinde etkiye sahip olan her türlü yapı örgütün mekanizması ve hareket biçimi üzerinde etkili olabilir. Bu etkinin örgütte çalışan bireylerin hedefleriyle çakışması durumunda iş görenlerin tepkisine neden olabileceği ifade edilmektedir.

Bunun yanında Varoğlu'nun, (1993) söylediği gibi örgüt hissedarlarının hedef ve değerleri önem kazanabilir. Daha önce önemsenmemiş bu grubun çıkarları; diğerlerinin örgüte bağlılıklarının azalmasına neden olacaktır (Dilek, 2004).

Örgütü oluşturan bütün bireylerin örgütten beklentileri de göz önünde bulundurulduğunda, herkesin farklı yönlerden bağlılık duyduğu görülecektir.

3.4.2. İşyeri Yetki Yaklaşımı

İşveren ve çalışan arasındaki ilişki biçimi üzerine kurulmuş bir yaklaşımdır. İşverenin çalışanı ast olarak, çalışanın da iş vereni üst olarak görmesi sonucunda oluşur. Çalışanlar işyerinde kendi rollerini oynamanın yanında hakimiyetlerini de kurmak isterler.

Bu durum çalışanların kendi işlerini yapmaları yanında örgüt içinde söz sahibi olma mücadelelerini ortaya çıkarabilir. Bu sayede çalışanın işverene karşı bakış açısı değişebilir. Bu da işverenin çalışana karşı bakış açısını değiştirecektir. Bunun sonucunda işverenle çalışanın bütünleşmesi sağlanabilecektir. Örgüte bağlılık, işverenin meşru ve olumlu davranışları sonucunda gelişecektir (Dilek, 2004).

3.4.3. Akılcı Seçim Yaklaşımı

Akılcı seçim yaklaşımı, çalışanın göstermiş olduğu performans sonucunda ne elde edeceğini bilmesi üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşımın temeli, bireyin davranışı ile farklı bir davranışın hesaplanan maliyetinin nasıl algılandığı ve değerlendirildiğine dayanmaktadır. Ancak akılcı seçim yaklaşımının ayırt edici özelliği beklentileri farklı olan bu bireyleri belli bir eşgüdüm çevresinde yönlendirme olarak tanımlanmıştır.

Akılcı seçim yaklaşımının diğer yaklaşımlardan farkı, diğerlerinde bireylerin öncelikli çıkarlarının örgüte bağlılık üzerinde etkiliyken, bu yaklaşımda örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerine önem verilmektedir. Burada önemli olan örgüt üyelerinin birbirine olan güvenidir. Bu durumda önemli olan yöneticinin çalışanları örgütleyerek hedeften sapmalarına engel olmaktır (Dilek, 2004).

3.4.4. Üç Boyut Yaklaşımı

Meyer ve Allen'in, (1997) sınıflandırması üzerine kurulmuş bir yaklaşımdır. Bu sınıflandırmada örgütsel bağlılığın boyutları; duygusal, devamlı ve normatif olarak üç farklı açıdan ele alınarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu konuya örgütsel bağlılık türleri başlığı altında değinilmiştir (Meydan, 2010).

3.4.5. Tarafların Bahsi Yaklaşımı

Bu yaklaşım bireyin örgütten beklentileri üzerine kurulmuştur. Birey bir örgüte katılırken bazı beklentiler içerisine girer.

Çalışanlar, örgütlere katılırken belli istekler, hayaller ve hedeflere sahip oldukları için bunları gerçekleştirebilecek bir ortam bulduklarında örgüte bağlılık artar. Buna paralel olarak bu beklentileri karşılamakta güçlük çekilen bir ortam bulduklarında da bağlılıkları azalmaya başlayacaktır. Bu yaklaşıma göre bağlılık, işyerinden gelen geri bildirimlerle beslenir. Bu yaklaşımda çalışan, örgüte yaptığı yatırımı artırdıkça örgüte bağlılığı da buna paralel olarak artacaktır. Yatırımların sonucunu aldığı sürece çalışanın işten ayrılması güç olacaktır. Bu yaklaşım Meyer ve Allen'in, (1997) devamlılık bağlılığı boyutuyla benzer yapıya sahiptir (Doğan, 2008).

3.4.6. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel davranış alanında yoğunlaşan araştırmacılar tarafından sıkça kullanılan tutumsal bağlılık kavramı, çalışanın görev yaptığı örgütün değer ve hedeflerini, kendi değer ve amaçlarıyla kimlikleştiren, bu amaçları gerçekleştirme yönünde örgüt üyeliğinde kalma isteği şeklinde ifade edilmektedir.

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamının kendisine sağlayacağı ödül ve yatırımlarla, kendisinin örgüte kazandıracığı katkıların değerlendirilmesi sonucu oluşan çıkarıcı bir ilişkinin yansıması ve çalışanın örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Tutumsal bağlılık daha çok iş gören-örgüt ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılıkta örgüt amaçları ve değerlerinin çalışanıninkilerle uyumlu olması esastır (Can, 2002).

Tutumsal bağlılık; çalışanın örgüte karşı hissettiklerinin bir yansımasıdır. Çalışan, bir örgüt hakkında önceleri öğrenilmiş veya yaşantılar sonucu oluşmuş olumlu tutum algıladıysa örgüte bağlılığı artacaktır. İşte bu noktada önemli olan çalışanların örgütlerine karşı tutumlarını olumlu yönde artırmaya çalışmaktır. Meyer ve Allen'in (1997) de dediği gibi; kişinin örgütle özdeşleşmesi yani kişisel amaçlar ile örgütün amaçlarının birleştirilerek oluşturdukları bağlılığa tutumsal bağlılık denir.

İşte bu tutumsal bağlılık çalışanın belirli bir örgütle amaçlarını birleştirilerek hedeflerini gerçekleştirme uğruna duyduğu bağlılıktır. Bu tür bağlılık içsel bir karşılıklı ilişki üzerine kurulmuştur. Tutumsal bağlılık Meyer ve Allen'in duygusal bağlılık boyutuna benzer olarak ele alınmaktadır (Meyer ve Allen, 1997; Akt. Doğan, 2008).

Buchanan ise, tutumsal bağlılığın üç temel bileşeni olduğunu savunmaktadır. Bu bileşenler:

- Örgütsel hedeflerle ve örgütsel değerlerle özdeşleşme
- Örgütsel görev faaliyetlerine yüksek katılım,
- Örgüte içtenlikle bağlanmadır.

Bu yaklaşıma göre bağlılık, örgütsel hedeflerle ve örgütsel değerlerle özdeşleşme, örgütsel görev faaliyetlerine yüksek katılım ve içten gelen bir bağlılık duygusuna yer açan bir yönlendirme unsuru olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu yönde bir bağlılık tutumu, örgütte yüksek bir görev başarımı, görev devamsızlıklarının azalması ve işten ayrılma isteğinde azalma gibi görevle ilgili olumlu davranışları beraberinde getirmektedir (Meydan, 2010).

3.4.7. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık, örgütsel davranış bilimi alanında araştırma yapan daha çok sosyal-psikologlar tarafından geliştirilen bir kavramdır. Bu yaklaşıma göre bağlılık, çalışanın önceki deneyimleri ve üyesi bulunduğu örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlanma süreciyle ilgilidir.

Meyer ve Allen'e, (1997) göre davranışsal bağlılık, çalışanların uzun süre aynı örgütte görev yapma zorluğu ve bu zorluğu hangi tutumlarla aştığı ile ilişkili bir kavramdır. Bu yaklaşıma göre iş görenler, örgütten ziyade, yaptıkları belli bir görev faaliyetine bağlılık hissi duymaktadırlar (Meyer ve Allen, 1997). Örneğin, çalışan görevi ile ilgili bir eylem gerçekleştirdiğinde, bu eyleme etki eden bazı unsurlardan dolayı bu eylemsel davranışı sürdürmekte ve belli bir zaman sonrada bu davranışa bağlılık duymaktadır. Süreç ilerledikçe bağlandığı eylemsel davranışa uygun veya onu bu davranışa iten haklı nedenler gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın yinelenme düzeyini artırmaktadır (Meyer ve Allen,1997; Akt. Meydan, 2010).

Bu yaklaşımda çalışanın örgüt için önceleri göstermiş olduğu davranışları sonraları da göstermesi üzerine kurulmuştur. Çalışan, burada kendisinin göstermiş olduğu davranışlara inanarak bunları yapmaya devam eder.

Dilek (2004)'in aktardığına göre Mowday, (1982); çalışanların kendi davranışlarına bağlanması olarak gördüğü bu yaklaşımda kişi deneyimlediği davranışlarına bağlanarak, bunlara uygun tutumlar sergilemektedir. Bu davranışlar özelliklerine göre ayrılabilir. Dilek (2004)'in aktardığına göre Mowday, (1982); çalışanların kendi davranışlarına bağlanması olarak gördüğü bu yaklaşımda kişi deneyimlediği davranışlarına bağlanarak, bunlara uygun tutumlar sergilemektedir. Bu davranışlar özelliklerine göre ayrılabilir.

Varoğlu (1993)'ya göre bu özellikler dışa vurum, vazgeçilebilirlik, irade ve kamuya açıklamadır. Bunlardan birincisi olan dışa vurumda, davranışın gözlenebilirliği ve açıktan olması ön plandadır. İkincisi olan vazgeçilebilirliğin özelliği ise, bu davranışların deneme yanılma yoluyla oluşması ve bu denemeler sonucunda çalışanın kendisine yararlı olanı tercih etmesidir. Ancak deneme şansı olmayan durumlarda çalışan bu davranışını gerçekleştirmeye devam edecektir. Üçüncüsü olan irade ise çalışanın davranışlarının kendi isteğiyle gerçekleştiğini ifade etmektedir. Son olarak da kamuya açıklama herkesin gözü önünde gerçekleşmektedir. Çalışan, bu davranıştan sorumludur ve vazgeçilebilirliği çok düşüktür (Akt. Dilek, 2004).

Davranışsal bağlılığın olabilmesi için şirket, çalışanların olumlu davranışlarını ödüllendirmeli ve çalışanların bu davranışları tekrar etmeleri için ortam oluşturmalıdır.

3.4.8. Katz ve Kahn Tarafından Geliştirilen Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Katz ve Kahn, (1977) örgütsel bağlılığı, örgütsel faaliyet sürecini yerine getiren üyelerin görev gereklerini yerine getirirken onları örgüte bağlı hissetmeye yönelten değişik örgütsel ödüllendirmeler dönemi olarak açıklamaya çalışmışlardır. Bu araştırmacılara göre çalışanların sistem içindeki örgütsel görev faaliyetleri, hem içsel olarak algıladıkları doyumsal ödüller hem de bazı dışsal getirileri içeren ödüllerin bileşkesidir. İç ve dış ödüller, anlatımsal ve araçsal dönemler olmak üzere iki süreçle eşleştirilmiştir. İçsel ödüller anlatımsal dönemi, dışsal ödüller ise araçsal dönemi belirtir. Bu dönemsel ayrımlar, çalışanların bağlılığının niteliğini gösterir. İş ortamının çalışana duyumsattığı içsel ödüller anlatımsal devreyi, para ve statü gibi yapının çalışana sağladığı dış olanaklar ise araçsal dönemi belirler. Çünkü çalışanın eylemleri, sistem içindeki çalışanların değer ve ihtiyaçlarını belirleyen unsurlardır (Balay, 2000; Meydan, 2010).

3.4.9. Mowday Tarafından Geliştirilen Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı:

Mowday, (1993) örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık şeklinde ikiye ayırmıştır.

3.4.9.1. Tutumsal Bağlılık:

Çalışanın, üyesi bulunduğu örgütün hedef ve değerleriyle özdeşleşmesi ve bu yönde görevini yerine getirme azmini belirtir (Meydan, 2010).

3.4.9.2. Davranışsal Bağlılık:

Çalışanın davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanan bir durumdur. Çalışanın örgütteki yatırımları ve buna bağlı olarak gelişen maliyet hesaplamaları davranışsal bağlılıkta çalışanın örgüte bağlılığını belirlemektedir. Zira iş görenin örgütten ayrılmasının, maliyet açısından daha yüksek olma olasılığı fazladır. Böylece çalışan örgüte bağlanmaktadır. Tutumsal bağlılıkla davranışsal bağlılık arasında bütünleyici, tamamlayıcı ve çevrimsel bir ilişki vardır. Diğer bir deyişle tutumsal bağlılık, bağlılık eylemlerinde sonuç verirken, bu eylem ve davranışlar da bağlılıkla ilgili çalışan tutumlarına güçlendirici bir katkı yapar (Balay, 2000; Doğan, 2008).

3.5. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ

Örgütsel Bağlılık konusu ile çalışanların kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi belirtmeye yönelik değişik araştırmalar yapılmıştır. Bunlara örnek son dönemlerde yapılan çeşitli yüksek lisans ve doktora tezlerinde görülmektedir.

Meydan'ın, (2010) yaptığı 'Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi' isimli makalesi, Aydemir'in 2011'de yaptığı 'Örgütsel Bağlılık Sorunu' isimli çalışması ve Arslantürk'ün, 2012'de 'Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi' konulu yüksek lisans çalışması, Doğan'ın, 2008'de 'Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılıklar Üzerine Etkisi' isimli yüksek lisans çalışması örnek araştırmalardan bazılarıdır. Bu kişiler ve diğer araştırmacılar tarafından kullanılan değişkenler genellikle yaş, çalışma yılı, cinsiyet, unvan ve eğitimidir (Meyer ve Allen, (1997); Akt. Doğan, 2008).

Şu anda var olan teori yaş ilerlemiş çalışanların örgüte bağlılıklarının yaş genç olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu yönündedir. Çünkü ileri yaştaki iş görenler yaptıkları işlerden ve örgütte buldukları konumlardan daha fazla memnuniyetlerini belirtmektedirler (Meyer ve Allen; Akt. Meydan, 2010).

Farklı araştırmalar sonucunda çalıştığı kurumda hizmet yılı fazla olan çalışanın örgütüne bağlılığı da daha fazladır. Dolayısıyla çalışma yılı ile bağlılık arasındaki orantı doğru bir orantı olduğu söylenmektedir (Ceylan ve diğerleri, 2001; Akt. Töremen, 2008).

Örneğin Yavuz'un, (2010) yaptığı araştırmaya göre yaş ve çalışma yılının bireylerin işyerindeki çalışma konumları ve görevlerine göre Örgütsel Bağlılık algılarında farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Yaş ile örgütsel Bağlılık ilişkisi ele alındığında, örgütte hizmet yılları uzun olanın örgüte bağlılığı daha güçlü olduğu görülür. Yine Dilek'in, (2004) aktardığına göre Varoğlu'nun, (1993)yaptığı araştırma sonucunda şu veriler elde edilmiştir. Yaşın ilerlemesiyle örgüte duygusal bağlılığın arttığı ve örgütte kalma isteğinin arttığı saptanmış; bunun yanında çalışma yılı açısından da örgüte duygusal bağlılık ve örgüt üyeliğini sürdürme isteği arasında pozitif bir bağıntı bulunmuştur.

Dilek'in, (2004) yaptığı araştırmaya göre; yaş ile örgüte Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuş; örgütte kalmaya devam etme isteği arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yaş ve çalışma yılı

arasında Örgütsel Bağlılık alanında pozitif yönde bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu durumun mesleğin ilk yıllarında isteklerin elde edilmesinin beklenmesi, çalışma yılıyla da bireyin örgüte yatırımlarını geri almayı beklemesi veya alternatif iş olanaklarının azalmasıyla ilişkilendirilebilir. Örgütte kalma süresiyle ilgili kısaca belirtilmek istenirse; çalışanların örgüt üyeliği uzadıkça diğer bir ifadeyle, kurumda çalışma süresi arttıkça, bireyler işlerine daha fazla bağlanmakta, işlerine daha çok özen göstermekte ve görevlerini ciddiyetle yapmaktadırlar (Töremen, 2008).

Buradan şu çıkarımı yapmak mümkündür. Örgütte yeni görev alan iş görenlerin, uzun yıllar çalışanlardan bu yönde yararlanması sağlanmalı; ya da en azından örgüte yeni girenlerin işlerine odaklanmalarını ve görevlerini ciddiyetle yerine getirmelerini sağlayacak bir kontrol mekanizması geliştirilmelidir (Yıldırım, 2002).

Cinsiyet açısından baktığımız zaman da şunları söyleyebiliriz. Mathieu ve Zajac'ın, (1990) yaptıkları meta analitik çalışma, kadınların erkeklere göre bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu, ancak bu farkın öneminin küçük olduğunu ortaya koymuştur (Dilek, 2004; Arslantürk, 2012).

Bazı araştırmacılar, kadın üyelerin erkeklere oranla örgütlerine daha çok bağlılık sergilediklerini belirtirken, bazı araştırmacılar da bu iki unsur arasında zıt yönlü bir bağıntı olduğunu söylemişlerdir (Mathieu ve Zajac,1990; Arslantürk, 2012).

Bu durumun oluşma nedeni olarak da kadınların örgüte girebilmek için daha fazla çaba harcadıklarından kaynaklanmaktadır. Meyer ve Allen'in, (1997) örgütte kalmaya devam etme ölçeğini kullanarak yaptıkları bir araştırmada, eğitim seviyesi ile normatif bağlılık arasında negatif bir bağıntı olduğunu tespit etmişlerdir.

Dilek'in, (2004) araştırmasına göre; eğitim ve örgütte normatif bağlılık arasında negatif bir bağıntı olduğu saptanmıştır. Aynı araştırmada unvan ve örgütte kalma isteği ile normatif bağlılık arasında negatif bir bağlantı olduğu söylemektedir (Töremen, 2008).

3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın sonuçlarını bireyler, gruplar ve örgütler açısından değerlendirebilmek mümkün olacaktır. Bu sonuçların birbirleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Aşağıdaki tabloda Örgütsel bağlılık düzeylerinin muhtemel sonuçları verilmiştir.

Tablo 1.Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Muhtemel Sonuçları

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

(Kaynak:Balay, 2000: 69; Akt. Doğan, 2008)

3.6.1. Bireyler Açısından Sonuçları

Örgütsel Bağlılık bağlamında çalışanların bağlılıkları incelendiğinde ortaya konulan sonuçlar, azalan devamsızlık ve işgücü devri ile örgütün başarısı için daha yüksek çaba sarf etmesi olarak düşünülebilir (Mowday, 1982; Akt. Demirel, 2012).

Çalışanların, örgüte bağlılıklarının artmasında farklı etmenlerin de etkili olduğu söylenmektedir. Buradan yola çıkarak bireyin yaptığı işin özelliklerinin de bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir. Kişinin örgütteki işi ne kadar merkezde ve anlamlı ise örgütsel bağlılıktan da o kadar olumlu sonuç çıkartmak söz konusudur.

Tablo 1’de görüldüğü gibi içinde bulunduğu örgüte aşırı bağlılığı bulunan çalışanların, kendi kişisel yaşantılarına zarar verebilecekleri söylenmektedir. Bu konuda çok fazla bağlılık sergileyen bireylerin aile yapısında ve sosyal yaşantısında sorunlar olabileceğini ifade etmektedir (Töremen, (2008).

3.6.2. Çalışma Grupları Açısından Sonuçları

Bu konu araştırmacılar tarafından pek fazla incelenmemesine karşın grup üyelerinin bağlılık duyguları örgütler açısından önemlidir. Bir örgütte çalışan grupların birlikte hareket etmeleri ve örgüte bağlılık duygusuna sahip olmaları, örgüt açısından olumlu sonuçlar ortaya koyacaktır.

Dilek'e, (2004: 68) aktardığına göre Meyer ve Allen, (1997) şunu söylemişlerdir. Örgüte bağlı çalışanlardan oluşan gruplar, bağlılığı az olan üyelerden oluşan gruplara göre, üye sayısı ve etkinlikler konusunda daha başarılıdırlar. Örgüte yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar devamsızlık göstermeğe ve örgütü terk etmeye daha az eğilimlidirler. Grup halinde yapılan çalışmalar, örgüt bağlılığı düşük olan bireylerin, yüksek bağlılığa sahip bireylerin oluşturduğu gruba serpiştirilerek, örgüt bağlılıklarını artıracığı düşüncesini ileri sürmektedirler.

3.6.3. Örgütler Açısından Sonuçları

Yukarıda bahsettiğimiz gerek bireysel, gerekse grup bağlılığının sonuçları dolaylı veya doğrudan örgütü etkilemektedir. Bir örgütte 'Örgütsel Bağlılığın' varlığından söz ediliyorsa, çalışanlar o örgüt hedefleri doğrultusunda hareket etmeye çabılıyor denilebilir.

Şimdiye kadar anlatılanlar düşünüldüğünde, örgüt yöneticilerinin çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaya çalışmalarındaki asıl amaç, iş gücü devrini azaltarak örgütün hedeflerini gerçekleştirme konusunda etkiyi artırmaktır. Çalışanlar kendilerine adil davranıp davranılmadığını kendi çıktılarının (ücret ve statü gibi) kendi girdilerine (emek ve zaman) olan oranını, iş arkadaşlarınıninkiler ile karşılaştırmak suretiyle belirlemektedirler. Bu Dağıtımsal adalet olarak da tanımlanabilir. Çalışanlar, işyerinde kendileriyle diğer çalışanları kıyaslar. Kanunların herkese aynı şekilde uygulanmasını, aynı işe aynı ücret ödemesini, izin gibi konularda aynı haklara sahip olmayı sosyal haklardan kendinin de diğerleri gibi faydalanmasını isterler (Doğan, 2008).

3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılık kavramı ile bazı kavramlar arasında anlam benzerlikleri bulunmaktadır, zaman zaman örgütsel bağlılık ile benzer kavramlar arasında anlamları karıştırılmasından dolayı bir kargaşaya yol açmaktadır. Hatta bazı zamanlar bu kavramlardan bazıları örgütsel bağlılık anlamında kullanılmaktadır. Anlam kargaşasına neden olan bu kavramlardan bazıları mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, sadakat ile itaat şeklinde sıralayabiliriz.

3.7.1 Mesleki Bağlılık

Mesleki bağlılık, çalışanın belli bir alanda sahip olduğu yetenekleri ve uzmanlık alanına bağlı olarak yerine getirdiği mesleğini önemseme derecesi ve yaşamına kattığı değeri anlaması ile ilgilidir. Bir başka ifade ile mesleki bağlılık, kişinin mesleğini hayatının merkezine koyarak mesleği ile bütünleşmesi, özdeşleşmesidir (Baysal ve Paksoy, 1999).

1960'lerden itibaren örgüt çalışanlarının üyesi buldukları örgütlerle ilgili çalışmalardan çok, mesleklerine bağlılık gösterip göstermedikleri konusyla ilgili araştırmalar yapılmıştır. Bu konu ile ilgili NASA çalışanları arasında bir araştırma yapılmış ve yalnızca mesleğinin gereğini yerine getirmeye çalışan bir örgüt çalışanın kurumuna önemli bir katkı sunmadığı anlaşılmıştır. Aynı araştırmada elde edilen diğer bir sonuç ise, bütün dikkatini örgüte yönlendiren çalışanların, yapıyı olduğu gibi kabullenen, katı, bürokratik özelliklere sahip kişiler olduğu sonucuna varılmıştır (Varoğlu, 1993:23).

Mesleki bağlılık ile ilgili araştırmalara bakıldığında bu kavramın, tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki temel yaklaşım çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Mesleki gelişmeleri takip etme ve meslek kuruluşlarına üyelik gibi faaliyetler davranışsal çerçeveyi ifade ederken, bireyin mesleğiyle ilgili yeni ve özgün düşünceler üreterek mesleğine katkı sunması ya da kişinin görevine karşı sergilediği tutumlar, tutumsal perspektifi belirlemektedir (Doğan, 2008).

Mesleğine ve amaçlarına odaklı çalışan, profesyonellerin gösterdikleri kurumsal bağlılık derecesi düşük olduğundan, profesyonellerle çalışan kurumlarda mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi çok önemlidir. Diğer taraftan mesleki bağlılık duygusunu örgütsel bağlılıkla bütünleştiren çalışanların, örgüt verimliliğini artırıcı katkıları olduğu bir gerçektir (Cengiz, 2001).

Bu durumda örgüt yönetiminin örgüt hedefleri ile çalışanların mesleki gelişme hedeflerini benzer hale getirmesi ve çalışanlara bu alanda olanaklar sağlaması, bireylerin hem örgütsel hem de mesleki bağlılıkları artacaktır (Meydan, 2010).

3.7.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, çalışanın örgütsel görevlerini yerine getirdiği iş ortamında diğer çalışanlara karşı duyduğu bağlılık hissi ve onlarla özdeşleşme duygusudur (Akt. Doğan, 2008).

Bağlılık duygusunu yoğun hisseden bireylerin yakın ilişkiler kurduğu ve arkadaşlık bağının güçlü olduğu gerçeğinden hareketle, bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı çoğu kez kendisi bir amaç olarak ortaya çıkmaktadır. Böyle kişiler yardımlaşılın, paylaşılan bir çalışma ortamında arkadaşlarla birlikte olmayı, ileriye dönük bazı planlar yaparak geçirilen zamana tercih ederler (Akt. Doğan, 2008).

Çalışanın bu gibi durumlarda işinden ve örgütünden ayrılmak istemesi kolay olabilir, fakat bağlılık duyduğu arkadaşlarından ayrılması çalışanı manevi ve duygu yönüyle olumsuz etkileyeceğinden dolayı kurumundan ve işinden ayrılması da güç olabilir. Bazen de birey kendi amaçlarına ulaşmak için bu bağlılığı bir araç olarak kullanabilmektedir.

Yapılan bir araştırmada iş arkadaşlarına duyulan bağlılığın, çalışanların iş ortamında karşılaştığı zorlukları yenmelerinde olumlu katkı sağladığı ortaya konulmuştur. Aynı araştırmada, çalışanların kendi grup üyeleriyle yakın iletişim kurmayı tercih ettikleri de belirlenmiştir. Buradan da arkadaşlık bağı güçlü olan iş görenlerin daha yakın ilişki ve iletişim kurduğu bunun da örgüt içerisinde, dayanışma duygusunu artırdığı anlaşılabilir.

Ayrıca arkadaş bağlılığının, örgüt çalışanlarında örgütsel ve mesleki bağlılık duygusunu güçlendirdiği belirtilmektedir (Akt. Doğan, 2008).

3.7.3.Sadakət

Bir çalışanın örgütte kalma ve üyeliğini sürdürme isteği ile ilgili olan örgütsel sadakat kavramı, bu tanımı ile örgütsel bağlılığa oldukça yakın bir kavramdır. Ancak bu kavramlar kendilerine temel teşkil eden faktörler açısından birbirlerinden

ayrılmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık göreve ve görev başarımını temel alan bir olgu iken, örgütsel sadakat örgütsel kültür değerleri merkezli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında örgütsel sadakatin uzun süreli bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıktığı savunulmaktadır (Akt. Doğan, 2008).

Yavuz'a, (2010) göre, kişinin bireysel çıkarlarından ve hedeflerinden daha çok örgüt çıkarlarını gözetmesi ve örgütün ulaşmak istediği hedeflere bağlılık göstermesi ve bu yönde davranışlar sergilemesi örgütsel sadakattir. Bu davranışlar, üyesi olduğu örgüt için olumlu bir tutum belirleyerek örgütü dışarıya karşı olumlu şekilde temsil etmeyi, kurum hakkında olumlu söylemleri olan ve kurumun tüm çıkarlarını korumak için yüksek gayret göstermeyi amaç edinmelidir (Doğan, 2008; Meydan; 2010).

Yürür, (2008) tarafından yapılan diğer bir tanıma göre ise çalışanların kurumlarına ve işlerine sadakat ile bağlı olmaları, örgütsel bağlılığın sadece bir boyutu olan, kurumlarına, işlerine ve arkadaşlarına bağlılık hissetmeleri isteğiyle ilgilidir.

Gül, (2003) ise örgütsel sadakati, çalışanın bulunduğu örgütün bir üyesi olmaktan onur duyma, örgüt hakkında dış dünyaya olumlu izlenim verme, arkadaşlarıyla örgüt hakkında olumlu konuşmaktan keyif alma gibi davranışlar ve tutumlar sergilemek olarak açıklamaktadır. Özet olarak denilebilir ki örgütsel bağlılık örgütsel sadakat kavramına göre daha geniş kapsamlı ve daha güçlü bir duygudur.

3.7.4. İtaat

Sisteme veya sistemden gelen emre kendi isteği ile boyun eğme, saygı gösterme, kabul etme ve yerine getirme anlamlarını içeren itaat kavramı kaynağını dışarıdan alan bir görev duygusudur. İtaat, gücü tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre karşı kabullenme tepkisidir. Çalışanlar genellikle verilen görev emirlerine uymadıkları takdirde bir takım yaptırım ve cezalarla karşılaşacaklarını düşündüklerinden itaat göstermektedirler. Oysa örgütsel bağlılık dış kaynaklı bir etkilenme değil, içsel ve doğal olarak ortaya çıkan bir duygudur. Bu nedenle de, dış kaynaklı otoriter emirlerle bağlılık duygusu meydana getirilmesi mümkün değildir (Meydan, 2010).

İnsanlar genellikle itaat davranışını bağlılığın bir boyutu olarak görürler. Ancak bu tamamen yanlış bir düşüncedir. İtaat bağlılık davranışını oluşturan

parçalardan biri değildir. Örneğin bir mahkûm kanun gücü karşısında itaatkâr olabilir, fakat bu onun hapishaneye bağlılık duyduğu anlamına gelmez. Ancak şurası da bilinmelidir ki itaat olmaksızın duyulan bağlılık karmaşaya neden olur ve kaos getirir, çünkü bireylerin bağlılık duyarak örgüt yararına yapacakları görev faaliyetleri önemli ölçüde farklılık gösterir. Bunun yanında bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün görev alanında hızla ilerlemesini sağlayacak adımların atılmasını engelleyici bir unsur haline gelir. Çünkü sadece itaatkâr davranan bireyler emir bekleyen konumunda olup, örgüt yararına yenilikçi fikirlerini ortaya koyamadıkları gibi bunu düşünmeye dahi ihtiyaç hissetmezler (Varoğlu, 1993; Akt. Arslantürk, 2012).

3.8.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI

3.8.1. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları:

Örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarının alt boyutları şunlardır: Kontrol, Strateji/Vizyon, İşin Mücadele Getirmesi, İşbirliği ve Takım Çalışması Gerektirmesi, Çalışma Kültürü, Ortak Kazanımlar, İletişim, İnsanlara İlgili, Teknoloji, Yetiştirme ve Geliştirme alt boyutlarından söz edilmektedir (Balay, 2000).

3.8.1.1.Kontrol:

Çalışanlar, işlerini yaparken, onları denetleme olanağı tanımaktır. Örgüt yönetimlerinin bir çoğu, son zamanlarda çalışanlar birlikte kontrolü paylaşmanın önemini kavramışlardır. Esnek zaman ve saatleri de, iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını geliştirebilir. Ayrıca kontrolü iş görenlerle paylaşmak güveni gösterir ve iş görenlerin örgüte bağlılığını artırır (Doğan, 2008).

3.8.1.2.Vizyon ve strateji:

Bir örgütün kurumsal hedeflerinin ve değerlerinin gelecekle özdeşleştiği gerçekçi bir tasarımdır. Üyelerin örgütü gelecekte görmek istediği durumla ilgili duygu ve düşüncelerine bir sesleniştir. Belli bir vizyona sahip örgütlerde yönetici ve çalışanların örgüte bağlılığı artar, paylaşılan ortak vizyon, örgütsel hedeflere yön verir (Aytaç, 2000).

3.8.1.3.Mücadele gerektiren işler:

Örgütte bazı görevleri yaparken çalışanların daha fazla çaba sarf etmeleri ve bu işlerin üstesinden gelebilmek için de motive edilmeleri gerekir (Doğan, 2008).

3.8.1.4.İşbirliği ve takım çalışması:

Kurum içinde verimle ve üretken bir şekilde çalışabilmek için takım çalışması yapanlara ve güç birliği yapan çalışanların verimliliklerine bakıp, performansı yüksek takım çalışması yapabilen çalışanlar oluşturmak, çalışanların yeteneklerini ve güç birliği yapmalarını geliştirmektedir. Bu da verimliliği ve üretkenliği arttırdığını göstermektedir. İşbirliğine ve takım çalışmasına önem veren örgütlerde çalışan kişilerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu söylenebilir. Takım çalışması sayesinde örgütlerde karar verme süreci de daha çabuk olur (Balay, 2000).

3.8.1.5.Çalışma kültürü:

Örgütsel bağlılığın temel stratejilerinden biri, kutlama, eğlence gibi organizasyonlar düzenlemektir. Örgütün amaçları ve hedefleri belirlenirken, heyecan veren, kuruma canlılık ve başarı katan durumları değerlendirmekte kurum için oldukça faydalı olmaktadır. Bütün bunlar iş görenler tarafından ortak inanç, davranış ve beklentiler sistemini oluşturur (Balay, 2000).

3.8.1.6.Ortak kazanımlar:

İnsanlar bireysel olarak çalışmalarının sonucu ödüllendirilmek isterler. Çalışanlar, istenilen hedeflere ulaşıldığında hangi kazanımları elde ettiklerini bilirler. Bu durum, onları daha zor amaçları başarmaya güdüler. Kazancı paylaşmak bir fedakârlık değil, çalışanların bağlılığını artırıcı bir stratejidir (Doğan, 2008).

3.8.1.7.İletişim:

Örgütsel anlamda iletişim, örgütün değerlerini paylaşmaktır. Bir örgütteki bireyler, örgütün değerlerini, misyonunu hatta vizyonunu paylaştıklarında, yapılacak işlerin ne olduğunu hemen anlarlar. Güçlü bir iletişim ağı kuran örgütler, örgütsel bağlılığı güçlü örgütlerdir (Balay, 2000).

3.8.1.8. İnsanlara ilgi:

Örgütlerin uyguladıkları taktiklerden birisi de, iş görenlerin bireysel farklılıklarını paylaşarak, onlara ayrı bir alaka göstermektir. Özdemir, (1995)'e göre personeli yerinde kullanarak, destekleyerek ve yaptıklarını takdir ederek örgüte büyük katkılar yapılabileceği gibi iş görenlerin de yaptıklarından doyum alarak mutlu olmaları sağlanabilir.

3.8.1.9. Teknoloji:

Teknoloji, insan yeteneklerini geliştiren bütün teknik süreçleri kapsar. Örgütlerde çalışanlar teknolojik beklentiler içinde olabilirler. Teknolojiyi kullanmak örgütler için bir kaynaktır. Bu kaynak iyi kullanıldığında, örgüt amaçlarına daha hızlı ve daha kolay ulaşabilir. İş görenler, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için çalıştıklarından, teknoloji örgüte olan bağlılığı güçlendirir. Örneğin, okulların ögesi olan yönetici, öğretmen teknolojiyi kullanmak isterler. Teknoloji örgütsel bağlılığı güçlendiren ve hızlandıran bir etmendir (Doğan, 2008).

3.9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığın etkilendiği ve belirlendiği pek çok etkenler bulunmaktadır. Bu etkenler kısaca kişisel-demografik etkenler, çalışanların geçmişteki iş yaşantıları, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olan etkenler şeklinde sıralanabilir:

3.9.1. Kişisel Faktörler:

Yaş, cinsiyet ve ırk gibi demografik faktörlerin sistemli olarak örgütsel bağlılığı değişik yönlerde etkilediği araştırmalarda bulunmuştur. Farklı cinsten ve ırdan iş görenler arasında yapılan çalışmalarda, bireylerin psikolojik bağlılık, örgütte kalma isteği ve iş devamsızlığı gibi konularda farklılıklar bulunduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir araştırmada ise kıdem farklılığının, yani kurum içinde hizmet yılı az olan iş görenler arasında çalışması, onun daha üst düzeyde iş devamsızlığı ve daha az örgütte kalma isteği ile sonuçlanmaktadır. Bir çalışanın uzun süre örgütte kalması onun örgütsel bağlılığına yeterli kanıt değildir.

Örgüt içinde çalışanların eğitim düzeylerinin farklı olması nedeniyle örgütte iş yapma ve iş bilgileri konusunda farklılaşma ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, aralarında yaş farkı olan iş görenlerin olduğu örgütlerde bireylerin, örgütteki üyeliklerini devam ettirmede daha az istekli oldukları görülmüştür (Balay, 2000).

Cinsiyet ve evlilik statüsü, mesleğe bağlılık ve mesleki davranışlarla ilişkisi bakımından sıklıkla tartışılmıştır. Kadınların örgütsel hiyerarşide yeterince üst makamlarda temsil edilmemesi ya da düşük temsillerinin, onların düşük tutumsal bağlılıklarından kaynaklandığı ifade edilmemektedir.

Tutumsal bağlılığın kaynağını kararlaştırmak ve cinslere göre farklılaşp farklılaşmadığını sınınamak üzere bir araştırma yapılmıştır. Araştırma, 328 kaynak kişinin mesleki ve eğitsel öz geçmişleri kontrol edilerek yapılmıştır. Tutumsal bağlılık ve işyeri deneyimleri, kaynak kişilerin örgütsel katılım ve iş doyumunu değerlendirmeleri yolu ile ölçülmüştür. Bulgular kadınların erkeklere göre daha az örgütsel adanmışlık düzeylerinin olduğunu göstermiştir. Bir bulgu da kadın ve erkeklerin, genelde daha düşük örgütsel katılma, ancak daha üst düzeyde iş doyumunu beyan etmiş olmalarıdır (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığı açıklamada literatürde iki model önerilmiştir:

-Cinsiyet modeli.

-İş modeli.

Cinsiyet modeli, kadın ve erkeklerin farklı bağlılık düzeylerinin olduğunu varsayar. Çünkü sosyalleşme sürecinde, kadınların erkeklere göre, aile rollerine daha çok önem verdikleri kabul edilmektedir. Bu durum onların farklı uyuma sahip olmalarına neden olmakta ve onların rol, örgüt işlerine ilişkin algılamalarına, verdikleri önemi de etkilemektedir.

Bu model, kadınların kimliklerini başkaları ile karşılıklı bağımlı ve besleyici ilişkilerle oluşturduklarını öngörür; dolayısıyla da aile rollerine temel öncelik ve vurgu getirir. Erkeklerin sosyalleşme süreci ise aksine onların bağımsız, atılgan ve amaç yönelimli olmalarına yol açar. Özetle bu model kadınların tutumsal olarak örgütlerine daha az adanmışlık gösterdiklerini, daha yavaş kariyer gelişimi bulunduğunu varsayar (Balay, 2000).

İş modeli ise, tutumsal bağlılığın iş çevresinin bir işlevi olduğunu varsayar. Modele göre tutum oluşumu, farklı cinslerin sosyalleşmesinden doğmaz, aksine erkek ve kadınların farklı örgütsel tecrübeleri sonucu oluşur. Böylece iş modeli, tutumsal bağlılıktaki cinsiyet farkları ile ilgili önceki araştırma bulgularının özünde farklı örgütsel durumların bir göstergesi olduğunu kabul eder.

İş modeli, kadınların aynı örgütsel ortamlarda, erkek çalışanlar gibi performans gösterdiklerinde, onların bağlılığının aynı faktörlerce şekillendirildiğini

varsayar. Böylece erkek başat mesleklerde kadınların, bu mesleklerdeki erkekler gibi aynı değer ve tutumları geliştirebileceklerini varsayar (Balay, 2000).

3.9.2.Örgütsel-Görevsel Faktörler: Bağlılığı etkileyen örgütsel ve görevsel faktörler arasında; bireyin gereksinimlerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, terfi olanakları, görev kimliği, rol çatışması, rol belirsizliği, sosyal etkileşim, astların beceri düzeyi, iş güclüğü, üst-ast ilişkileri, araçsal iletişim ve karar almaya katılımdan söz edilebilir (Balay, 2000).

Çalışanın örgütteki rolüne ilişkin değişkenler iş görenlerin örgütsel bağlılığını etkilemede önemli yer tutar. Örneğin mesleki rol çalışması, bağlılık üzerinde davranışsal olmasa bile çalışanda psikolojik olumsuz etki oluşturmakta, çalışanın görevine karşı ilgisini azaltmaktadır. Rol çatışması içerisinde bulunan çalışan iş arkadaşlarından uzaklaşır ve kendisini örgütte değersiz hisseder, duygusal olarak bir gereksiz çalışma duygusu yaşar. (Balay, 2000).

Rol belirsizliği ise çalışanın örgütsel bağlılığını düşürdüğü gibi, iş göreni örgüt dışı alternatifleri ciddi olarak düşünmeye iter. Ayrıca örgütsel iklimdeki olumsuzluklar, çalışanın beklentilerinin karşılanmaması gibi örgütsel faktörler de bağlılığı olumsuz şekilde etkilemektedir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer unsur da örgütün teknoloji düzeyi ve çevresel etkilere karşı uyum ilişkisidir. Birincisi örgütsel verimi ya da iş başarımını olumsuz yönde etkileyebilecek teknik düzenlemeler; ikincisi de örgütün çevresinde yaşamını sürdürmede büyük zorluk çekmesidir (Balay,2000).

Araştırmalar, çalışanların görev paylaşımı içerisinde oldukları iş arkadaşlarına duydukları bağlılığın, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermiştir. İş arkadaşlarına bağlılığın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, işe bağlılık üzerindeki etkisi kadar olmasa da, kurumsal sosyal katılımın örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu ileri sürülmüştür. Örgüt üyeliğini sürdürmeme kararı, arkadaşlık bağlılığı hissedilen kişilerden ayrılma anlamına geldiğinden bireyler, sosyal bağları devam ettirerek örgütte kalmayı tercih ederler (Balay, 2000).

Örgütte daha iyi bir uyum içinde olan çalışanların daha iyi performans göstereceği varsayımı nedeniyle örgütler, çalışanların işleriyle iyi bir uyum içinde olmalarını sağlamak üzere kaynaklarını seferber etmektedirler. Literatürde uyuşma ile ilgili çeşitli kavramlara rastlanılmaktadır. Kariyere dayalı uyuşma kavramı, iş

seçmeye dayalı uyuşma kavramı, örgüt iklimine dayalı uyuşma kavramı bunlar arasındadır. Esasen bu üç kavram da 'etkileşimci psikoloji'ye dayanır.

Etkileşimci psikoloji, belli bir durumda birey ve durumsal özelliklerin birlikte, odak bireyin, bireysel tepkisini kararlaştırmasını konu edinir. Bireyin tutum ve davranışları, onun sosyal çevresi, özellikle de merkezi değerleri tarafından etkilenir (Balay, 2000).

Kişi-örgüt uyuşması ya da uyumu, örgütün değerleri ile bireyin değerler dünyası arasındaki bir paralellik olarak ifade edilebilir. Kişi-örgüt uyuşması bireyin durumsal şartlarla etkileşimini anlamada bir yoldur. Çünkü değerler asıldır, temeldir, göreceli olarak da durağandırlar; bireysel ve örgütsel değerler doğrudan karşılaştırılabilirler.

Birey-örgüt uyuşması, bireyin değerlerinin, özel bir örgütsel bağlamdaki değer sistemiyle karşılaştığında oluşan etkileşimin, bireyin davranış ve tutumlarını nasıl etkilediğine yoğunlaşır. Değerler, örgütsel kültürün temel öğeleri arasındadır. Kültürün, bireyin örgüte uyum sağlamasında önemli rolü vardır.

Araştırma ve sezgi, bireyin değer ve önceliklerinin örgütün değer ve öncelikleriyle uyum göstermesi derecesinde, bireyin mutlu olacağını ve ilişki geliştirebileceğini göstermiştir. Değer sistemleri aynı zamanda hem üyelerin davranışına, hem de sistemin etkili bir şekilde işlemesine meşruiyet kazandırır, onlara dayanak oluştururlar. Örgüt üyelerinin hepsi olmasa da çoğu aynı değerleri benimserler.

Dolayısıyla örgüt değerleri bir grup ürünüdür. Örgütte merkez, birimler ve düzeyler arası davranış ve beklentilerin şekillenmesiyle ilgili değerler oluşturur. Güçlü örgütsel değerler, yaygın biçimde tutulan ve geniş biçimde paylaşılanlardır (Balay, 2000).

3.9.3.Durumsal Faktörler:

Çalışanların örgütsel faaliyet sürecinde, üyesi oldukları örgütlerine duydukları bağlılığa ilişkin durumsal tepkileri hakkında çıkarsamada bulunan yaklaşımlar üç başlık altında toplanabilir.

3.9.3.1.Araçsal Kestirim:

Bu yaklaşıma göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine geçmiş deneyimlerin etkisi çok azdır. Çalışan daha çok örgütle tanışmasından sonra

beklentilerini karşılayacak ödeme, ödüller, terfi olanakları, adaletli yönetim gibi dışsal araçsal faktörlere odaklanır. Bireysel bağlılık düzeyinin değişmesi, büyük oranda ön karşılaşmanın beklentileri karşılama oranına bağlıdır.

3.9.3.2.Benzeyiş Kestirimi:

Bu bakış açısına göre iş görenlerin geçmiş deneyimleri ve tutumları onların bağlılık duygularını biçimlendirmektedir. Çalışanlar örgütle ilk karşılaşmalarında edindikleri izlenim ve algıları, önceki deneyimleri ile uygunluk gösteriyorsa, önceki bağlılık düzeyleri ile karşılaşmada verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında da bir benzerlik beklenir. Örneğin önceden bağlılık düzeyi az olan çalışanlar, örgütte karşılaşacağı adaletsiz durumlara daha olumsuz tepki verirken, önceki deneyimlerinde yüksek bağlılık hissi taşıyanlar benzer durumlarda daha farklı tepkiler sergilemektedir (Balay, 2000).

3.9.3.3.Adaletin Grup-Değer Kestirimi:

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık duygusu önceden yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütsel görev faaliyeti sürecinde kendilerine adaletsiz davranıldığını algıladıkları zaman tepkisel davranış içerisine girerler. Zira çalışanların kendini saygın hissetmesi karşı tarafın değer verme davranışlarına bağlıdır. Çalışan kendisine ilgi gösterildiğini hissettiğinde bağlılık duygusu artar, örgüt kimliğini ve değerlerini benimseme düzeyi yükselir (Balay, 2000)

Örgütlerde kararlara katılım ve adaletli karar alma süreci, iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını yüksek derecede etkiler. Bunun yanında çalışanların görev başarımına ilişkin zayıf performans değerlendirme ve planlama sisteminin var oluşu, kişilerdeki örgütsel adalet duygusunu sarsacağından, iş görenleri örgüt üyeliğini sürdürmeme kararı alma eğilimine götürmektedir (Balay, 2000).

3.9.4.Diğer Faktörler:

Bağlılık literatürü örgütsel bağlılığı belirleyen başka faktörlerin varlığını da ortaya koymaktadır. İş piyasası koşulları özellikle önemlidir. Çünkü iş piyasasında kendi beklentilerini karşılayacak iş alternatiflerinin sınırlılığını gören çalışanlar, örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (Balay, 2000).

Örgütünün büyüklüğü, iş görenlere örgütsel faaliyet sürecinde sunulacak görev koşulları, sağlanan araçsal imkânlar ve başarıma dönük ödüllendirmeler, iş görenin örgüte bağlılığını artırır. Buna karşın örgütsel büyüklük, örgüt içi

bürokratikleşmeyi artırıcı bir faktör olduğundan küçük örgütlerde iş görenlerin bağlılığı daha fazladır. Çünkü bu örgütlerde iş görenler, işverenleriyle ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla kişisel ilişki içerisinde olup, daha açık, doğrudan ve iç dünyalarını doyuran ödüller almaktadırlar (Balay, 2000).

Yapılan araştırmalarda, örgütün çalışanlara vereceği ücret veya çalışanın örgütten elde edeceği kazanç, çalışanın bağlılığını etkileyeceğini ortaya koymaktadır. İşin özelliği, işten elde edilen kazanç, ücretin yüksekliği örgütsel bağlılığı üst düzeyde etkilediği bilinmektedir (Balay, 2000).

Yukarıda anlatılanlar çerçevesinde çalışanlar örgüt içinde verilen kararlarla alakalı olarak yapılan işlemlerin neler olduğunu bilme ve bu kararların kendilerine uygun bir şekilde ifade edilmesini beklemektedir. Kişinin kendisiyle ilgili kararların neler göz önünde bulundurarak verildiğinin bilmesi verilen kararın kabul edilmesinde önemli bir paya sahiptir. Örneğin mahkemelerde verilen kararların ‘gerekçeli karar’ adı altında verilmesi de hem davacının hem de davalının tatmin olması açısından önemlidir (Doğan, 2008).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel adaletle, iş doyumunu arasında doğrusal bir bağıntı olduğu anlaşılmaktadır. Genellikle kurumlardaki örgütsel adalet algısı arttıkça, çalışanların iş doyumunu düzeyinin arttığı saptanmıştır. Özellikle dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin iş doyumunu doğrudan etkilediği görülmüştür. Buradan hareketle, iş başarımı ve üretimden elde edilen tüm yatırımların adil dağıtılması iş görenlerin iş doyum düzeyini artıracak, bu ise örgüt verimliliğine yansıtacaktır (Özer,2010; Yıldırım, 2002; Arslantürk, 2012).

Yürür (2008)’e göre, örgütteki ödüllendirme sistemi, iş görenin örgütsel adalet algısını büyük oranda etkilemektedir. Etkileşimsel adalet, örgütlerdeki ilişkilerin ve uygulamaların insani boyutuyla ilgilidir. Kaynakları dağıtan konumunda bulunan yöneticilerle alıcı konumunda bulunan çalışanlar arasındaki iletişim sürecinde dürüstlük, nezaket, saygı gibi yönleri içerir. Etkileşim, dağıtım kararlarından etkilenecek çalışanlar ile dağıtım kaynağı yöneticiler arasında gerçekleştiğinden, alınan kararların iş görenlere aktarılma yöntem ve şekilleriyle ilgili adalet algılaması, etkileşimsel adalet algısı olarak ortaya çıkmaktadır.

İş görenler yöneticilerin karar alma süreçlerinde diğerleriyle kurduğu iletişim yönlerini kendileri için de göstermelerini beklerler. Kurulan bu iletişimde de adalet ararlar. Örgüt içi iletişim ve etkileşimde algılanan eşitsizlik ve adaletsizlik duygusu,

iş görenlerin yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003; Demirel, 2012).

BÖLÜM IV

4.1.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Kurumları Açısından Önemi

Adalet kavramı haklar üzerine kurulmuş, herkes tarafından kabul edilmiş, evrensel bir kavramdır. Bireylerin ve toplumun haklarına uymak, bu hakların uygulanmasında titizlik göstermek, eşit, adil davranışlarda bulunmak, toplum ve örgüt içinde adaletin etkili bir şekilde gerçekleşmesi demektir. Adaletin uygulanmasında ve eşitliğin gerçekleşmesinde toplumun adil davranışlar sergilemesi önemlidir. Kurumun yöneticileri, adaletin uygulanmasında ve eşitliğin gerçekleşmesinde sadece tek başına yeterli değildir. Toplumun da mutlak buna destek vermesi düşünülmektedir (Selvitopu, 2013).

Çağdaş toplumların eşitlik anlayışına bakıldığında, eğitimin pek çok yönüyle eşitsizlikleri barındırdığı düşünülmektedir. Eğitim kurumlarında, adaleti gerçekleştirebilmek için, bütün bireyleri kapsayan, herkesin yetenek ve ihtiyacını karşılayan bir eğitim sistemi düzenlenmelidir. Eğitimde, adaletten söz edebilmek için bütün bireylerin eşit düzeyde eğitimden yararlanmaları uygundur. Fakat bireylerin ilgi, yetenek ve ihtiyaçları birbirinden farklıdır. Bu farklılıktan dolayı bireylere eğitim verilirken, ihtiyaca göre eğitim verilmelidir. Bireylerin ilgi, yetenek ve ihtiyaçları görmemezlikten gelmek eşitsizliğe neden olmaktadır (Balay, 2000).

Eğitimde adalet, çalışanların farklılıklarını göz önünde bulundurmakla ve özgür bir eğitim ortamı oluşturmakla gerçekleştirilmektedir (Selvitopu, 2013). Eğitim yönetiminde adaleti sağlamak, okul yöneticilerinin sorumluluğu altındadır (Balay, 2000). Balay'a göre, okulda adaletin gerçekleşmesi, yöneticilerin sorumluluklarının bilincinde olmasıyla sağlanmaktadır. Çünkü yönetim, çalışanlar arasında kaynakları adil dağıttığında, çalışanların kuruma bağlılıkları artacaktır.

Okul yöneticilerinin, okulda adaleti sağlama, sorumluluklarını yerine getirme ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi korumaları kolay bir iş olarak görülmemektedir. Yöneticiler hem adaleti sağlamak hem de görevlerini yerine getirebilmek için okul

bünyesinde farklı görüşlere saygı duymak, karşıt fikirlere yer vermek, köklü değişimleri başarabilmek ve objektif olma gibi davranışlara sahip olmalıdırlar. Bu şekilde, çalışanların kurumlarına bağlılıkları artmış olacak ve yalnız bununla da kalmayıp yönetime karşı bir güven duygusu oluşacaktır (Selvitopu, 2013).

Doğan (2008)'e göre eğitim yöneticileri 'toplum üyelerine saygı', 'farklı kültür ve düşünelere karşı hoşgörü', 'bireylerin eşitliği' ve 'kaynakların adil dağıtımı' ilkeleri doğrultusunda davranışlar sergilendiğinde okul ortamında adaleti sağlamış olurlar ve personelin bağlılığında pozitif yönde önemli bir değişim gerçekleştirirler.

Yavuz, (2010) okulda 'düzenli adalet'i sağlamak gerektiğini söylemektedir. Düzenli adalet ile kast etmek istediği şudur; öğrenmeyi arttırmak, öğrenilen şeye alışkanlıkları eklemek, başarıyı onurlandırmak, öğrencilere sorumluluk bilincini aşlamak. Okulda düzenli adaleti gerçekleştirmek için de okulda eşitlikçi bir iklim ortamı oluşturmak gerekli olacaktır (Selvitopu, 2013)

Balay, (2000) Okul idarecilerinin kurumlarında adil bir yönetim gerçekleştirebilmeleri için aşağıda verilen maddeleri göz önünde bulundurmalıdırlar.

- 1) İdareciler adaletsizliğe neden olan uygulamaları bularak ortadan kaldırabilirler.
- 2) Yöneticiler, eşitsizliğin boyutlarını, sınırlarını açıklayabilmelidir.
- 3) Yöneticiler, kurumlarında uygulanmayan veya gözden kaçan demokratik değerleri uygulayabilmelidir.
- 4) Yöneticiler, farklılıkların önemli olduğunu ve farklılıkların iyi yönetildiği bir eğitim kurumunda daha rekabetçi bir ortamın olacağını bilmelidirler.
- 5) Yöneticiler, adalet kavramının müfredatta bulunmasını isteyebilirler.

Balay, (2000)'a göre etik yönetimin temel ilkesi olarak adalet kavramını görmektedir. Çalışanların yöneticilerinin adil davranışlar sergilediğine inanmaları için yöneticiler 'kuralları herkese eşit olarak uygulama, ödülleri hak edenlere verme, bireylere eşit davranma, çalışanların emeğinin karşılığını verme, astları arasındaki anlaşmazlıklarda taraf tutmama, başkalarının hakkını sömürmeme, iş yükünü dengeli olarak dağıtma, cezalandırmayı işlenen suça göre denk yapma, haksızlıkların düzeltilmesi için çaba gösterme, değerlendirmelerde objektif davranma, çalışanların yasal haklarını kullanmalarını sağlama, insanlara zarar verecek eylemlerden kaçınma, gerçekleri çarpıtmama, , çalışanlara dinsel siyasal ırksal ve politik

nedenlerle ayrıcalıklı davranmama, astlarından yeterlilikleri oranında üretim bekleme insan haklarına saygılı olma, kadın ve erkeklere eşit davranma sahtekarlık yapmama,’’ ilkeleri doğrultusunda yönetim sergilemelidirler.

Bir okulun daha adil yönetilebilmesi için yöneticilerin görevli olduklarını bilmelerinin yanında okul yöneticilerinin yaşadıkları toplumun ahlaki değerlerini benimsemeleri, kurumlarına karşı toplumun ve çevrenin bakışı olumlu yönde olacağını bilmelidirler. Eğitim yöneticilerinin ortaya çıkış nedeni hem günümüz hem de geleceğimiz için eğitimin gelişimini üst seviyelere ulaştırmaktır. Eğitim yöneticilerinin ilk hedefi okul gelişimine adaleti, eşitliği yerleştirmek olmalıdır.

Eğitim kurumlarında çalışanların performansı, 657 sayılı devlet memurları kanununda yer alan liyakat, kariyer gibi kavramlar ile ölçülmelidir. Çalışmalarında iyi performans gösteren ve verimli olan bireyler ödüllendirilirken kurum içinde adil ödül dağıtımı mutlaka uygulanmalıdır. Kurumun değerlerine aykırı davranışlar sergileyen, etik kurallara uymayan çalışanlar kurum dışında tutulmalıdır.

4.2. İlgili Araştırmalar

Ülkemizde, araştırmacılar tarafından örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerine pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır:

Selvitopu, (2013) ‘Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki ‘ adlı çalışmalarında örgütsel adaletin alt boyutları olan (işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığı pozitif düzeyde etkilediğini bulmuşlardır. Yine bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını en fazla etkileyen işlemsel adalet olduğunu çalışmalarında dile getirmişlerdir. Ortaöğretim öğretmenlerinin okullarına bağlılıkları cinsiyete göre bir değişiklik göstermediğini bulmuşlardır.

Araştırmada çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin bağlılık düzeyinin çalışma süresi az olanlardan daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin genel liselerde çalışan öğretmenlere oranla daha az olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini söylemişlerdir.

Doğan, (2008) ‘İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi’ adlı çalışmasında öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının cinsiyet ve bransa göre değerlendirmiş ve aralarında bir fark olmadığı sonucuna varmıştır. Yine bu çalışmada öğretmenlerin işlemsel adalet algıları karşılaştırılmış, hizmet yılı

daha fazla olan öğretmenlerin işlemsel adaletinin daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir.

Ayrıca öğretmenlerin devam bağlılıkları, duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıklarını cinsiyete göre ele alınmış, ancak aralarında önemli bir fark bulunmadığı ifade edilmiştir. Örgütsel adaletin duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğunu buna karşılık örgütsel adaletin devam bağlılığı üzerinde etkisinin bulunmadığı söylenmiştir (Doğan, 2008). Ayrıca işlemsel adaletin normatif bağlılık üzerinde etkili olduğunu fakat etkileşimsel adaletin normatif bağlılık üzerinde etkisinin olmadığını dile getirmiştir. Dağıtımsal adaletin etkisini ise negatif düzeyde bulduğunu söylemiştir.

Özdevecioğlu, (2003) 'Örgütsel Adalet Algılarının Saldırganlık Davranışlarına Etkisi' adlı çalışmasını, Kayseri ilinde Sanayi çalışanlarına yönelik yapmıştır. Araştırmada iş görenlerin dağıtımsal adalet algıları yükseldikçe çalışanların saldırganlık tutumlarında azalma olduğunu söylemiştir.

Dilek, (2004) 'Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi' adlı çalışmada, askeri personelin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki boyutunu incelemiştir. Askeri personelin hizmet yılları ile örgütsel adaletin alt boyutlarından olan işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet ilişkisinin negatif seviyede bulunduğunu tespit etmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel adalet alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yıldırım, (2002) 'Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi' adlı araştırmasında, fabrika çalışanlarının örgütsel adaletin alt boyutları olan işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin duygusal bağlılıkla ilişki düzeylerinin anlamlı olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacı bu araştırmasında devamlılık bağlılığı ile dağıtımsal adalet arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu belirtmiştir.

Yıldırım, (2002) örgütsel adaletin alt boyutlarından olan işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet ile normatif bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu söylemektedir. Ayrıca hizmet yıllarının uzun olmasının normatif bağlılığı olumlu düzeyde etkilediğini belirtmiştir.

Arslantürk, (2012) 'Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi' adlı çalışmada örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu bulmuştur. Araştırmada personelin görev- rütbe durumları ve mesleği tercih sebepleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişki düzeyinde anlamlı bir fark olduğunu söylemektedir.

Kaya, (1993) ‘Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma’ adlı çalışmasında hemşirelerin medeni durumu ile normatif ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki araştırılmış ve aralarında bir farkın bulunmadığını, buna karşılık devamlılık bağlılığı ile medeni durum arasında anlamlı bir farkın olduğunu tespit etmiştir. Hemşirelerin yaş düzeyleri ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir fark bulunmadığını, devamlılık bağlılığında ise anlamlı bir farkın bulunduğunu söylemiştir.

BÖLÜM V

5. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme açıklanmış, bunun yanı sıra veri toplama aracı, verilerin analizinin açıklamaları yapılmıştır.

5.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin Örgütsel adalet ve Örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılmıştır. Çalışma, öğretmenlerin Örgütsel adalet ve Örgütsel bağlılık ile ilgili algı düzeyleri arasında oluşan değişikliği açıklamaya yönelik betimsel bir araştırma mahiyetindedir. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin Örgütsel adalet algılarının Örgütsel bağlılık anlayışları üzerinde etkisinin var olup olmadığını incelemeye yönelik bu çalışmada verilerin elde edilmesinde anket uygulanmıştır.

5.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Ankara İli Mamak İlçesinde bulunan okullarda çalışan 950 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Mamak'ta bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan 307 öğretmen oluşturmuştur. Öğretmenler tesadüfi yöntemle belirlenmiştir. Bu okullarda çalışan 950 öğretmenden 307'sine anket ulaştırılmıştır. 305 anket geri gelmiş, bu anketlerden 4 tanesi eksik ve yanlış doldurulduğundan değerlendirmeye tabi tutulmamış, kurallara uygun bir şekilde doldurulan 301 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Bu araştırmada belirli bir duyarlılık (d) ve belirli bir güvenilirlik (z) için gerekli olan örneklem büyüklüğü aşağıdaki formüle göre bulunmuştur (Durmaz, 2005, s.123):

$$n = \frac{N z^2 p q}{N d^2 + z^2 p q}$$

n: Örneklem büyüklüğü

z: güvenirlilik düzeyi

N: Evren büyüklüğü

d: duyarlılık

p=q=0,5

Araştırmamızda örnek çapını en büyük yapmak için p+q=1 şartını sağlamak koşuluyla p=q=0.5 alınmıştır. Bu çalışmada; duyarlılık %5 (0.05) ve güvenirlilik %5 (%95 güvenirlilik için yaklaşık z değeri 2 alınır). Buna göre bu araştırmanın evreni için gerekli örneklem büyüklüğü:

N(öğretmen)=950

p=q=0,5

z=2

d=0,05

$$n = \frac{950 \times 2^2 \times 0,5 \times 0,5}{950 \times 0,05^2 + 2^2 \times 0,5 \times 0,5} = 281$$

olarak bulunmuştur. Buna göre, aldığımız örneklem büyüklüğü 301 yeterli görülmüştür.

5.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada öncelikle konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasından yararlanarak elde edilen bilgilerle, araştırmacıların görüşlerinden, örnek anketlerden yararlanarak Örgütsel adalet ve Örgütsel bağlılık anketleri belirlenmiştir. Anketlerde demografik sorular içeren bölüme yer verilmiş olup, kişisel bilgileri kapsayan bir form hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik sorular içeren (cinsiyet, çalışma süresi, branşı, çalışan sayısı) gibi bir bölüm yer almaktadır.

Anketin 2. Ve 3. bölümlerinde ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını belirlemek için; Niehoff ve Moorman, (1993) tarafından hazırlanmış olan ve Polat'ın, (2007) Türkçeye uyarladığı Örgütsel Adalet anketi uygulanmıştır. Örgütsel adalet anketi 17 soru ve 3 alt boyuttan (Kişisel adalet, Etkileşimsel adalet, Dağıtımsal adalet) olacak şekilde hazırlanmıştır.

Örgütsel bağlılık anketi, Üstüner, (2009) tarafından geliştirilmiştir ve bu çalışmada öğretmenler için örgütsel bağlılık anketi adıyla hazırlanmış olan ölçek

öğretmenlere uygulanmıştır. Anketlerin kurumlarda uygulanabilmesi için yetkililerden (Milli Eğitim Müdürlüğü'nden) gerekli yasal izinler alınmıştır.

Anketin 2 ve 3 bölümlerini 5'li likert tipi ölçeği oluşturmaktadır. Likert tipi ölçeğin derecelendirmesi: 1(kesinlikle katılmıyorum), 2(katılmıyorum), 3(az katılıyorum), 4(katılıyorum), 5(kesinlikle katılıyorum) şeklindedir.

Likert tipi ölçeğin puanlaması aşağıda tabloda gösterildiği şekilde belirlenmiştir. Karşılaştırma puanlar; 1.00-1.80: çok düşük, 1.81-2.60: düşük, 2.61-3.40: orta, 3.41-4.20: yüksek, 4.21-5.00: çok yüksek şeklindedir.

Tablo 2. Derecelendirme Ölçeği

Sıra No	x	Seçenek
1	1.00-1.80	Çok Düşük
2	1.81-2.60	Düşük
3	2.61-3.40	Orta
4	3.41-4.20	Yüksek
5	4.21-5.00	Çok Yüksek

Anketin ikinci bölümünde örgütsel adalet ile ilgili sorular yer almakta ve 1 ile 4 arasındaki sorular örgütsel adaletin alt birimlerinden olan prosedür adalet ile ilgili olup aşağıda verilmektedir:

- 1) Kurumunuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.
- 2) Kurumunuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesi dikkate alınmasını sağlar.
- 3) Kurumunuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar.
- 4) Kurumunuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sorunların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.
- 5 ile 12 arasındaki sorular Etkileşimsel adalet ile ilgilidir.
- 5) Okul yönetimi düşüncelerimizi dikkate alır.
- 6) Okul yönetimi taraf tutmaz.
- 7) Okul yönetimi bize karşı nazik ve anlayışlıdır.
- 8) Okul yönetimi çalışanların haklarına önem verir.

- 9) Okul yönetimi işimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir.
- 10) Okul yönetimi karşılaştığım zorlukları aşmamız için destek verir.
- 11) İşimle ilgili hedef ve planlarımı okul yönetimimle paylaşabilirim.
- 12) Okul yönetimi performansımı en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösterir.

13 ile 17 sorular Dağıtımsal adaleti bulmaya yönelik sorulardır.

- 13) Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.
- 14) İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.

15) Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.

16) Bu kurumda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.

17) Diğer kurumlarda benimle aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.

Araştırma anketinin 3. Bölümünde yer alan 1 ile 26 arasındaki sorular örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik soruları içermektedir.

- 1) Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.
- 2) Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.
- 3) Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.
- 4) Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.

5) Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.

6) Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.

7) Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.

8) Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.

9) Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.

10) Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.

11) Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.

12) Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.

13) Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.

- 14) Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı tercih ediyorum.
- 15) Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.
- 16) Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum
- 17) Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum
- 18) Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.
- 19) Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.
- 20) Zamanımın çoğunu okulumla ilişkin etkinlikler dolduruyor.
- 21) Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.
- 22) Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.
- 23) Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım
- 24) Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.
- 25) Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.
- 26) Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.

5.4.Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizini yapabilmek için SPSS 17.0 sürüm programı kullanılmıştır. Çalışmada, karşılaştırılması gereken bağımsız iki grubun analizinde t-testi kullanılmıştır. İki gruba karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans (Anova) analizine yer verilmiştir. Kişisel özelliklerin ve örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığını görmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. İstatistiksel verilerin anlamlılık düzeyini belirlemek için anlamlılık düzeyi olarak .05 kabul edilmiştir.

5.4.1. Likert Ölçeği

Genellikle sosyal bilimlerde kullanılan, Rensis Likert adlı araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan bir ölçektir. Bu test aracılığıyla deneklere çeşitli soru ve ifadeler sorulmaktadır. Deneklerden, kendilerine yöneltilen soru ve ifadelere katılıp katılmadıkları istenmektedir. Ölçek, 5, 7, 9 ve 11 kategorilere ayrılmaktadır. Araştırmalarda sıklıkla 5'li likert tipi ölçek kullanılmaktadır. 5'li Likert ölçeği katılıyorum- katılmıyorum şeklinde düzenlenmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2010, 231).

5.4.2. Regresyon Analizi

Bir bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişkenin ilişkisini inceleyen istatistiki yöntem regresyon analizi denilmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2010, 231).

Tek bağımsız değişkenle yapılan regresyona tek değişkenli regresyon denilir. Birden çok bağımsız değişkenle yapılan regresyona çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır.

Aşağıda verilen sorulara cevap bulmak için regresyon analizi kullanılmaktadır:

- Bağımlı ve bağımsız değişkenin ilişkisi nedir.
- Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin şiddeti ne derecededir.
- Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin türü nedir.
- Bağımlı değişkenle ilgili değerleri bulmak mümkün müdür.

5.4.3. T-Testi

Sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan bir testtir. T dağılımı örnek boyutu 30'un altında kaldığında gerekli simetrik yapı çan eğrisi şeklinde görülmektedir. T- dağılımının örnek boyutu yükseldikçe t- dağılımı normal dağılım değerlerine ulaşmış olur. Örnek boyut 100'ün üzerinde olduğu zaman t ve z dağılımları arasındaki ilişki farkını görmek imkânsızlaşmaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2010:231).

T- testi boyutu küçük olduğu anlarda ana kitleyle ilgili standart sapmaların tespit edilemediği zamanlarda t- dağılımından faydalanarak tespit yapılmaktadır.

- Araştırılan değişken açısından bakıldığında bir gruba ilişkin ortalama değerlerin öngörülen değerlerden farklı olup olmadığını belirleyen bir analiz yöntemidir.
- Araştırılan değişken açısından bakıldığında bağımsız iki grup arasında olumlu fark bulunup bulunmadığını analiz eden bir yöntemdir.

T- testinin 3 türü vardır:

1. Tek grup t- testi
2. Bağımsız iki grup arasındaki farkların testi
3. Eşleştirilmiş iki grup arasındaki ilişkinin tespitine yönelik testlerdir.

T- testi için kabul edilen null hipotezi $H_0:0$ iki grup arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını analiz etmektedir. Kısacası t-testi, karşılıklı iki grup arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını bulmaya yöneliktir.

5.4.4. Anova Testi

Araştırmada ikiden çok olan grubun karşılaştırılmasında az, orta ve yoğun biçimde sınıflandırma yaparak, her bir grubun davranışlarını araştırıp, grupların tutumlarını incelemek için kullanılan analiz yöntemidir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 231).

BÖLÜM VI

6. BULGULAR VE YORUM

6.1.Güvenirlige İlişkin Sonuçlar

Tablo 3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Güvenirlik Katsayıları:

Ölçekler	Alfa	Madde Sayısı
Örgütsel Adalet	0,826	17
Örgütsel Bağlılık	0,842	27

Güvenirlik katsayısı, 0 ile +1 arasında değişkenlik gösterir. Güvenirlik katsayısının 1'e yakın değerler alması güvenirligin yüksek olduğu, maddeler arasında iç tutarlılığın yüksek olduğu anlamına gelir ve istendiktir. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenirligi 0,826 ve örgütsel bağlılık ölçeğinin ise 0,842 olarak bulunmuştur. Bu katsayılar yüksek bir güvenirlik ifade etmektedir.

Tablo 4. Derecelendirme Ölçeği:

Sıra No	x	Seçenek
1	1.00-1.80	Çok Düşük
2	1.81-2.60	Düşük
3	2.61-3.40	Orta
4	3.41-4.20	Yüksek
5	4.21-5.00	Çok Yüksek

Madde puanları tamamen katılıyorum 5, kesinlikle katılmıyorum 1 puan olacak şekilde derecelendirilmiştir. Ölçek değerleri, madde değerleri toplanmış ve değerlerin toplamı madde sayısına bölünerek tutum puanları 1-5 arasında değişkenlik gösterecek şekilde değerlendirilmiştir. Hesaplanan ortalama 1.0-1.8 arasında ise çok düşük; 1.81-2.60 ise düşük; 2.61-3.40 arasında ise orta; 3.41-4.20 arasında ise yüksek ve 4.21-5.00 arasında ise çok yüksek olarak yorumlandığında örgütsel bağlılık, prosedür adalet ve etkileşim adaleti ve dağıtım adaletine ilişkin öğretmenlerin algılarının “orta düzeyde” olduğu söylenebilir.

6.2.Ortaöğretim öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar:

Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerin demografik özelliklerinin yüzde frekans dağılımları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Ortaöğretim öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar

		Kişi sayısı	%
Cinsiyet	Kadın	186	61,8%
	Erkek	115	38,2%
Branş	Kültür Dersi Öğretmeni	257	85,4%
	Meslek Dersi Öğretmeni	44	14,6%
Kıdem	1-5	128	42,5%
	6-10	77	25,6%
	11-15	53	17,6%
	16-20	30	10,0%
	21+	13	4,3%

Tabloda da görüldüğü gibi araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin cinsiyet oranları %38,2 erkek, %61,8 kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların branşlarına bakıldığında ankete katılan öğretmenlerden %85,4 kültür dersleri öğretmeni, %14,6 meslek dersleri öğretmenleri oluşturmaktadır. Öğretmenlerin hizmet sürelerine bakıldığında ankete katılanların 1-5 yıl arası %42, 6-10 yıl arası

%25, 11-15 yıl arası %17, 16-20 yıl arası %10,21 yıl ve üstü %4.3 oranları arasındadır.

Kadın öğretmen sayısının erkek öğretmen sayısından fazla olması kadınların öğretmenlik mesleğini daha çok tercih etmesinden kaynaklanmaktadır. Meslek dersi öğretmen sayısının kültür ders öğretmen sayısından az olmasının nedeni aldığımız örnekleme genel lise sayısının daha fazla olmasındandır. Ankara ili Mamak ilçesinde 1-5 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerin sayısının fazla olmasının nedeni, tayin isteyen öğretmenlerin Mamak ilçesini şehir dışından tayin isteyenlerin geçiş noktası olarak kullanmalarındadır. Öğretmenlerin daha sonra özellikle (Çankaya, Yenimahalle) gibi ilçeleri tercih etmeleri Mamak ilçesinde çalışan öğretmenlerin hizmet sürelerinin kısa olmasına neden olmaktadır.

6.3.Ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa ve Örgütsel Adalete ilişkin Algıları Nasıldır?

Tablo 6. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa ve Örgütsel Adalete ilişkin Ortalamalar Tablosu

	\bar{X}	Ss
Prosedür Adalet	3,02	0,89
Etkileşim Adaleti	2,94	0,86
Dağıtım Adaleti	2,98	0,86
Örgütsel bağlılık	2,75	0,59

Yukarıdaki tabloda, ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin ortalama değerler görülmektedir. İşlemsel adaletin ortalama değeri $\bar{X}=3.02$, etkileşimsel adalet ortalama değeri $\bar{X}=2.94$, dağıtımsal adalet ortalama değeri $\bar{X}=2.98$ bulunmuştur. Ortalamalara bakıldığında öğretmenlerin prosedür adalet algılarını gösteren ortalama değerinin yüksek çıktığı, ortalama değer yüksekliği bakımından ikinci sırada dağıtımsal adaletin geldiği, etkileşimsel adalet ortalama değerinin ise en düşük olduğu görülmektedir.

Tabloda, örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutuna ait ortalamasının en düşük değer olduğu ($\bar{X}=2.94$) dikkat çekmektedir. Bu sonuç ortaöğretim

kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, okul yönetiminin iletişim sürecinde gösterdiği saygı, duyarlılık, hoşgörü gibi davranışları yeterli bulmadıklarını göstermektedir. Benzer şekilde öğretmenlerin dağıtımsal adalet ile ilgili ortalama değerine bakıldığında ($\bar{X}=2.98$), öğretmenlerin okul yönetiminin adil ödüllendirme uygulamasını orta düzeyde gerçekleştirdiği algısına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun almış olduğu değer $\bar{X}=3.02$ olup, bu sonuca bakarak, öğretmenlerinin okul yönetiminin kendileri ile ilgili alacağı kararlarda, öğretmenlerin katılımını orta düzeyde gerçekleştirdiği algısına sahip oldukları düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel adaletin alt boyutlarını oluşturan prosedür adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet ortalamalarının birbirine yakın olması da çalışanların kurumun örgütsel adalet uygulamalarının ilişkin algılarında kararsız olduklarını göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin ortalamaya bakıldığında, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri $\bar{X}=2.75$ yani “orta düzeyde” çıkmıştır. Buradan, öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılık duygusunun, resmi kurumlarda görevli olmalarının bir sonucu olarak çok kuvvetli olmadığı anlaşılmaktadır.

Doğan, (2008) İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmasında örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu belirtmiştir.

Demircan, (2004) belediye çalışanları ile ilgili araştırmasında Dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş olup, araştırmada dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık ilişki düzeyini yüksek bulduğunu belirtmiştir.

6.4.Ortaöğretim öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları farklılaşmakta mıdır?

Ortaöğretim öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız örneklem için t testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin ortalamalar

	Cinsiyet	n	\bar{X}	Ss	t	p
İşlemsel Adalet	Kadın	186	3,01	0,89	-0,157	0,875
	Erkek	115	3,03	0,90		
Etkileşim Adaleti	Kadın	186	2,94	0,79	0,185	0,853
	Erkek	115	2,92	0,97		
Dağıtım Adaleti	Kadın	186	2,97	0,86	-0,216	0,829
	Erkek	115	2,99	0,86		
Örgütsel bağlılık	Kadın	186	2,74	0,61	-0,490	0,624
	Erkek	115	2,77	0,56		

Tabloya bakıldığında erkek öğretmenlerin işlemsel adaletin algı değeri ($\bar{X}=3,03$), kadın öğretmenlerin ise ($\bar{X}=3,01$) olduğu bulunmuştur. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin prosedür adalete ilişkin algılarında anlamlı bir fark görülmemektedir ($p>0.05$).

Dağıtımsal adalet boyutu cinsiyete göre incelendiğinde istatistiksel yönden anlamlı fark bulunmamıştır ($t:-0,216$ $p>0.05$). Erkek öğretmenlerin algı değerleri ($\bar{X}=2,99$), kadın öğretmenlerin ($\bar{X}=2,97$) bulunmuştur.

Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık değeri ($\bar{X}=2,74$) erkek öğretmenlerin bağlılık değeri ise ($\bar{X}=2,77$) çıkmıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin bağlılıklarında anlamlı yönde bir fark bulunmamıştır ($P>0.05$). Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin demografik değişkenleri cinsiyet yönünden incelendiğinde algı düzeyinde anlamlı bir fark görülmemektedir ($t:-0,157$ $P>0.05$).

Tan, (2006) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere yönelik yaptığı araştırmada kadın öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının erkek öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarından yüksek çıktığı, algı düzeyleri arasında anlamlı fark bulunduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada ise kadın ve erkek öğretmenlerin dağıtımsal adalet algı düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Etkileşimsel adalet, cinsiyet yönüyle incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin etkileşimsel adalet algı düzeylerinde anlamlı yönde fark görülmemiştir ($t:0,185$ $P>0.05$)

Kadın öğretmenlerin etkileşimsel adalet değeri ($\bar{X}=2,94$), erkek öğretmenlerin etkileşimsel adalet değeri ($\bar{X}=2,92$) çıkmıştır.

Ortaöğretim okullarında görev yapan erkek öğretmenlerin prosedür adaletine ($\bar{X}=3,03$); dağıtım adaletine ($\bar{X}=2,99$); kadın öğretmenlerin ise etkileşim adaletine

($\bar{X}=2,94$) ilişkin değerler daha yüksek bulunmuştur. Ancak, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre işlemsel adaletine, etkileşim adaletine ve dağıtım adaletine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$).

Ortaöğretim okullarında görev yapan erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık değeri ($\bar{X}=2,77$) kadın öğretmenlerin almış olduğu değer ($\bar{X}=2,74$) çıkmıştır. Ancak ortaöğretim okullarında görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$).

6.5.Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerinin branşlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları farklılaşmakta mıdır?

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerinin branşlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız örneklem için t- testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 8. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin algı değerleri

	Branş	n	\bar{X}	Ss	t	p
İşlemsel Adalet	Kültür Dersi Öğretmeni	257	2,97	0,90	-2,173	0,031*
	Meslek Dersi Öğretmeni	44	3,28	0,83		
Etkileşim Adaleti	Kültür Dersi Öğretmeni	257	2,94	0,85	0,197	0,844
	Meslek Dersi Öğretmeni	44	2,91	0,95		
Dağıtım Adaleti	Kültür Dersi Öğretmeni	257	2,96	0,86	-0,968	0,334
	Meslek Dersi Öğretmeni	44	3,10	0,86		
Örgütsel bağlılık	Kültür Dersi Öğretmeni	257	2,74	0,58	-0,561	0,575
	Meslek Dersi Öğretmeni	44	2,80	0,65		

* $p<0,05$

Branşlara göre tablo incelendiği zaman, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutu olan prosedür adaletine ilişkin algı düzeylerinde anlamlı bir fark bulunduğu anlaşılmaktadır ($t:-2,173, P<:0,05$).

Kültür dersi öğretmenlerinin prosedür adalet algılarına ilişkin değer ($\bar{X}=2,97$); meslek dersi öğretmenlerinin prosedür adalet ilişkin algı değerleri ($\bar{X}=3.28$) çıkmıştır. Kültür ve Meslek dersi öğretmenlerinin prosedür adaletine ilişkin algıları orta düzeyde bulunmuştur.

Tabloda, branşlara göre örgütsel adaletin boyutlarından biri olan dağıtımsal adaletin aldığı değerler incelendiğinde meslek dersi öğretmenlerinin aldığı değer ($\bar{X}=3.10$), kültür dersi öğretmenlerinin almış olduğu değer ($\bar{X}=2.96$) çıkmıştır. Dolayısıyla kültür ve meslek dersi öğretmenlerinin dağıtımsal adaletine ilişkin algıları orta düzeyde bulunmuştur. Kültür ve meslek dersi öğretmenlerinin dağıtımsal adaletine ilişkin algılarında anlamlı yönde bir fark görülmemiştir ($t:-0,968$, $P>:0,05$).

Etkileşimsel adaleti branşlar açısından incelediğimizde, kültür dersi öğretmenlerinin almış oldukları değerler ($\bar{X}=2.94$), meslek dersi öğretmenlerinin etkileşimsel adaletine ilişkin değerleri ise ($\bar{X}=2.91$) çıkmıştır. Alınan bu değerlerden de anlaşıldığı gibi kültür ve meslek dersi öğretmenlerinin etkileşimsel adaletine ilişkin algı değerleri orta düzeyde bulunmuştur. Kültür dersi öğretmenleri ile meslek dersi öğretmenlerinin etkileşimsel adaletine ilişkin algı değerleri arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır ($t:1,97$, $P>:0.05$).

Kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığa ilişkin algı değerleri ($\bar{X}=2.74$), meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ilişkin algı değerleri ($\bar{X}=2.80$) çıkmıştır. Kültür ve meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığa ilişkin algı değerleri orta düzeyde bulunmuştur. Kültür ve meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığa ilişkin algı değerleri arasında anlamlı yönde bir fark görülmemiştir ($t:-0.561$, $P>:0.05$).

Branşı meslek dersi öğretmeni olan öğretmenlerin prosedür adaletine ($\bar{X}=3.28$); dağıtım adaletine ($\bar{X}=3.10$); branşı kültür dersi olan öğretmenlerin ise etkileşim adaletine ($\bar{X}=2.94$) ilişkin görüşleri daha olumlu bulunmuştur. Ancak, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerinin branşlarına göre etkileşim adaletine ve dağıtım adaletine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Yalnızca prosedür adaletine ilişkin görüşlerin, öğretmenlerin branşlarına göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0.05$).

Branşı meslek dersi öğretmeni olan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ($\bar{X}=2.80$) ilişkin görüşleri daha olumlu bulunmuştur. Ancak, ortaöğretim okullarında görev

yapan öğretmenlerinin branşlarına göre örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

6.6.Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları farklılaşmakta mıdır?

Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız örneklem için t- testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 9. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin algı değerleri

		n	\bar{X}	Ss	F	p	Anlamlı Fark
İşlemsel Adalet	1-5	128	2,97	0,88	0,434	0,784	Yok
	6-10	77	2,97	0,84			
	11-15	53	3,11	0,98			
	16-20	30	3,15	0,83			
	21+	13	3,02	1,13			
Etkileşim Adaleti	1-5	128	2,92	0,86	0,681	0,606	Yok
	6-10	77	2,93	0,81			
	11-15	53	2,90	0,85			
	16-20	30	3,16	0,86			
	21+	13	2,75	1,22			
Dağıtım Adaleti	1-5	128	2,98	0,88	1,361	0,247	Yok
	6-10	77	2,94	0,82			
	11-15	53	2,94	0,91			
	16-20	30	3,29	0,57			
	21+	13	2,71	1,16			
Örgütsel bağlılık	1-5	128	2,52	0,57	16,606	0,000*	*1-5 ile 6-10 *1-5 ile 11-15 *1-5 ile 16-20 *1-5 ile 21+ *6-10 ile 11-15 *6-10 ile 16-20 *6-10 ile 21+
	6-10	77	2,69	0,45			
	11-15	53	3,04	0,51			
	16-20	30	3,20	0,56			
	21+	13	3,09	0,63			

* $p<0.05$

Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin çalışma süreleri açısından tablo incelendiğinde, örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedür adaletin, 1 ile 5 yıl arasında çalışan öğretmenlerin çalışma süresine ilişkin algı değerleri ($\bar{X}=2.97$), 6 ile 10 yıl arası çalışanların algı değeri ($\bar{X}=2.97$), 11 ile 15 yıl arası çalışanların algı değeri ($\bar{X}=3.11$), 16 ile 20 yıl arası çalışanların algı değeri ($\bar{X}=3.15$), 21 yıl ve üstü

çalışanların algı değeri ($\bar{X}=3.02$) çıkmıştır. Öğretmenlerin çalışma süresi açısından prosedür adaletine ilişkin algıları orta düzeyde bulunmuştur. Aynı zamanda öğretmenlerin çalışma süreleri açısından prosedür adaletine ilişkin algılarında anlamlı düzeyde bir fark görülmemiştir ($P>:0.05$).

Öğretmenlerin çalışma süreleri açısından etkileşimsel adaletle ilişkin algı değerleri, 1 ile 5 yıl arasında çalışanların değerleri ($\bar{X}=2.92$), 6 ile 10 yıl arası çalışanların aldığı değerleri ($\bar{X}=2.93$), 11 ile 15 yıl arası çalışanların değerleri ($\bar{X}=2.90$), 16 ile 20 yıl arası çalışanların algı değeri ($\bar{X}=3.16$), 21 yıl ve üstü çalışanların değeri ($\bar{X}=2.75$) çıkmıştır. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin çalışma süreleri açısından etkileşimsel adaletle ilişkin algıları orta düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin çalışma süreleri açısından etkileşimsel adaletle ilişkin algılarında anlamlı düzeyde bir fark görülmemiştir ($P>:0.05$).

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin çalışma süreleri açısından dağıtımsal adaletle ilişkin algı değerleri, 1 ile 5 yıl arasında çalışanların değerleri ($\bar{X}=2.98$), 6 ile 10 yıl arası çalışanların aldığı değerleri ($\bar{X}=2.94$), 11 ile 15 yıl arası çalışanların değerleri ($\bar{X}=2.94$), 16 ile 20 yıl arası çalışanların algı değeri ($\bar{X}=3.29$), 21 yıl ve üstü çalışanların değeri ($\bar{X}=2.71$) çıkmıştır. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin çalışma süreleri açısından dağıtımsal adaletle ilişkin algıları orta düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin çalışma süreleri açısından dağıtımsal adaletle ilişkin algılarında anlamlı düzeyde bir fark görülmemiştir ($P>:0.05$).

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin çalışma süreleri açısından örgütsel bağlılığa ilişkin algı değerleri, 1 ile 5 yıl arasında çalışanların değerleri ($\bar{X}=2.52$), 6 ile 10 yıl arası çalışanların algı değerleri ($\bar{X}=2.69$), 11 ile 15 yıl arası çalışanların algı değerleri ($\bar{X}=3.04$), 16 ile 20 yıl arası çalışanların algı değeri ($\bar{X}=3.20$), 21 yıl ve üstü çalışanların değeri ($\bar{X}=3.09$) çıkmıştır. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin çalışma süreleri açısından örgütsel bağlılığa ilişkin algıları orta düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin çalışma süreleri açısından örgütsel bağlılığa ilişkin algılarında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur ($P<:0.05$).

Mesleki kıdemi 16-20 yıl aralığında olan öğretmenlerin prosedür adaletine ($\bar{X}=3.15$); dağıtım adaletine ($\bar{X}=3.29$) ve etkileşim adaletine ($\bar{X}=3.16$) ilişkin görüşleri daha olumlu bulunmuştur. Ancak, ortaöğretim okullarında görev yapan

öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre prosedür adaletine, etkileşim adaletine ve dağıtım adaletine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

Mesleki kıdemi 16-20 yıl aralığında olan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ($\bar{X}=3.20$) ilişkin görüşleri daha anlamlı bulunmuştur. Ancak, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($P<0.05$). Bulunan bu fark mesleki kıdemi 1-5 yıl aralığında olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile mesleki kıdemi 6-10, 11-15, 16-20 ve 21 yıl üzeri olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındadır. Aynı zamanda mesleki kıdemi 6-10 yıl aralığında olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile mesleki kıdemi 11-15, 16-20 ve 21 yıl üzeri olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Doğan, (2008) ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler üzerine yapmış olduğu araştırmasında çalışma süresi az olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, çalışma süresi fazla olan öğretmenlerden daha yüksek bulunduğunu belirlemiştir. Bu çalışmada ise çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin bağlılık düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

Dilek, (2004) araştırmasında askeri personelin örgütsel bağlılık düzeyini incelemiş olup, örgütsel bağlılık açısından çalışma süresi çok olan personelin bağlılık düzeyini daha yüksek bulunduğunu belirtmiştir. Bu çalışma ile Dilek'in araştırması arasında bir benzerlik olduğu görülmektedir.

6.7.Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin etkisi var mıdır? (Çoklu regresyon analizi)

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları arasında bir etkinin olup olmadığı, varsa ne düzeyde olduğunu belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarına ilişkin sonuçlar (Çoklu regresyon sonuçları)

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmamış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,113	0,163		12,989	0,000*
İşlemsel Adalet	0,028	0,040	0,043	0,710	0,478
Etkileşim Adaleti	0,021	0,039	0,031	0,530	0,597
Dağıtım Adaleti	0,165	0,041	0,242	4,043	0,000*

$R^2=0,07$ $DW=1,523$ $F=7,618$ $p=0,000$

Tabloda ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ile prosedür adaleti arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($P>0.05$) örgütsel bağlılık ile etkileşimsel adalet ilişkisine bakıldığında da ise istatistiksel yönden anlamlı bir fark görülmemiştir ($P>0.05$). Ancak dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, aralarında istatistiksel yönden anlamlı bir fark bulunmuştur ($P<0.05$). Örgütsel adaletin alt boyutları olan prosedür adalet ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı düzeyde olmadığı bulunmuştur. Ancak dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu bulunmuştur.

Bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları olmak üzere üç bağımsız değişkenle açıklama oranı %7'dir. Bu oran oldukça düşüktür. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını açıklayan farklı değişkenlerin olabileceği şeklinde yorum yapmak mümkün olmaktadır.

Durbin Watson istatistiği değerlendirildiğinde bu istatistik 0 ile 4 arasında değişir. Regresyon Analizi için bağımsız değişkenler arasında oto korelasyonun olmaması istenir. Durbin-Watson değerinin bir regresyon analizi için 1.5 ile 2.5 arasında olması gerekir ki bu modelde durbin-watson istatistiği 1,523 bulunmuş olup çoklu regresyon modeli için uygun değerler arasındadır. Bir başka deyişle, çoklu regresyon modeli için gerekli olan bağımsız değişkenler arasında oto korelasyonun olmaması varsayımı sağlanmıştır.

Kurulan regresyon modelinin anlamlı olup olmadığı test edildiğinde ANOVA tablosunun p değeri 0.05 anlamlılık düzeyinden küçük bulunduğu için regresyon modeli geçerlidir ($F=7.618$ $p<0.05$).

Sonuçlara göre ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir ($p>0.05$). Ancak, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde dağıtımsal adalet algısının anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($p<0.05$).

Selvitopu, (2013) Ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırmıştır. Örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel bağlılığı etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca ortaöğretim öğretmenlerinin bağlılıklarını en çok etkileyen işlemsel adalet olduğunu dile getirmiştir.

Alan yazındaki araştırmalara paralel bu çalışmada da örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerine etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmada dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığı en çok etkilediği görülmüştür.

BÖLÜM VII

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuç:

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerden verim alınması isteniyorsa, önce öğretmenlerin özlük haklarının düzenlenmesi ve çalışma koşulları iyileştirilmesi gerekmektedir.

Bir kurum içinde adil bir tutum sergileniyorsa çalışanların performansı, verimliliği üst düzeye ulaşacaktır. Adaletin olduğu ortamda haksızlıklar, eşitsizlikler, tarafgirlik bulunmaz. Bu gibi durumlarda çalışanların örgütlerine bağlılıkları ve yönetimlerine güven duyguları artacaktır.

Ankara ili Mamak ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere uygulanan anketten çıkan sonuçlar istatistiksel açıdan analiz edildiğinde, şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar: Ankete katılan öğretmenlerin %61.8'i (186) kadın, %38.2'si (115) erkek olduğu görülmektedir. Kadın öğretmen oranının, erkek öğretmen oranından yüksek olması, ülkemizde öğretmenlik mesleğinin kadınlar tarafından daha çok tercih edildiğini göstermektedir.

Branşlar açısından ankete katılan öğretmenler değerlendirildiğinde: %85'i (257) kültür dersi öğretmeni, %14.6'sını (44) meslek dersi öğretmeni oluşturmaktadır. Kültür dersi öğretmenlerinin oranı, meslek dersi öğretmenleri oranının yaklaşık 3 katı bulunmuştur.

Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler, hizmet süreleri açısından değerlendirildiğinde: 1 ile 5 yıl arası çalışan öğretmenler %42.5'i (128), 6 ile 10 yıl arası çalışan öğretmenler %25.6'sını (77), 11 ile 15 yıl arası çalışan öğretmenler %17.6'sı (53), 16 ile 20 yıl arası çalışan öğretmenler %10 (30) ve 21 yıl ve üstü çalışan öğretmenler %4.3 (13) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin çalışma süreleri incelendiğinde, 1 ile 5 yıl arası çalışan öğretmenlerin oranı daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlar şunu göstermektedir, Mamak'ta bulunan ortaöğretim okullarında, öğretmenler bu ilçede uzun süreli çalışmayı tercih etmemektedirler. Bu

nedenle de Ankara'nın diğer ilçelerine (Çankaya, Yenimahalle) tayin isteğinde bulunmaktadırlar.

Araştırmada, ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalete ilişkin algıların almış olduğu değerler incelendiğinde, Örgütsel bağlılığın değeri ($\bar{X}=2.75$), işlemsel adalet değeri ($\bar{X}=3.02$), etkileşimsel adalet değeri ($\bar{X}=2.94$), dağıtımsal adalet değeri ise ($\bar{X}=2.98$) çıkmıştır. Elde edilen bu sonuçlardan hareketle örgütsel bağlılık, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalete ilişkin öğretmenlerin algıları “orta düzeyde” bulunmuştur. Bu sonuç bu bulguların daha önce yapılan çeşitli araştırmalara benzer olduğunu göstermektedir.

Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, cinsiyetlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuçlar incelendiğinde, kadın öğretmenlerin işlemsel adalete ilişkin algı değerleri ($\bar{X}=3.01$), erkek öğretmenlerin algı değeri ($\bar{X}=3.03$), kadın öğretmenlerin etkileşimsel adalete ilişkin algı değerleri ($\bar{X}=2.94$), erkek öğretmenlerin algı değerleri ($\bar{X}=2.92$), kadın öğretmenlerin dağıtımsal adalete ilişkin algı değerleri ($\bar{X}=2.97$), erkek öğretmenlerin algı değerleri ise ($\bar{X}=2.99$) çıkmıştır. Elde edilen sonuçlara bakıldığında cinsiyete göre kadın ve erkek öğretmenlerin işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalete ilişkin algıları “orta düzeyde” bulunmuştur. Doğan, (2008) ilköğretim okulları üzerine yapmış olduğu çalışmasında işlemsel ve dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığı etkilediğini söylemektedir. Aslantürk, (2012) polis teşkilatı üzerinde yapmış olduğu doktora çalışmasında da örgütsel adaletin alt boyutları olan işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığı etkilediğini dile getirmiştir.

Örgütsel bağlılık açısından kadın öğretmenlerin algı değeri ($\bar{X}=2.74$), erkek öğretmenlerin ise ($\bar{X}=2.77$) çıkmıştır. Erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı oranı daha yüksek bulunmuştur.

Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin algı değerleri sonucu: Kültür dersi öğretmenlerinin prosedür adalete ilişkin algı değerleri ($\bar{X}=2.97$), meslek dersi öğretmenlerinin prosedür adalete ilişkin algı değerleri ($\bar{X}=3.28$), kültür dersi öğretmenlerinin etkileşimsel adalete ilişkin değerleri ($\bar{X}=2.94$), meslek dersi öğretmenlerinin algı değerleri ($\bar{X}=2.91$), kültür dersi öğretmenlerinin dağıtımsal adalete ilişkin algı

değerleri ($\bar{X}=2.96$), meslek dersi öğretmenlerinin algı değerleri ($\bar{X}=3.10$) çıkmıştır. Bu sonuçlardan hareketle öğretmenlerin, örgütsel adalete ilişkin algılarının “orta düzeyde” olduğu, ancak işlemsel adalete ilişkin algı değerlerinin ise daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin çalışma sürelerine göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin algı değerleri sonucu: Öğretmenlerin, çalışma sürelerine göre işlemsel adalete ilişkin algı değerleri; 1 ile 5 yıl arası çalışan öğretmenlerin algı değerleri ($\bar{X}=2.97$), 6 ile 10 yıl çalışanların algı değeri ($\bar{X}=2.97$), 11 ile 15 yıl arası çalışanların algı değeri ($\bar{X}=3.11$), 16 ile 20 yıl arası çalışanların algı değeri ($\bar{X}=3.15$), son olarak 20 yıl ve üstü çalışanların algı değeri ($\bar{X}=3.02$) çıkmıştır. Öğretmenlerin, çalışma sürelerine göre işlemsel adalete ilişkin algıları “orta düzeyde” bulunmuştur. 16 ile 20, 11-15- 20 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin işlemsel adalete ilişkin değerler oranı yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerin çalışma süreleri açısından, örgütsel bağlılığa ilişkin algı değerleri, 1 ile 5 yıl arası çalışan öğretmenlerin algı değeri ($\bar{X}=2.52$), 6 ile 10 yıl arası çalışanları algı değeri ($\bar{X}=2.69$), 11 ile 15 yıl arası çalışanların algı değeri ($\bar{X}=3.04$), 16 ile 20 yıl arası çalışanların algı değerleri ($\bar{X}=3.20$) ve 21 yıl ve üstü çalışanların algı değeri ($\bar{X}=3.09$) çıkmıştır. Öğretmenlerin çalışma süreleri açısından, örgütsel bağlılığa ilişkin algıları “orta düzeyde” bulunmuştur. Ancak 16-20, 21+, 11-15 yıl arası çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı değerleri oranı daha yüksek bulunmuştur.

Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, örgütsel bağlılıkları ile işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkinin sonucu: Bulgulara göre öğretmenlerin, örgütsel bağlılık düzeyleri, işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algıları olmak üzere 3 bağımsız değişkenle açıklanma oranı %7 bulunmuştur. Bu oranın düşük olması ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, örgütsel bağlılıklarını açıklayan daha farklı değişkenlerin de olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Kurulan regresyon modelinin, anlamlı olup olmadığı test edildiğinde Anova tablosunun P değeri 0.05 anlamlılık düzeyinden küçük bulunduğu için regresyon modeli geçerlidir ($F=7.618$ $P<0.05$).

Sonuç olarak ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, örgütsel bağlılık düzeylerine, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algılarının anlamlı bir

etkisinin olmadığı ($P>0.05$), ancak öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde, dağıtım sal adalet algısının anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır ($P<0.05$).

7.2. Öneriler

1. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artıracak önlemler, yöneticiler tarafından alınmalıdır.
2. Çalışmada, etkileşimsel adalet algısı diğer örgütsel adalet boyutlarına göre daha düşük çıkmıştır. Yöneticiler etkileşimsel adalet algısını artırıcı tedbirler almalıdırlar.
3. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının düşük olması, yöneticilerin konuyla ilgili hizmet içi eğitim almalarını gerekli kılmaktadır.
4. Çalışmada örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım sal adaletin örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür. Bundan dolayı yöneticilerin kurumlarını adaletli bir şekilde yönetmeleri, çalışanların kurumlarına bağlılıklarını artıracaktır.
5. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çıkarılacak yönetmelikler adaleti sağlayıcı bir şekilde olmalıdır.
6. Ortaöğretim kurumlarında çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen başka faktörler de araştırılabilir. Bu etmenlerle ilgili çalışmalar yapılabilir.
7. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıkları araştırılmalı ve devlet okullarıyla karşılaştırmalar yapılmalıdır.
8. Devlete ait tüm kurumlarda çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıkları araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.). "In Advances in Experimental Social Psychology". Sayı: 2. Sayfa: 267–299. NY: Academic Press.
- Altıntaş, Ç. F. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: Akademik personel üzerinde bir analiz. İşletme Fakültesi Dergisi, 7(2),19–40.
- Altunışık R. ve diğerleri, (2010), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Geliştirilmiş 6.Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arslan, A. (2010), Açıklama ve Yorumlar, Farabi, el-Medinetül-Fazıla, İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi.
- Arslantürk, G., & Şahan, S. (2012). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü örneğinde incelenmesi. Polis Bilimleri Dergisi, 14(1), 135-160.
- Aytaç, T. (2000). Okul Vizyonu Nedir, Nasıl Geliştirilir, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve sorunlar.C.Elma.,K.Demir (Ed). Ankara: Anı Yayıncılık s:1-15.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması". Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı:7 Sayfa:1 -30.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. Ankara. Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Bayram, L. (2007). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". Sayıştay Dergisi Sayı: 59, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi3.asp?id=453> (28 Ocak 2007 indirildi).
- Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen Modeli. İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi, 28(1), 7–15.
- Bies, J. B. ve Shapiro, D.L.(1987). "Interactional Fairness Judgements: The Influence of Casual Accounts", Social Justice Research. Sayı:1. Sayfa: 199-218.

Beckner, W. (2004). Ethics for Educational Leaders, Library of Congress Cataloging-in-Publication data Pearson Education, Inc, Boston.

Bursalıoğlu, Z.(2002).Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara. Üniversite Basımevi.

Can, N.(2002). Değişim sürecinde Eğitim Yönetimi. Milli Eğitim Dergisi. Sayı:155-156.

Cengiz, A. A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama.Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Ceylan, A., Ertürk, A., Mutlu, M. ve Palacı, M. (2001). “Charismatic Leadership and Organizational Commitment in Public Service Organizations”. Boğaziçi Journal. Sayı: 2. Sayfa:129 -139.

Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi. Gülhane Tıp Dergisi, 53, 9–16.

Colquitt, Jason A.; Greenberg, Jerald ve Zapata-Phelan, Cindy P.; Greenberg, Jerald ve Colquitt, Jason A.(Ed.), (2002), “What is oragnizational justice? A historical overview”, Handbook of Organizational Justice, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Cropanzano, R. ve Prehar, C. A. (2009). “ Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural and Interactional Justice”. Paper presented at the 14 annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Atlanta. GA.

Çelik, V. (2002). Okul Kültürü ve Yönetimi. 3.Baskı. Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Çetin, M. Ö. (2004). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık. Ankara: Nobel Yayınları.

Demircan, N. (2003). Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmış Doktora Tezi): Gebze.

Dilek, U. (2004). “Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi” . Kara Harp Okulu Komutanlığı. Savunma Bilimleri Enstitüsü. Savunma Yönetimi ABD. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Doğan, N.(2002). Kutadgu Biliğ'in Devlet Felsefesi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.12, Y.2002, s.127-158.

Doğan, A. (2008). İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Durmaz, T. (2005). Sağlık Kuruluşlarındaki Yönetici Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Durna, U. ve Eren, V. (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”. Doğu Üniversitesi Dergisi. Cilt:6, Sayı:2, Sayfa:210 -219.

Demirel, Y. ve Seçkin Z. (2012), “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig (SSCI), Sayı: 56, Ankara, s. 103.

Erdem, R. (2007). “Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürüne Yansımaları”. Kültürel Bağlamda Yönetimsel- Örgütsel Davranış. Ankara Türk Psikologlar Derneği Yayınları. Sayı: 31. Sayfa:103.

Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.(Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Greenberg, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”. Journal of Management. Sayı:16. Sayfa:399 -432.

Hayran, O. (2006). Motivasyon Teorileri. <http://www.merih.net/m1/wosmhay>, (20 Ekim 2006 indirildi).

Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. Türk Psikoloji Yazıları, 7(13), 25-43.

İbrahimoglu, N. (2008). “Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli”, Doktora Tezi, Ankara.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık. Konya. Çizgi Yayıncılık.

İşbaşı, J. Ö. (2001). “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”. Yönetim Araştırmaları Dergisi. Ekim Cilt:1 Sayı: 1 Sayfa:51 -73.

İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, K. (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(1): 119-135.

Katz, D. ve Kahn, R.L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (Çev: H. Can, Y. Bayar) Ankara: TODAİE 167.

Kaya, Y. K. (1993). İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış. 2. Baskı. Ankara. Set Ofset Matbaacılık.

Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). "A Review of Meta Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychology Bulletin*. Cilt: 108. Sayfa: 951 -995.

Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Sage Publications. United Kingdom

Meydan, C. H. (2010), "Adalet Algısı – İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, Kayseri, s. 195 –222.

Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). *Employee- Organization Linkages (The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover)*. Newyork . Akademik press.

Mowday, R.T. Steers, R.M. Porter. ve Lyman W. (1982). "The Measurement of Organizational Commitment". (Ed. Cooper D L), *Fundamentals of Organizational Behavior*. London. Sage Publications.

Niehoff, B. P., Moorman, R. H.,& Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.

Moorman, R.H. (1993). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, Vol:76, No:6, p 845-855.

O'Reilly, C. ve Chatman J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior" . (Ed. Cooper D. L.). *Fundamentals of Organizational Behavior*. London. Sage Publications.

Özdevecioğlu, M.(2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. Sayı: 21 Sayfa: 77 –96.

Özdemir, S. (1995). *Eğitimde Verimlilik Ve Toplam Kalite Yönetimi*.Eğitim Yönetimi 3:377-388.

Özcan, E. B. (2008). Örgütsel bağlılık ve iş değerleri arasındaki ilişki: Adana ilinde bir inceleme. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özer, G. ve Günlük M. (2010), "Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı :2, s. 459 - 485.

Özkan, Y. (2005). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.

Özkaya, M.O., Kocakoç, İ.D. ve Kara, E. (2006). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”. Celal Bayar Üniversitesi. Manisa. Yönetim ve Ekonomi Dergisi 13 (2)

Özmen, Ö.N.T. Arbak, Y., Özer, P.S. (2007). “Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma” Ege Akademik Bakış Dergisi. Cilt: 7 Sayı:1 Sayfa: 17 -33.

Özsoy, A.S. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. Cilt. 6. Sayı:2. Sayfa: 13–19.

Öztürk, P. (2008). “An emprical study of relationship between organizational justice and organizational commitment in health care companies in İstanbul”, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Polat, S.(2007) Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Porter, T., B. Lilly. (1996). The Effects Of Conflict, Trust, And Task Commitment On Project Team Performance. Internat. Journal Conflict Management 7: 361–376.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Furkan Ofset.

Selvitopu, A. Şahin, H., (2012) ‘Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki’. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD). Cilt 14, Sayı:2, Ağustos 2013, Sayfa: 171-189.

Scalirki, D.P. ve Folger , R. (1997). Retalition in The Workplace: The Roles of Distributive, Procedurel and Interactional Justice”. Journal of Applied Psychology, Cilt: 82 Sayı:3. Sayfa: 434-443.

Şeker, B.D. ve Zırhlıoğlu, G. (2009), “Van emniyet müdürlüğü kadrosunda çalışan polislerin tükenmişlik, iş doyumunu ve yaşam doyumları arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi”, Polis Bilimleri Dergisi, C. 11, S.4, ss.1-26.

Şener, C. (2002). İbni Halddun’un Hayatı ve Düşünceleri, Aydıuşu Yayınları, İstanbul.

Şenyüz, P. B. (2003). “Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. Doktora Tezi. Gebze. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Tan, Ç. (2006). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları”. Yüksek Lisans Tezi, Elazığ, Fırat Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Thibaut, J. ve Walker, L. (1975). "Procedural Justice", A Psychological Analysis, Hillsdale. NJ. Lawrence Erlbaum Associates.

Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). "Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi". Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi. Cilt:1 Sayı:1 Sayfa: 33 -47.

Tutar, H. (2007) "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi". Isparta. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:12, Sayı:3, Sayfa: 97 -120,

Uğurlu, C.T., (2009), "İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi", (Yayımlanmamış doktora tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Üstüner, M. (2009). Öğretmenler için örgütsel bağlılık ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10 (1) 1-17.

Yavuz, M. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. African Journal of Business Management, 4(5), 695–701.

Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Ankara Üniversitesi.

Yılmaz, V., Çelik, H. E., & Ekiz, E. H. (2006). Kuruma bağlılığı etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modelleriyle araştırılması: özel ve devlet bankası örneği. OGU, Sosyal Bilimler Dergisi, (2), 171–184.

Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 295–312.

Varoğlu, D.(1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Wiener, Y. (1982). Commitment In Organizations: A Normative View. Academy Of Management Journal.7,(3). S:418-428.

Ankara-Mamak İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (2013). İstatistik. (www.mamak.meb.gov.tr adresinden 04.12.2013 tarihinde indirildi).

Ek 1: ANKETLER

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETLERİ

Sayın Meslektaşım,

Bu çalışmada okul ortamında bulunan öğretmenlerimizin okullarındaki adalet algılamaları ve okullarına bağlılıkları arasında bir ilişkinin var olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Bu bilgi toplama aracı ile elde edilen veriler bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Formun hiçbir yerine adınızı yazmanız gerekmemektedir. Lütfen tüm maddeleri yanıtlayınız. Araştırmada elde edilecek bilgilerin doğruluğu, ölçekte yer alan ifadeleri içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır. Katkılarınızı bekliyorum, şimdiden teşekkür ediyorum.

BİRİNCİ BÖLÜM

26. Cinsiyetiniz 1 () Kadın 2 () Erkek

B. Branşınız, (Lütfen yazınız).....

C. Kaç yıldır Bu Okulda Görev Yapmaktasınız?

1 () 1-5 yıl

2 () 6-10 yıl

3 () 11-15 yıl

4 () 16-20 yıl

5 () 21 yıl ve üzeri

D. Okulunuzdaki Öğretmen sayısı:

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ (ELÖ)

		Aşağıda çalıştığınız kurumla ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikrin sizin görüşünüze ne derece de uyduğunu değerlendirmenizdir. Cevaplarınızı verirken; her bir ifadenin yanındaki ölçekleri kullanın. Ölçekler “Kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinden “Tamamen Katılıyorum” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
			1	2	3	4	5
İşlemsel Adalet	1	Kurumunuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.					
	2	Kurumunuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesi dikkate alınmasını sağlar.					
	3	Kurumunuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar.					
	4	Kurumunuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sorunların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.					
Etkileşim Adaleti	5	Okul yönetimi düşüncelerimizi dikkate alır.					
	6	Okul yönetimi taraf tutmaz.					
	7	Okul yönetimi bize karşı nazik ve anlayışlıdır.					
	8	Okul yönetimi çalışanların haklarına önem verir.					
	9	Okul yönetimi işimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir.					
	10	Okul yönetimi karşılaştığım zorlukları aşmamız için destek verir.					
	11	İşimle ilgili hedef ve planlarımı okul yönetimimle paylaşabilirim.					
	12	Okul yönetimi performansımı en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösterir.					
Dağıtım Adaleti	13	Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.					
	14	İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.					
	15	Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					
	16	Bu kurumda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					
	17	Diğer kurumlarda benimle aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Açıklama: Aşağıda okulunuza ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncelerinize en uygun olan seçeneği, önündeki ilgili rakamı, daire içine alarak belirtiniz. İFADELER: 1 2 3 4 5 şeklinde ifadelerin karşısına yazınız.	Hiç katılmıyorum	Az katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta düzeyde katılmıyorum	Çok katılmıyorum
	1	2	3	4	5
1.Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.					
2.Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.					
3.Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.					
4.Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.					
5.Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.					
6.Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.					
7.Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.					
8.Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.					
9.Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.					
10.Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.					
11.Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.					
12.Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.					
13.Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.					
14.Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı tercih ediyorum.					
15.Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.					
16.Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.					
17.Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.					
18.Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.					
19.Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.					
20.Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor.					
21.Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.					
22.Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.					
23.Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.					
24.Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.					
25.Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.					
26.Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.					

Ek 2: İZİN BELGESİ



ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayı : 22374944/400/13- 151-2644

Konu: Anket hk.

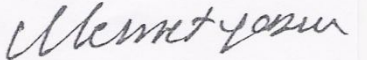
21.11.2013

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE;

İlgi: 19.11.2013 tarihli öğrenci dilekçesi.

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı 201186208 nolu öğrencimiz Naim Şentürk, "İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonunu Etkileyen Etmenler: Çankaya İlçesinde Bir Uygulama" konulu tez çalışması kapsamında Mamak İlçesi Devlet okullarında ekte sunulan Anket uygulamasını yapmak istemektedir.

Naim Şentürk'ün, ilgili anketi ekte listesi sunulan okullarda uygulaması için gerekli iznin tarafına verilmesi hususunda gereğini bilgilerinize arz ederim.


Prof.Dr. Mehmet Yazıcı
Müdür V.

T.C. ANKARA VALİLİĞİ Milli Eğitim Müdürlüğü	
Gelen Evrak K.No :	
Gelen Evrak Tarihi :	27. Kasım 2013
Evrakın Gittiği Bölüm :	İTn. Cal. 1,

Öğretmenler Cad. No:14
06530 Yüzüncüyıl - Balgat / ANKARA
Tel: 0312 284 45 00 / 141 / 259
Faks: 0312 285 24 46
www.cankaya.edu.tr